

## **Innovations-Management: Change-Agents müssen Ideen verkaufen**

Von Dr. Reiner Czichos

*Eine Idee entwickeln und eine Idee realisieren – das sind oft zwei verschiedene Paar Schuhe. Wer weiß, wie viele Geistesblitze und Ideen, die ein Unternehmen voran bringen könnten, jeden Tag das Licht der Welt erblicken – aber nie auch nur annäherungsweise in die Nähe der Realisierung gelangen. Denn Ideen müssen nicht nur geboren, sondern auch gehegt und gepflegt – und aufgezogen werden. Dazu brauchen sie Unterstützung. Zum Beispiel durch Change-Agents, die andere von der Idee überzeugen und dafür Sorge tragen, dass eine Idee rasch volljährig wird.*

Haben auch Sie Ideen, was und wie Sie etwas in Ihrem Unternehmen verändern möchten? Ich treffe wöchentlich Manager der unteren Ebenen, die Ideen haben, was und wie und mit wem man Dinge im Unternehmen besser machen könnte. Meist geben sie nach einiger Zeit auf. Der Grund: Zu viel Widerstand von oben und von unten. „Das einzige Wesen, das Veränderungen wünscht, ist ein Baby mit nasser Windel“, hat der Erzieher Roy Blitzer einmal gesagt. Ansonsten scheint es im menschlichen Wesen zu liegen, sich gegen Veränderungen mit allen Mitteln zu sträuben. Das heißt: Wer die Veränderung will, benötigt nicht nur den „Rohstoff“ Idee, sondern auch Ideen, wie man Ideen durchsetzt und verbreitet.

Dazu könnten Sie natürlich das offizielle Verbesserungsvorschlagswesen nutzen – wenn dies doch nur nicht so oft so lahm und zeitintensiv wäre! Sie könnten aber auch selbst kreativ und aktiv, also creaktiv, für die Verbreitung und Umsetzung Ihrer Ideen sorgen. Werden Sie also zum Change-Agent, auch wenn – und lange bevor – das Topmanagement Sie offiziell zum Change-Manager bestellen würde. Oder wollen Sie immer noch auf die Eingebungen und Anordnungen von oben warten? Gestalten Sie lieber selbst und behalten Sie das Heft des Handelns in der Hand.

Change-Ideen wollen „verkauft“ werden – und deshalb müssen Sie als Change-Agent zum Ideenverkäufer werden. Sie verkaufen Zukunft, etwas zunächst noch Unsichtbares, etwas „Unbegreifliches“. Entwickeln Sie also Ihr eigenes creaktives Change-Marketing.

### **Mehr als 20 Ideen, um Ideen zu verkaufen**

Was nützt Ihnen und Ihrem Unternehmen die beste Idee, wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre Idee zu „verkaufen“! Dabei sollten Sie „verkaufen“ nicht als etwas Negatives ansehen. „Nichts ist kreativ, wenn es sich nicht verkaufen lässt“: Dieses Motto aus der Werbebranche gilt auch für die genialste Idee.

Das folgende Feuerwerk mit „Ideen, um Ideen zu erkaufen“ habe ich für Ihren Gebrauch komponiert – doch bevor ich es abfeue, möchte ich einen Vorwand, den Sie vielleicht erheben, gleich vorwegnehmen: „Wenn ich das alles tun würde, würde das Ganze ja ewig lange dauern!“ Sie mögen Recht haben; meine Ideen verlangsamen den Start von Veränderungsprozessen. Betrachten Sie den Change-Prozess jedoch als Gesamtkunstwerk, erreichen Sie mit Hilfe des Feuerwerks eine Beschleunigung, weil Sie

so möglichst viele Leute ins Boot holen und zum Mitgestalten begeistern – statt sie zu passiven Zuschauern zu machen.

**Idee Nr. 1:** *Netzwerken* Sie.

Reden Sie mit Ihren Freunden und Bekannten. Bauen Sie deren Ideen mit in Ihre Ideen ein. Spinnen Sie ein großes und dichtes Netz von Leuten zusammen, die ähnliche Ideen verfolgen.

**Idee Nr. 2:** Lassen Sie *Versuchsballons* aufsteigen.

Testen Sie Teil-Ideen in Präsentationen, in Gesprächen etc. Achten Sie dabei auf das Feedback – aber nicht nur das verbale Feedback. Richten Sie Ihr Augenmerk auch auf das nonverbale Feedback, also auf die Körpersprache. Sperren sich die Gesprächspartner innerlich gegen die Idee oder sind sie offen für das Neue?

**Idee Nr. 3:** Gebrauchen Sie *Weichmacher*.

Fragen Sie im Gespräch einmal eher indirekt: „Ich frage mich, ob ...?“

**Idee Nr. 4:** *Stossen* Sie an!

Regen Sie Leute durch Fragen an. „Was würde passieren, wenn ...?“ Nutzen Sie in Führungsseminaren die Diskussionen, Gruppenarbeiten, Kaminabende und Bargespräche, um über Ihre Ideen und die Zukunft zu diskutieren, Feedback und Anregungen zu erhalten und eine „Leimspur“ für Mitmacher zu legen.

**Idee Nr. 5:** „*Missbrauchen*“ Sie *Meetings*!

Ja, machen Sie Ihre Idee zum Thema, auch wenn es nicht Thema ist. Es gibt viele mögliche Anknüpfungspunkte.

**Idee Nr. 6:** „Was würde *Virchow* wohl dazu sagen?“

Bismarck soll sich immer wieder diese Frage gestellt haben, bevor er im Reichstag wichtige Pläne einbrachte. Versetzen Sie sich in die Rolle der anderen. Denken Sie daran, Ihre Idee könnte vielleicht irgendwelche anderen Personen stören. Welche Personen sind das? Welche Einwände könnten sie haben? Wie könnten Sie den Einwänden begegnen?

**Idee Nr. 7:** Wer sind die *Key Players*?

Führen Sie eine Analyse durch: Wer sind die Schlüsselfiguren, wer gehört zu den Helfern, wer zu den (Ver-) Hinderern? Wie können Sie die Helfer einbinden und die Hinderer zugleich überzeugen?

**Idee Nr. 8:** Wer könnte *wie die Jungfrau zum Kinde* kommen?

Wer sind die Nutznießer? Welche Leute würden von Ihren Ideen profitieren und haben deshalb ein Interesse, Sie zu unterstützen? Aus welchen Beweggründen? Machen Sie die Jungfrauen ausfindig – und dann zu Mit-Vätern der Idee! Reden Sie mit ihnen, machen Sie sie auf sich selbst und Ihre Ideen aufmerksam.

**Idee Nr. 9:** Den *Bock zum Gärtner* machen.

So mancher Gegner wird, ist er erst einmal in einer aktiven Rollen involviert, zum aktiven Change-Agent. Investieren Sie deswegen gerade bei den Gegnern viel Überzeugungsenergie.

**Idee Nr. 10:** Züchten Sie *Champions*!

Nicht: Champignons. Finden Sie Leute, die als erste in der Lage und willens sind, das umzusetzen, was Sie als Idee geboren haben. Ein paar Spielertypen oder mutige

Unternehmens-Abenteurer gibt es immer. Helfen Sie Ihren Champions, erfolgreich zu werden.

**Idee Nr. 11:** Schaffen Sie *Inseln*!

Unterstützen Sie die kleine, aber feine Gruppe der Champions, ihre Insel im Meer des Herkömmlichen zu einem fruchtbaren Innovations-Eiland zu machen: Führen Sie mit ihnen Pilotprojekte durch, gründen Sie Task Forces und Strategietruppen.

**Idee Nr. 12:** Tue Gutes und *rede darüber!*

Reden Sie über die Champions und über die Insel der glückseligen Innovatoren. Zeigen Sie sie her! Lassen Sie diese sich selbst zeigen. Platzieren Sie Erfolgsstories in der Unternehmenszeitung und im Intranet. Lassen Sie die Champions in Meetings auftreten, über ihre Ideen und Erfolge berichten.

**Idee Nr. 13:** Sorgen Sie für *Evangelisten*!

Lassen Sie andere für Sie selbst reden. Je mehr, desto besser. Lassen Sie Mitstreiter, die dazu bereit sind, für Ihre Ideen werben.

**Idee Nr. 14:** Suchen Sie nach *Sponsoren*.

Sie und Ihre Ideen brauchen genauso wie Sportler und Künstler einen Sponsor. Wer aus dem höheren Management könnte sich Ihnen als Sounding Board (er/sie nimmt sich Zeit, sich mit Ihnen zu unterhalten) und als politischer Unterstützer im Management-Team zur Verfügung stellen?

**... und Ihre Präsentation?!**

Wenn Sie die 14 Tipps umsetzen, ist es sehr wahrscheinlich, dass das Topmanagement auf Sie und Ihre Idee(n) aufmerksam geworden ist. Und dann erhalten Sie Ihre Chance – nun sollen Sie Ihre Idee präsentieren. Vergessen Sie nie, dass auch die allerbeste Idee eine Niete ist – wenn Sie sie zur falschen Zeit vortragen und sie nicht angemessen präsentieren.

**Idee Nr. 15:** *Lobby before!*

Bevor Sie eine Präsentation vor einem Entscheidungsgremium machen, sollten Sie Ihre Idee auf jeden Fall mindestens mit einem der Sponsoren durchsprechen: auf Inhalt und Form. Versuchen Sie darüber hinaus auch, mit anderen Mitgliedern des Teams zu sprechen.

**Idee Nr. 16:** Lernen Sie um Gottes willen Ihre Präsentation *nicht auswendig* und lesen Sie um Gottes willen *nicht vom Blatt* ab!

Wenn Sie wissen, worüber Sie reden und was Sie erreichen wollen, dann sagen Sie es einfach, authentisch und glaubwürdig. Die eine oder andere Nachdenkpause oder gar ein kleines Stottern macht Sie nur sympathischer. Geben Sie auf keinen Fall den aalglatten Rhetoriker ab. Für die Zuhörer und Zuschauer sollten Sie jemand zum „Anfassen“ sein.

**Idee Nr. 17:** *Passen Sie sich an.*

Kommen Sie niemals wie ein auf „spanischer Torero“ gestylter Verkäufer oder wie ein „Moderator“ im Werbefernsehen daher. Wie kleidet man sich in diesem Unternehmen, wie redet man miteinander, was ist wichtig, worauf kommt es an?

**Idee Nr. 18:** *Verknüpfen* Sie sich und Ihre Idee.

Reden Sie mit den Leuten – auch noch in der Pause vor der Präsentation. Schaffen Sie dadurch Gesprächsanknüpfungspunkte, die Sie während der Präsentation einbringen.

**Idee Nr. 19:** *kuk*.

Nicht „kaiserlich und königlich“, sondern „kurz und knackig“ – so sollte Ihre Präsentation sein. Das Wesentliche Ihrer Präsentation muss in 5 Minuten übergebracht werden können. Wer hört denn noch länger als 5 Minuten zu?!

**Idee Nr. 20:** Ein *Bild* sagt mehr als 1000 Worte.

Benutzen Sie alle Visualisierungsmöglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen. Nein, ich meine nicht eine Folien- oder Powerpoint-Show mit 1001 Wörtern. Benutzen Sie einfache Grafiken und Bilder. Die Betonung liegt auf *einfach*. Mit Bild-Collagen kann man auch verwirren. Auf die richtige Dosis kommt es an.

**Idee Nr. 21:** *POP*.

Nutzen Sie die Power of the Pen. Mit einem dicken Filzstift können Sie mit wenigen Strichen Ihre Ideen sichtbar machen, auf Flipchart, auf A3 oder A4.

**Idee Nr. 22:** Sie brauchen nur *5 Charts*:

- Das erste Chart, um zu zeigen, worüber Sie reden werden.
- Das zweite bis vierte, um zu zeigen, was Sie zu zeigen haben.
- Das fünfte, um zu zeigen, was Sie zu sagen hatten.
- Alle anderen Folien sind Back-up-Folien, die Sie als stille Reserve in der Hinterhalt halten.

**Idee Nr. 23:** Reden Sie *nicht um den heißen Brei* herum!

Sagen Sie klar und deutlich, was Sie wollen: Geld, Zeit, Mitarbeiter. Und zeigen Sie auf, was die Entscheider dafür bekommen! Erörtern Sie den Entscheidern den konkreten Nutzen, den sie haben, wenn sie die Verwirklichung der Idee aktiv unterstützen.

**Idee Nr. 24:** „*Where is the beef?!*“

Jeder Beteiligte, jeder Betroffene möchte wissen, was denn Gutes für ihn/sie drin ist, wenn er/sie das Neue einführt und anwendet: Beantworten Sie in der Präsentation die Frage: „Wo ist mein persönlicher Vorteil?!“

Bei allem ist ein Prinzip wichtig und unverzichtbar: **KISS: Keep It Simple and Straightforward**. Das heißt: Alles so einfach wie möglich gestalten und darstellen!