



# Innovations-Moderator werden

Dr. Georg Kraus

Dr. Georg Kraus, diplomierte Wirtschaftsinieur, ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Innovationen im sozialen System Unternehmen sind nie das alleinige Werk einzelner Personen. Sie setzen zudem einen lebendigen Interaktionsprozess voraus. Welches Persönlichkeitsprofil brauchen die Personen, die diesen Prozess und somit die Innovation vorantreiben? Und: Wie können sie für ihre Aufgaben qualifiziert werden?

Was verhindert beziehungsweise lähmt Innovation in Unternehmen? Beschäftigt man sich mit dieser Frage, dann stellt man immer wieder fest: Angst.

Diese Angst manifestiert sich in

- psychologischen, mentalen Barrieren
- organisationalen Hindernissen/Barrieren sowie
- kulturellen, gesellschaftlichen Barrieren, die einer Innovation im Wege stehen.

## 1. Psychologische, mentale Barrieren

### a. Angst zu versagen

Wer Neues wagt und scheitert, wird in unserer Gesellschaft und in den Unternehmen schnell als „Phantom“, „Pleiter“ oder „Cash Burner“ gebrandmarkt. Das hält viele Personen und Organisationen davon ab, radikal Neues zu denken und neue Wege zu beschreiten.

### b. Angst vor Kontroll- und Effizienzverlust

Innovationsprozesse lassen sich (von oben) nicht so leicht steuern wie etablierte Geschäftsprozesse. Sie sind stets mit Unwägbarkeiten verknüpft. Hinzu kommt: Bei jedem Innovationsprozess muss auch das „Tal der Tränen“ durchschritten werden. Zudem sinkt der Output zwischenzeitlich. Das veranlasst viele Personen und Organisationen, lieber das Bestehende zu optimieren, weil sie diese Prozesse beherrschen und unter Kontrolle haben.

### c. Angst vor Macht- und Kompetenzverlust

Innovation bedeutet Neuland betreten. Das heißt: Denk- und Verhaltensmuster müssen hinterfragt und teilweise über Bord geworfen werden. Das bedeutet auch: Denk- und Verhaltensroutinen, die Sicherheit vermitteln, werden obsolet. Und das Erfahrungswissen, auf das die „alten Hasen“ (auch in der Unternehmensführung) stolz sind, verliert an Wert. Das macht vielen Mitarbeitern, aber auch Führungskräften Angst.

## 2. organisationale Barrieren

Organisationale Hindernisse sind Materialisierungen der genannten psychologischen Barrieren. Sie dokumentieren sich in Unternehmen zum Beispiel in komplexen Freigabe- und Genehmigungsverfahren (Angst vor Kontrollverlust); des Weiteren in rigidem Plan- und Budgetvorgaben (Angst vor Vorsagen). Auch das Kompetenzgerangel, das oft in Zusammenhang mit Innovationsprozessen entsteht, ist Ausdruck einer psychologischen Barriere, nämlich der Angst vor Macht-/Einflussverlust.

Aus Angst versuchen Unternehmen Innovation oft in ähnlich starr definierte Prozesse zu gießen wie das Tagesgeschäft. Gewünscht wird „Innovation mit Kasko-Schutz“. Statt Experimente zu wagen, die die Gefahr des Scheiterns beinhaltet, versuchen Unternehmen, Innovation mit Zahlen (Studien, Marktanalysen usw.) abzusichern. Das geht nur bedingt, denn Innovation bedeutet Neuland betreten. Und: Zahlen spiegeln nur die Vergangenheit wider.

## 3. kulturelle, gesellschaftliche Barrieren

Eine Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur sowie Denkstruktur, die Fehlversuche erlaubt. In der Organisation muss ein Geist herrschen, wie er sich in folgender Anekdote über Edison manifestiert, der fast 9000 Versuche unternahm, bis die Glühbirne marktreif war. Als ein Mitarbeiter nach dem 1000sten Versuch zu Edison sagte „Wir sind gescheitert“, erwiederte er: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

Mit schwerfälligen Innovationsprozessen mit definierten Abläufen, Schnittstellen und klaren Regeln lassen sich nur Verbesserungen erzielen. „Echte“ Innovationen erfordern andere Managementkonzepte.

## 4. Innovations-Moderatoren brauchen viele Fähigkeiten

Aus den obigen Ausführungen folgt: Innovations-Moderatoren benötigen

- die erforderliche Sensibilität, um die psychologisch-mental, organisationalen und kulturellen Barrieren, die einer Innovation in Unternehmen im Wege stehen, zu erkennen bzw. identifizieren, und
- ein breites Know-how darüber, wie diese Barrieren überwunden bzw. aus dem Weg geräumt werden können.

Sie müssen sozusagen zugleich Psychologen, (Personal- und) Organisationsentwickler und Kulturmanager sein. Zudem müssen sie in der Lage sein, da sie nicht in allen genannten Bereichen ausgewiesene Experten sein können, sich das erforderliche (firmeninterne sowie -externe) Unterstützerumfeld zu organisieren, um Innovationsprojekte zum Erfolg zu führen.

Hieran schließt sich die Frage an: Welches Persönlichkeitsprofil benötigen Innovations-Moderatoren, um ihre anspruchsvolle und komplexe Aufgabe, bei der sie immer wieder vor der Herausforderung stehen,

- Veränderungschancen zu erkennen,
- andere Menschen hierfür zu begeistern und
- diese effektiv zu nutzen, erfolgreich wahrzunehmen?

### 5. Das Persönlichkeitsprofil von Innovations-Moderatoren

Innovationen im sozialen System Unternehmen sind nie das Werk von Einzelpersonen, da es für deren Realisierung stets gilt, Mitstreiter und Unterstützer zu gewinnen. Dies setzt einen lebhaften Interaktionsprozess unter anderem über das Ziel sowie Vorgehen voraus, weshalb wir in diesem Kontext auch von Innovations-Moderatoren und nicht Innovatoren sprechen.

Ungeachtet dessen erfordern Innovationen in Unternehmen stets eine oder mehrere (Einzel)Personen, die

- die (Risiken und) Chancen, die sich zum Beispiel aus Technologieschüben oder Marktveränderungen ergeben, erkennen,
- die alleine oder mit anderen Ideen und Konzepte für deren Nutzung entwerfen und andere Menschen hierfür begeistern und
- mit Ausdauer, Hartnäckigkeit und Konsequenz gegen alle Widerstände für deren Realisierung kämpfen.

Für Innovations-Moderatoren bedeutet dies, sie benötigen auch folgende Eigenschaften, die Entrepreneure, die stets zugleich Innovatoren sind, auszeichnen:

#### a. neugierig sein

Entrepreneure hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge und wollen diese verstehen. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen - zum Beispiel: Warum muss ein Auto ein Lenkrad haben? Warum stapeln sich in meiner Schublade die Gebrauchsanleitungen und Fernbedienungen? Muss ein Unternehmen eine „Zentrale“ haben?

#### b. innere Unruhe

Entrepreneure geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten zum Beispiel ein Phänomen wie, dass es in fast jedem Haushalt

eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein, zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich: Warum ist das so und kommen zum Ergebnis:

- „Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen.“
- „Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen.“
- „Löcher sind lästig. Wie könnte man Dinge anders befestigen?“

Und danach begeben sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen.

#### c. Imagination

Entrepreneure verfügen über die Fähigkeit, sich Dinge anders vorzustellen als sie gerade sind. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen, kalten Räume - also die Realität. Sie sehen vor ihrem geistigen Auge vielmehr, wie die eingerichtete Wohnung künftig aussehen könnte. Sie sehen also die Möglichkeiten, Potenziale und Chancen.

#### d. Ausdauer und Beharrlichkeit

Entrepreneure zeichnen sich durch eine gewisse „Starrköpfigkeit“ aus. Sie glauben auch noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind und fast alle im Umfeld sagen „Das klappt nie“. Zugleich bewahren sie jedoch den erforderlichen Realitätsbezug, ohne den sie Phantasten wären.

#### e. Unternehmer- statt Manager-/Verwaltergeist

Entrepreneure sind „Macher“ und „Erfinder“ zugleich. Das heißt, sie verfügen wie Thomas Edison über einen gesunden Pragmatismus.

### 6. Innovations-Moderatoren haben den Zukunftsblick

Innovations-Moderatoren sollten also - wie Entrepreneure - den Zukunftsblick haben. Das heißt, ihr zentraler Maßstab lautet: Was ist künftig möglich und nötig? Entsprechend intensiv beschäftigten sie sich mit Fragen wie:

- Wie entwickeln sich die Gesellschaft, der (Arbeits-)Markt, die Technologien?
- Welche Trends, Entwicklungslinien sind hierbei erkennbar und wie tragfähig sind sie? Und:
- Was bedeutet dies für unser Unternehmen?

Mit solchen Zukunftsfragen beschäftigen sich Innovations-Moderatoren täglich - jedoch nicht nur, weil es in ihrer Job-Description steht, sondern weil sie diese Fragen interessieren. Sie sind sozusagen intrinsisch motiviert und begreifen die Beschäftigung mit diesen Fragen als integralen Bestandteil ihres „Arbeitsalltags“.

### 7. Innovations-Moderatoren brauchen ein sie förderndes Umfeld

Personen mit dem skizzierten Persönlichkeitsprofil sind in vielen Unternehmen eher selten - sei es, weil

beim Einstellen der Mitarbeiter primär auf deren Fähigkeiten, Dinge abzuarbeiten, geachtet wurde, oder weil diese im Laufe der Jahre, die sie bereits für das Unternehmen tätig sind, aufgrund des starken strukturellen und kulturellen Korsetts, in das sie eingebettet sind, sich immer mehr zurücknehmen. Entsprechend schwer fällt es Unternehmen oft bereits, in ihren Reihen Frauen und Männer zu identifizieren, die das erforderliche Persönlichkeitsprofil haben, um Innovations-Moderatoren zu werden.

Hierfür geeignete Personen können Unternehmen unter anderem gewinnen, indem sie gezielt „Querdenker“ einstellen und fördern. Letzteres ist wichtig, weil Innovations-Moderatoren in Unternehmen keine Wirkung entfalten können, wenn deren Top-Management es nicht als seine Kernaufgabe begreift, Innovationen in der Organisation voranzutreiben, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Denn ohne diese Rückendeckung stehen die Innovations-Moderatoren sozusagen isoliert, auf verlorenem Posten. Deshalb sollten mit der Entscheidung „Wir bilden Innovations-Moderatoren aus und setzen diese ein“, stets weitere Maßnahmen einhergehen, um die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Organisation zu erhöhen.

### 8. Die Innovationsbereitschaft und -kultur puschen

Solche Maßnahmen können sein:

#### a. Die Mitarbeiter mit der Marktrealität konfrontieren

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was in den Märkten „abgeht“ - zum Beispiel

- in den Schwellenländern,
- bei den Technologieführern,
- in verwandten Branchen sowie
- bei Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben.

#### b. „Kreativ-Inseln“ in der Organisation schaffen

Richten Sie in Ihrer Organisation „Inseln“ ein, wo sich zum Beispiel Ihre Führungsnachwuchskräfte,

Spezialisten und potenziellen Innovations-Moderatoren als „Unternehmer“ betätigen können. Solche „Start-Ups“ oder „Creativ-Labs“ im eigenen Unternehmen generieren oft nicht nur großartige Ideen und Business-Modelle, dort lassen sich auch neue Modelle und Methoden der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung, der Problemanalyse und -lösung erproben.

#### c. Das Thema „Innovation“ in Meetings thematisieren

In vielen Unternehmen steht das Thema „Innovation“ zwar formal auf der Agenda. Doch in den Meetings wird nur das Tagesgeschäft abgearbeitet. Für Zukunftsfragen ist in ihnen weder Raum noch Zeit. Sprechen Sie in Meetings regelmäßig gezielt auch Fragen an wie:

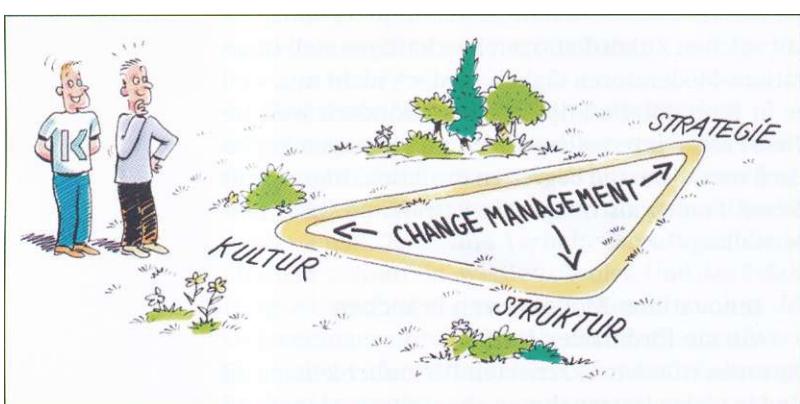
- Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es, könnte es in naher Zukunft geben?
- Was bedeuten diese für uns?
- Wie könnten sie weiter gehen?
- Welche Chancen/Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns?

Denn indem das Management die Mitarbeiter top-down regelmäßig „zwingt“, sich mit solchen Zukunftsfragen zu befassen, signalisiert es ihnen: „Das ist uns wichtig. Wir erwarten von euch, dass ihr...“.

### 9. Innovations-Moderatoren sind Change-Manager

Innovations-Moderatoren sind in der Regel, erfahrene (Projekt-)Manager, Spezialisten oder (Nachwuchs-)Führungskräfte. Das heißt, sie bringen bereits eine für ihre künftige Funktion relevante Praxiserfahrung mit.

Sind die Kandidaten, die künftig die Funktion eines Innovations-Moderators im Unternehmen wahrnehmen sollen, identifiziert, gilt es diese für ihre künftigen Aufgaben zu qualifizieren. Dabei ist zu bedenken, dass alle Innovationsprojekte letztlich Change-Projekte sind. Deshalb ist ein zentraler Bestandteil jeder Innovations-Moderatoren-Ausbildung, den Teilnehmern - abhängig von ihrer Vorerfahrung - das ihnen noch fehlende Change-Management-Know-how zu vermitteln, das sie für ihre Arbeit brauchen. Denn insbesondere Personen, die einen eher technischen oder naturwissenschaftlichen Background haben, neigen beim Planen, Initiiieren, Gestalten und Steuern von Innovationsprojekten dazu, ihr Augenmerk primär auf die Strukturen und (technischen) Verfahrensänderungen zu richten. Sie vernachlässigen die kulturellen Aspekte, die mit jeder strukturellen Veränderung sowie Veränderung der Abläufe und Verfahren verbunden sind. Sie unterschätzen zudem deren Relevanz nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für den betriebswirtschaftlichen Erfolg.



Deshalb ist es ein zentrales Anliegen jeder Innovations-Moderatoren-Ausbildung, die Teilnehmer für die Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Dimensionen eines Innovations- und Changeprozesses zu sensibilisieren (siehe Grafik).

## 10. Konzept einer möglichen Innovations-Moderatoren-Ausbildung

Am einfachsten gelingt dies, wenn die angehenden Innovations-Moderatoren parallel zu ihrer Ausbildung selbst an Innovationsprojekten mitwirken und im Idealfall hierfür sogar (mit-)verantwortlich sind. Deshalb werden bei den firmeninternen Ausbildungen von Innovations-Moderatoren von Dr. Kraus & Partner im ersten Modul stets - ausgehend von strategischen Zielen des jeweiligen Unternehmens beziehungsweise seinen Entwicklungszielen - Ideen und Grobkonzepte für innerbetriebliche Innovationsprojekte entwickelt. Diese besprechen und vereinbaren die Teilnehmer anschließend mit ihren Vorgesetzten bzw. dem Management ihres Unternehmens, so dass ab dem zweiten Modul die konkreten Projekte der Teilnehmer als Lernfelder im Mittelpunkt des Geschehens stehen.

Abhängig von den Herausforderungen und Aufgaben, vor denen die Teilnehmer bei ihren Projekten gerade stehen und welcher Know-how- und Kompetenz-Bedarf sich hierbei zeigt, wird dann relativ kurzfristig entschieden, welche Themen in den einzelnen Modulen behandelt werden. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis auch deshalb bewährt, weil es im Wesentlichen dem iterativen Vorgehen in vielen Innovationsprojekten entspricht.

Entsprechend unter Vorbehalt sind die Inhalte der einzelnen Module einer potenziellen Innovations-Moderatoren-Ausbildung zu sehen, wie sie Dr. Kraus & Partner unter anderem bei einem Technologiekonzern durchführte, die im Folgenden vorgestellt werden.

## 11. Inhalte der einzelnen Ausbildung-Module (exemplarisch)

Das erste Modul trug die Überschrift „Vom Zukunftstrend zum Innovations-Projekt!“. Sein Ziel war es unter anderem, dass die Teilnehmer ein Verständnis für die Kernaufgaben und Möglichkeiten eines Innovations-Moderators entwickeln; des Weiteren ihnen anhand des U-Modells von Claus Otto Scharmer zu erläutern, was es heißt, Veränderung von der Zukunft her zu planen.

In diesem Kontext unternahmen die Teilnehmer auch eine „Zeitreise“ in Sachen Innovation: Wie verliefen Innovationen in der Vergangenheit, und wie werden sie künftig verlaufen? Außerdem beschäftigen sie sich mit den wichtigsten Zukunftstrends und fragten sich: Was bedeuten sie für uns? Zudem erörterten sie die Frage: Was bedeutet Zukunfts- und Innovationskompetenz für uns und unsere Unternehmen und welche Anforderungen ergeben sich

hieraus für uns als künftige Innovations-Moderatoren? Parallel dazu wurden ihnen wichtige Tools und Skills vermittelt, um Innovationsprojekte in ihrer Organisation mit Erfolg zu planen und zu starten.

Das zweite Modul stand unter der Überschrift „Innovationsmotor sein - Leidenschaftliche Dialoge entfachen“. Sein Ziel war es, dass die Teilnehmer Innovations-Dialoge im Spannungsfeld von „Alt-Bewährtem“ und „ganz Neuem“ kreativ und zielorientiert gestalten können - und zwar nicht abstrakt, sondern bezogen auf die von ihnen initiierten Innovationsprojekte in ihren Unternehmen. In diesem Kontext befassten sie sich unter anderem mit dem Thema Stakeholder-Analyse: Wer hat welche Innovations-Interessen? Wer muss mehr/anders miteinander reden, damit etwas Neues passiert? Zudem trainierten sie, die angedachten Innovationen durch fünf verschiedene Zukunftsbrillen zu sehen, als Inspiration, welche unterschiedlichen Perspektiven beim Planen und Gestalten von Innovations-Dialogen zu berücksichtigen sind. Zudem entwarfen sie nach einem vorgegebenen strukturierten Verfahren in fünf Schritten, die sie anschließend gemeinsam reflektierten, Innovations-Meetings mit den Betroffenen beziehungsweise Beteiligten ihres Innovationsprojekts.

Das dritte Modul trug die Überschrift „InnoAction - Instrumente der Innovations-Moderation!“. Sein Ziel war es, den Methoden- und Werkzeug-Koffer der Teilnehmer bezogen auf das Gestalten von Innovationsprojekten zu vergrößern - erneut nicht abstrakt, sondern bezogen auf das Innovationsprojekte der Teilnehmer, deren bisheriger Verlauf in dem Modul erneut reflektiert und evaluiert wurde. Das heißt, der Focus lag nun auf Tools zum Beispiel zum Systematisieren des Trendscoutings und zum Durchführen von Innovations-Chancen-/Risiken Analysen, um beispielsweise neue Ideen zu entwickeln und zu bewerten, wie sich die größte Hebelwirkung erzielen lässt und wie sich Quanten-Sprünge erzielen lassen. Ein weiteres zentrales Thema des dritten Moduls war das Vorbereiten von strategischen Innovations-Entscheidungen durch das Top-Management: Was kann ich als Innovations-Moderator dafür tun, dass mein Projekt die nötige Unterstützung erhält und die erforderlichen Ressourcen freigegeben werden?

Das vierte Modul hatte die Überschrift „Hurra, ein Engpass! Coaching von Innovations-Projekten“. In ihm ging es primär darum, die Fähigkeit der Teilnehmer zu entwickeln und auszubauen, Innovations-Projekte trotz Krisen zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. In ihm beschäftigen sich die Teilnehmer nochmals mit den verschiedenen Phasen, die jedes Change-Projekt durchläuft, und welche Unterstützung die Mitarbeiter in ihnen in der Regel brauchen. Zentrale Fragen hierbei waren:

- Wie gehe ich mit Ängsten, Unsicherheiten und Widerständen, die durch Zukunfts-Projekte ausgelöst werden, auch persönlich um?
- Wie halte ich die Change-Energie im Projektverlauf hoch?
- Wie kommuniziere ich (Miss-)Erfolge?
- Wie bringe ich Projekte wieder auf Kurs?

### 12. Lernpartnerschaften und Coachings zur individuellen Unterstützung

So wurden den Teilnehmern, in den insgesamt sechs Ausbildungsmodulen, die im Verlauf eines Jahres stattfanden, Schritt für Schritt die Kompetenzen vermittelt, die sie für ihre Arbeit als Innovators-Moderatoren brauchen. Als zielführend erwies sich dabei auch, dass die Teilnehmer im ersten Modul „Lernpartnerschaften“ mit jeweils einem Kollegen vereinbart hatten, mit dem sie zwischen den Modulen ihre Planungen, Vorhaben und Erfahrungen reflektieren konnten.

Für aktuelle Fragen fachlicher und persönlicher Natur stand ihnen zudem zwischen den Modulen

stets per Mail oder Telefon der Leiter der Ausbildung als Ansprechpartner sowie Berater und Coach zur Verfügung. Dieses Angebot wurde von den Teilnehmern speziell im ersten Halbjahr der Ausbildung intensiv genutzt, da die neue Rolle auch bei ihnen häufig Verunsicherung auslöste. Je weiter die Ausbildung jedoch fortgeschritten war, umso spürbarer wurde, dass die Teilnehmer zunehmend die Verhaltenssicherheit erwarben, die Innovationsmanager im Arbeitsalltag brauchen. Dies artikulierten sie auch deutlich, in der gemeinsamen Abschlussfeier, mit der die Ausbildung endete.

#### Kontakt:

Dr. Georg Kraus  
Werner-von-Siemens-Straße 2-6  
76646 Bruchsal  
E-Mail: [info@krauspartner.de](mailto:info@krauspartner.de)

#### Keywords

Innovationskultur, Innovations-Moderator, mentale Barrieren, Change-Manager