

# **Erfolgsfaktor Change Management**

Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren

Dr. Reiner Czichos

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

## 2 Change Management und Innovation

---

Veränderung in Unternehmen fängt mit einer Idee an, was man wie anders machen könnte bzw. aufgrund von Problemen anders machen muss und will: Etwas Neues muss her, man braucht Ideen, die machbar sind. Es geht dabei nicht nur um neue Produkte und Dienstleistungen, sondern auch um neue Abläufe, Strukturen, Informationssysteme, neue Mitarbeiterqualifikationen und vieles mehr. In diesem Kapitel geht es mir daher keineswegs nur um Produktinnovation, an die die meisten denken, wenn sie Innovation hören. Mir geht es um Innovation auch in Führung, Prozessen, Systemen, Strukturen und Beziehungen innerhalb von Unternehmen und von den Unternehmen zu Kunden und Lieferanten und Partnern etc. Ich meine sogar, dass Innovationen auf all diesen verschiedenen Gebieten notwendig sind, damit in einem Unternehmen Produktinnovationen entstehen und sich durchsetzen können.

---

### 2.1 Deutsche Manager zweifeln an Innovationskraft

Ich erlaube mir, einige ausgewählte Passagen aus einem längeren Artikel von Stephan Maaß in „Die Welt“ vom 18.02.2014 als Einleitung zu diesem Kapitel zu nutzen. Wie der Beitrag zeigt, sind Führung und Führungsverhalten zwei der entscheidenden Faktoren für Innovation im Unternehmen.

**Im Auslandsvergleich top, bei der Innenbeschau flop. Kaum ein deutscher Industriemanager sieht sein eigenes Unternehmen in der technologischen Spitzenklasse. Woran liegt das?**

*„Die deutsche Industrie gilt als überdurchschnittlich innovativ. Im internationalen Vergleich belegen deutsche Firmen stets Spitzenplätze, wenn es um Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder die Anmeldung neuer Patente geht. Doch fragt man deutsche Spitzenmanager nach der Innovationskraft in ihrem eigenen Unternehmen, herrscht Katerstimmung. Nicht Stolz über die eigene Wettbewerbsfähigkeit oder Ehrgeiz, die eigene Position weiter zu verbessern, sind die vorherrschenden Emotionen in der Führungsriege der hiesigen Industrie, sondern Zweifel.“*

*„Das ergab eine Forsa-Umfrage im Auftrag des Spezialchemiekonzerns Altana: Nur vier Prozent der Manager geben ihren eigenen Unternehmen die Bestnote in*

## Change Management und Innovation

*puncto Innovationskraft. Aber 90 Prozent sind davon überzeugt, dass die Innovationsfähigkeit eines Industrieunternehmens einen starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat.“*

*„Unterschiede gebe es auch in der Wahrnehmung des Führungsverhaltens, so Wolfgruber. Zwar würden 70 Prozent der Manager die Wertschätzung von Mitarbeitererfolgen für sehr innovationsfördernd halten, aber nur ein Drittel der Berufseinsteiger gebe an, dass ihre guten Leistungen aktiv kommuniziert und honoriert werden.“*

*„Für Unternehmen sei es sehr wichtig, dass eine Kultur herrsche, in der Innovationen reifen könne“, so Georg Wießmeier, Technologievorstand bei Altana. „Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt nicht allein vom Budget für Forschung und Entwicklung ab.“ Es sei die Summe vieler wichtiger innovationsfördernder Strukturen, Werte und Verhaltensweisen, die es im Unternehmen fest zu verankern gelte.“*

*„Wießmeier nennt ein Beispiel: „Es ist wichtig, dass Vorgesetzte wertschätzend auf ungewöhnliche Vorschläge reagieren. Denn gerade neue Pfade und Blicke über den Tellerrand tragen zur Entwicklung von Innovationen bei.“ Aber die Umfrage zeige, dass in zwei Dritteln der Unternehmen Ideen abseits der Norm nicht immer positiv aufgenommen würde.“*

*„Eine aktive Förderung von unkonventionellen Denk- und Vorgehensweisen finde nach Angaben der Berufseinsteiger sogar nur in 15 Prozent der Unternehmen statt. Das würden die Manager bestätigen: Nur zwölf Prozent sehen im eigenen Unternehmen eine breite Akzeptanz für Mitarbeiter, die Neuland wagen wollen. Selbst vermeintliche Standards zur Innovationsförderung wie ein betriebliches Vorschlagswesen seien in weniger als einem Viertel der Unternehmen voll etabliert.“*

*„Aber die Studie zeige auch, dass die Mehrheit der Industriemanager von innovativen Mitarbeitern Eigenschaften erwarte, die diese häufig nicht mitbrächten. Zwei Drittel der Führungskräfte wünschen sich beispielsweise Flexibilität und Veränderungsbereitschaft von ihren Teams. Nur knapp ein Drittel der Berufseinsteiger erfüllen diese Anforderung nach eigener Einschätzung.“*

Von Stephan Maaß in: „Die Welt“ vom 18.02.2014

---

### 2.2.3 **Innovations-, Projekt- und Change Management: eine Begriffsentwerrung**

Um das Konzept des Innovationsmanagements besser zu verstehen, sollten wir zunächst ein paar Begrifflichkeiten klären.

Ideen sind der Stoff, aus dem Innovationen gemacht werden.

- Change Management ist das Management-Konzept, mit dem Sie Innovationen in Ihrem Haus implementieren können.
- Projektmanagement liefert dazu die Planungstechnologie.
- Change-/Innovationsmarketing ist der Kommunikationsprozess, mit dessen Hilfe Beteiligte und Betroffene informiert und involviert werden.
- Und in allen Phasen braucht es immer wieder creaktive Ideen.

Sie können Innovationsmanagement aber auch als das alles umspannende Konzept sehen. Um Innovationen zu managen, brauchen Sie die anderen Elemente. Jeder Change, mit Hilfe des Projektmanagements entwickelt und implementiert, bringt eine Innovation hervor.

Wie Sie es auch immer sehen wollen, Innovationsmanagement ist nicht etwas gänzlich Neues, sondern es ist eingebettet in Bekanntes. Oder einfach nur: eine besondere Perspektive; in einer turbulenten Welt ist es sogar eine überlebensnotwendige Perspektive.

---

### 2.2.4 **Innovation ist viel mehr als ein neues Produkt**

Häufig wird Innovation ausschließlich damit in Verbindung gebracht, neue Technologien, Produkte und Services zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Das ist sehr kurzsichtig, finde ich. Denn es braucht auch Innovationen in den Prozessen und Strukturen und in Unternehmens- und Führungskulturen, um ein Klima für die eigentliche Innovation zu schaffen. Was nützen die schönsten Ideen, wenn die internen Voraussetzungen nicht stimmen? Genau darauf werde ich mich konzentrieren: Was können Sie in den Unternehmen aktiv tun, um Innovation zu ermöglichen?

Und das ist genau das Ziel dieses Buches: Ihnen, den Führungskräften auf den mittleren und unteren Ebenen von Unternehmen, Handlungsoptionen hierfür aufzuzeigen.

Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, welche Umfeldfaktoren in welcher Weise auf Unternehmen und deren Innovationswillen, -fähigkeit und -kraft einwirken, empfehle ich Ihnen, z. B. einen Blick in das Buch von Gerald Steiner zu werfen: „Das Planetenmodell der kollaborativen Kreativität, Systemisch-kreatives Problemlösen für komplexe Herausforderungen“. Und im Internet finden Sie eine unüberschaubare Anzahl von Publikationen dazu.

---

## 2.3 **Change und Innovationen managen, schaffen, initiieren**

---

### 2.3.1 **Veränderungen und Kontinuität: ein nur scheinbarer Widerspruch**

Es scheint, dass alle Unternehmen so konzipiert sind, als ob sie auf ewig bestehen würden. Viele (auch junge) Menschen sehen sich wohl immer noch auf unbestimmte Zeit, am besten bis zur Pensionierung, in einem Unternehmen, in dem sie auch ihre Karriere machen und dann irgendwann in den wohl verdienten Ruhestand gehen wollen. Sicherheit, Kontinuität sind ihre Maxime.

Aber: Unternehmen, die auf dem Markt bleiben wollen, die ihren Mitarbeitern Kontinuität sichern wollen, müssen den ständigen, oft überraschenden Wandel im Umfeld erkennen, darauf reagieren, sich anpassen, oder besser noch diesen Wandel teilweise mitgestalten, ihn vorwegnehmen. Wer Kontinuität will, muss also Change und Innovation lieben. Schauen wir einmal tiefer in dieses Paradox:

- Die Mitarbeiter wollen wissen, wo sie sich befinden. Sie müssen wissen, mit wem sie zusammenarbeiten. Sie müssen wissen, was sie erwarten können und was man von ihnen erwartet. Sie müssen die Werte und Spielregeln des Unternehmens kennen.
- Um Veränderungen schnell herbei- und durchführen zu können, braucht man enge und langfristig etablierte Beziehungen zu Lieferanten und Distributoren. Die Japaner haben dafür den Begriff „Keiretsu“. Er bedeutet „Partnership in change“, Partnerschaft in der Veränderung. In den USA nennt man dasselbe Prinzip „Economic Chain-Accounting“ als Partnerschaft zwischen Hersteller und Lieferanten.
- Das Unternehmen selbst braucht eine „Persönlichkeit“, die es auf dem Markt für die Kunden, für die Mitbewerber, für die Lieferanten und Distributoren ununterscheidbar macht. Der US-amerikanische Ökonom Peter F. Drucker meint,

dass hier wohl die größte Herausforderungen für Manager in der Zukunft liegt. Die „Persönlichkeit“ des Unternehmens ist das Stabile, das Überdauernde, das über Jahre/Jahrzehnte (zum Teil auch Jahrhunderte) entstandene Bild, das Mitarbeiter und Kunden und Lieferanten und Konkurrenten haben. Diese kann nur langfristig geändert werden. Sie ermöglicht erst, dass Veränderungen in Zielen, Prozessen, Strukturen etc. möglich werden.

---

### 2.3.2 Innovationsfallen

Innovationen sind nie ohne Risiko; sie nicht zu wagen, birgt jedoch ein um ein Vielfaches größeres Risiko in sich.

Ich lehne mich in meinem Denken und Arbeiten stark an mein großes Vorbild Peter F. Drucker an (siehe z. B. Peter F. Drucker: „Management Challenges for the 21st Century“, S. 73 – 93). Drucker beschreibt eine Reihe von Strategien, die Sie als Change-Leader durchführen sollten, um Ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu halten bzw. erst einmal fit zu machen. Ich erlaube mir, Drucker nicht nur nachzueifern, sondern seine Gedanken und seine Struktur zu nutzen, um meine Erfahrungen einzubringen und meine Gedanken daran weiterzuentwickeln.

Drucker nennt drei Fallen, in die Sie als Innovations- und Change-Leader besser nicht stolpern sollten:

1. Da ist zunächst die Falle, dass man eine Innovationschance meint ergreifen zu müssen, die außerhalb des eigenen Visions- und Strategierahmens liegt. Hier gilt wie so oft: „*Schuster bleib bei Deinen Leisten!*“ Es wirkt ja erst einmal sehr gut, wenn man sich mit Dingen beschäftigt, die außerhalb der angestammten Kultur und Kompetenzen liegen. Aber es kostet sehr viel Energie, Zeit und Geld, sich damit zu beschäftigen, es richtig zu lernen, in den Griff zu bekommen, es produktiv und erfolgreich zu machen.
2. Sie sollten zudem Innovation nicht mit „Neuigkeit“ verwechseln. Eine Innovation schafft neue Werte wohingegen eine Neuigkeit nett und amüsant ist; sie macht Leute aufmerksam. Die entscheidende Frage, ob man etwas Neues starten sollte, kann nicht sein: „Mögen wir das?“, sie muss lauten: „Mögen das unsere Kunden ... und werden sie dafür bezahlen?“
3. Die dritte Falle: Verwechseln Sie Aktion nicht mit „Bewegung“ oder gar Aktionismus. Meist, wenn ein Produkt, ein Service, ein Prozess etc. nicht mehr zu positiven Ergebnissen führt, greifen Manager zum Zaubermittel „Umorganisation“. Klar, es braucht Reorganisation. Aber die muss nach der strategischen Entscheidung über Produkte, Services etc. kommen. Der inzwischen Jahrzehnte alte Spruch von Drucker gilt mehr denn je: „Structure follows strategy!“

---

### 2.3.3 Innovationen müssen professionell gemanagt werden

Innovation ist harte Arbeit. Der große „erleuchtete“ Erfinder Edison hat einmal sinngemäß Folgendes geäußert: „*Innovation ist zu 99 % Transpiration und nur zu 1 % Genie.*“ Es gilt also: „Inspiration follows transpiration!“

Innovation ist die Grundlage dafür, wirklich vorneweg vor den Mitbewerbern zu gehen, also Change-Leader zu sein. Drucker meint, dass Motivation dafür nicht einmal so sehr diejenige ist, dem Mitbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein. Der Antriebsgrund ist vielmehr ein psychologischer: Durch systematisches und professionelles Innovationsmanagement schafft man im Unternehmen ein Innovationsklima. Veränderungen werden so als Chancen gesehen. Die MitarbeiterInnen sollen den Change als natürlich ansehen, ihn nicht nur begrüßen, sondern selbst initiieren und antreiben.

---

## 2.4 Leitsätze für das Innovationsmanagement

---

### 2.4.1 Spüren Sie Innovationschancen auf

Schauen Sie nicht nur über den Tellerrand, sondern auch weit darüber hinaus. Regelmäßig, alle sechs bis 12 Monate, sollten Sie nach Chancen-Fenstern (Opportunity-Windows) Ausschau halten. Das können sein:

- die eigenen unerwarteten Erfolge und auch unerwarteten Fehler, aber auch die der Mitbewerber
- Inkongruenzen in den Produktions- und/oder Distributionsprozessen sowie Inkongruenzen im Kundenverhalten
- Veränderungen in der Struktur Ihrer Branche oder des Marktes
- demografische Veränderungen
- Veränderungen gesellschaftlicher Werte und/oder Bedeutungen, Interpretationen, Wahrnehmungen
- Veränderungen in den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen
- neues Wissen, Forschungsergebnisse

Jede dieser Veränderungen sollte auf folgende Aspekte abgeklopft werden:

- „Inwieweit ist dies eine Innovationschance für uns?“
- „Sind das Indikatoren für verändertes Kunden-/Marktverhalten?“
- „Sind das Chancen für neue und andersartige Technologien?“
- „Sind das Indikatoren für neue und andersartige Distributionskanäle?“

### 2.4.1.1 Die SWOT-Analyse

Eine bewährte Methode, die Ihnen bei dieser Analyse helfen kann, ist die SWOT-Analyse. Sie können mit Brainstorming à la SWOT eine Menge Innovationsideen entwickeln.

	<b>O (Opportunities)</b> <b>3.</b> Welche positiven Trends/Chancen kommen von außen?	<b>T (Threats)</b> <b>4.</b> Welche negativen Trends/Chancen kommen von außen?
<b>S (Strengths)</b> <b>1.</b> Was sind unsere internen Stärken?	<b>5.</b> Wie können wir unsere internen Stärken einsetzen, um die positiven Trends nutzen zu können?	<b>7.</b> Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um die negativen Trends abzuwehren?
<b>W (Weaknesses)</b> <b>2.</b> Was sind unsere internen Schwächen?	<b>6.</b> Welche Schwächen müssen wir wie abbauen (oder nutzen?), um die positiven Trends nutzen zu können?	<b>8.</b> Welche Schwächen müssen wir unbedingt und sofort abstellen, um die negativen Trends anzuwehren?

#### SWOT-Analyse

Wenn Sie die Fragen 1 und 2 nach den inneren Stärken und Schwächen beantwortet haben, brainstormen Sie, welche Trends im Umfeld Ihres Unternehmens abzusehen sind (Markt, Technologien, Wirtschaft, Politik etc.) und welche davon Ihrer Meinung nach Chancen bzw. Gefahren für Sie darstellen. Danach diskutieren Sie die Fragen 5 bis 8, um herauszufinden, wie Sie angesichts der Chancen und Gefahren Ihre Stärken und Schwächen aus- bzw. abbauen und einsetzen könnten.

Ihr „Das-geht-bei-uns-nicht“-Zensor mag Sie hindern, die Ideen umzusetzen. Angst vor dem Risiko?

### 2.4.1.2 Eine Standortbestimmung: Wie steht es um Ihr derzeitiges Innovationsmanagement?

(Siehe Cornelius Herstatt, Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: IOmanagement, 10/1999)

Checken Sie anhand der folgenden Liste, ob Sie bzw. Ihr Unternehmen genügend tut, um Innovationen anzukurbeln.



## Change Management und Innovation

Aussagen zu Infoquellen für Produkt- und Prozessinnovation	Trifft gar nicht zu		Trifft voll zu	
	1	2	3	4
• Wir erfassen aktuelle Kundenbedürfnisse systematisch und nutzen diese für die Produkt-/Prozessinnovation.				
• Wir erfassen latente/zukünftige Marktbedürfnisse systematisch und nutzen diese für die Produkt-/Prozessinnovation.				
• Technologieentwicklungen werden bei uns systematisch analysiert und im Hinblick auf ihr Innovationspotenzial geprüft.				
• Wir prüfen regelmäßig, ob sich aus der Innovationstätigkeit der Wettbewerber neue Projektideen ableiten lassen.				
• Wir prüfen regelmäßig, ob sich aus der Innovationstätigkeit der Lieferanten neue Projektideen ableiten lassen.				
• Wir prüfen regelmäßig, ob wir aus älteren Innovationsprojekten für aktuelle Probleme lernen können (Cross-Project-Learning).				
• Wir beobachten systematisch die Patent- und Entwicklungstätigkeit in analogen Entwicklungsindustrien und prüfen deren Verwertbarkeit für unsere Innovationsvorhaben und Entwicklungsprojekte.				
• Unsere Außendienst- und Servicemitarbeiter bringen regelmäßig Ideen ein, wie wir unsere Produkte/Verfahren verbessern können.				
• Neue Projektideen werden im Hinblick auf Attraktivität/Realisierbarkeit bei uns systematisch geprüft und bewertet.				
• Neue Projektideen für Innovation sind bei uns eher Zufallsergebnisse und nicht Ergebnisse systematischer Suchprozesse.				
• Die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung, Produktmanagement, Vertrieb und Marketing etc. funktioniert sehr gut bei der Ideenfindung für Innovation.				
• Wir beschäftigen uns eher mit Ideen für neue Varianten/Produktop Optimierungen als mit Ideen für grundlegende Innovationen.				

Aussagen zu Infoquellen für Produkt- und Prozessinnovation	Trifft gar nicht zu		Trifft voll zu	
	1	2	3	4
• Bei uns existiert ein fester Arbeitskreis, der sich mit der Sammlung und Bewertung der Projektideen für die Innovation befasst.				
• Welche Ideen bei uns verfolgt werden und zu (Vor-)Entwicklungsprojekten werden, ist bei uns klar und transparent geregelt.				
• Das Gremium, welches über die Zuteilung der Entwicklungsgelder entscheidet, ist fachübergreifend zusammengesetzt.				
• Wir haben neben dem Tagesgeschäft genügend Zeit, Ideen für Produkt- und Prozessinnovation zu entwickeln und zu bewerten.				

### 2.4.2 Probieren geht über studieren

Sie können Beratungsunternehmen mit Analysen zu Innovationsprojekten reich machen. Diese sind sicherlich gut im Analysieren. Und Sie könnten damit versuchen, alle möglichen Risiken im Vorfeld auszuschalten. Wenn es schiefgeht, können Sie sich ja immer noch auf den Sachverstand der Berater berufen. Langwierige monatelange Untersuchungen und schwere Aktenordner voll mit Papieren sind oft ein Indiz für die Geldverschwendung, die notwendig wird, weil Manager sich absichern wollen bzw. müssen. Das Meiste und Wichtigste hätten sie selbst gewusst. Sie hatten nur niemanden, der ihnen alles in wissenschaftlicher Sprache mit Zahlen untermauert hinschreibt. „Was man schwarz auf weiß besitzt, das kann man getrost ... in das Regal stellen!“ „Schränkware“ ist ein bezeichnender Begriff dafür.

Oft genug war ich schon in der Situation, dass ich als externer Berater, Trainer und Coach die Analysen und Berichte und Organisationshandbücher der Unternehmensberater als Einziger wirklich gelesen und studiert habe, während die auftraggebenden Manager und die Mitarbeiter kaum einen Blick in sie warfen.

Drucker meint: „Sie können keine Marktuntersuchung über das wirklich Neue machen!“ Sie können nichts im Markt studieren, was noch nicht bekannt ist. Marktstudien und auch Computersimulationen können also den Test in der Realität nicht ersetzen. Man braucht Pilotprojekte.