

HERO MAGAZINE



LEADER FÜR DIE ZUKUNFT

Cristian Hofmann | 52

KLAR IM KOPF – BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Ray Popoola | 6

DREHKREUZ SEKRETARIAT

Marit Zenk | 22

*Innovation
hängt im Kopf an
und endet in der Komfortzone*

Lena Lührmann | Seite 30



WAS BLEIBT, IST VERÄNDERUNG!

Es gilt die Devise: Wer stehen bleibt, verliert. Digitalisierung ist nach wie vor eines der Schlagworte, die Unternehmen beschäftigen. In dieser Ausgabe des HERO MAGAZINE gehen wir unter anderem darauf ein, was es bedeutet eine digitale Kultur zu etablieren, als Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung zu agieren und wie Sie E-Learning für Ihren Erfolg nutzen.

Wer dem Wandel nicht nur hinterherlaufen möchte, sondern diesen aktiv gestalten will, kann auf Innovation nicht verzichten. Eine spitze These, die die Autorin unseres Leitartikels aufstellt, ist, dass zwar viele Unternehmen von sich behaupten innovativ zu sein, doch nur die wenigsten es tatsächlich sind. Sie beleuchtet warum Innovation nicht nur ein Trend ist, sondern nötig, um in Zeiten der Veränderung eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten.

Nur harte Fakten bringen einen dennoch nicht ans gewünschte Ziel – das Zwischenmenschliche muss ebenfalls stimmen. Deshalb gehen wir darauf ein, wie gelungenes Beziehungsmanagement funktioniert, wie man mit Desastern umgeht und als Frau in einer männerdominierten Geschäftswelt die Schranken im eigenen Kopf überwindet.

In einer bewegten Welt, ist auch vieles in Bewegung – zum Beispiel an Flughäfen. Diese lassen sich mit dem Leben im Sekretariat nur allzu gut vergleichen, denn auch dieses ist der Dreh- und Angelpunkt vom und zum Chef. Assistenzen sind hier besonders gefordert! Wenn es ans Abheben geht, greifen die Grundsätze »aviate«, »navigate« und »communicate«. Wie Führungskräfte davon profitieren und was sie sich von Piloten abschauen können, erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

Last but not least begeben wir uns in die Welt der mentalen Stärke. Das Stichwort lautet: Hypnose. Es geht jetzt nicht etwa um übertriebene Showauftritte, bei denen Menschen sich zum Affen machen, sondern darum, wie Hypnose helfen kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese spielen auch eine Rolle, wenn es darum geht, zu verkaufen. Schließlich dreht sich doch das ganze Leben um den Verkauf – sei es sich selbst gut zu verkaufen, seine Produkte oder Dienstleistungen oder eben die neueste Ausgabe des HERO MAGAZINE.

**IHR
BEN SCHULZ**

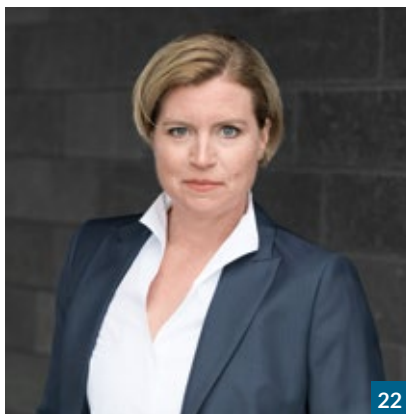
**klar.entwickeln**

Ray Popoola
Klar im Kopf 6

Susanne Zimmermann
Beziehungsmanagement
innerhalb von Unternehmen 10

Ulrich Mahr
Stehen Sie noch oder
sind Sie schon agil? 14

RMP
E-Learning im Praxischeck 18

**klar.steuern**

Marit Zenk
Drehkreuz Sekretariat 22

Ben Schulz & Consultants
Vom Erbfeind zum
Co-Management 26

**klar.begeistern**

Titelstory
Lena Lührmann
Innovation fängt im Kopf
an und endet in der
Komfortzone 30

Marcus Kutrzeba
Das ganze Leben ist Verkauf 36

werdewelt
Yes she can 40



44

klar.führen

Heinz Leuters

Wer führen will muss fliegen können 44

Peter Aschenbrenner

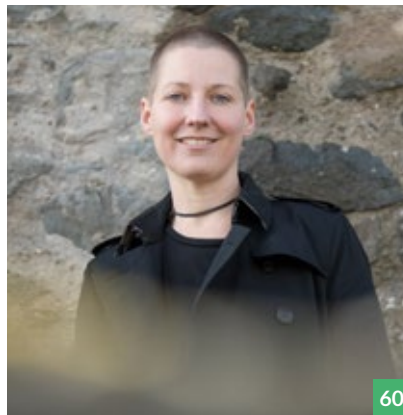
Führung im Zeitalter der Digitalisierung 48

Cristian Hofmann

Leader für die Zukunft 52

Patrick Freudiger

Erfolgreich in die digitale Zukunft führen 56



60

klar.leben

Sabine Zehnder

Ganz oder gar nicht 60

Helge Rosenbaum

Planlos glücklich 64



68

klar.aufhören

Rausschmeißer

Ein heißer Abschluss 70

Impressum

Herausgeber:

werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH
Aarstraße 6 | D-35756 Mittenaar-Bicken
Tel.: +49 2772 58 20-10 | Fax: -29
mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:
Benjamin Schulz, Susanne Wagner, Philippe
Fiedler, Sitz der Gesellschaft: Mittenaar-Bicken
Registergericht: Amtsgericht Wetzlar
Registernummer: HRB 6071
USt-IdNr.: DE275246001

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und
gemäß § 5 TMG: Benjamin Schulz (Anschrift
wie oben)

Redaktion: Theresa Jopp, Marina Klofat,
Stephanie Born, Véronique Ankel

Einzelpreis: 12,00 € / 12,00 CHF
inkl. USt. zzgl. Versandkosten
Erscheinungsweise: halbjährlich

Konzeption & Gestaltung: Philippe Fiedler,
Layla Smaoui, Saskia Rauwolf
Bild-Quellennachweis: © Uwe Klössing
www.werdewelt-berlin.info
Benutzung diverser Schmuckbilder unter
Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH
Gutenbergstraße 1
36251 Bad Hersfeld

Hinweise: Das HERO MAGAZINE und
alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen
sind urheberrechtlich geschützt. Die
Übernahme und Nutzung der Daten bedarf
der schriftlichen Zustimmung der werdewelt
GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem
Wissen, sind jedoch unverbindlich und
ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit
rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen
und Abbildungen unterliegen im

Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken-
und/oder patentrechtlichen Schutz der
jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe
entsprechender Begriffe oder Abbildungen
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass diese Begriffe oder Abbildungen von
jedermann frei nutzbar sind.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte,
Bildmaterial, Datenträger und
Informationen sonstiger Art übernimmt die
Redaktion des HERO MAGAZINES keine
Gewähr. Die Redaktion behält sich vor,
Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem
Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch
gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie
uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung
nicht einverstanden sind.

ISSN 2364-0332
ISBN 978-3-9820170-7-5

www.hero-magazine.de

Innovation

fängt im Kopf an
und endet in der Komfortzone

So bringen Sie Ihr Unternehmen auf Zukunftskurs!

Innovation – ein Term, fünf Silben, zehn Buchstaben und schon jetzt ein Buzzword heutiger Businesswelten. Obwohl Innovation nicht nur in Mode, sondern auch absolut erforderlich ist, können die wenigsten Unternehmen von sich behaupten, wirklich innovativ zu sein. Oder anders gesagt: Viele behaupten es, doch die wenigsten sind es. Eine Naivität mit fatalen Auswirkungen, denn ohne Innovation kann weder den aktuellen Herausforderungen Stand gehalten noch eine erfolgreiche Zukunft gestaltet werden. Aber welche Ursachen hat die vorherrschende Innovationsunfähigkeit? Wird das Thema zu wenig ernst genommen? Fehlt es an Ressourcen? Mangelt es an Innovations-Treibern? Gewiss. Jedoch hat die mangelnde Kompetenz innovativen Denkens und Handelns ihren Ursprung in der Bereitschaft.

Denn: Innovation fängt mit Wollen an.



Sie haben richtig gelesen. Innovation beginnt mit Wollen. Im ersten Augenblick werden Sie als Leser vielleicht erwidern: „Aber ich will doch innovativ sein.“ Leider zeigt die Realität, dass Innovation sicher gewollt ist, jedoch aber nicht die Konsequenzen, Folgen und Anstrengungen, die sich in der Umsetzung ergeben. Ein Innovationsprozess kann sich mitunter anstrengend, aufwändig und unbequem anfühlen – solange, bis man die Früchte der Arbeit erntet. Das heißt, eigentlich ist Innovation nur auf der theoretischen Ebene gewünscht. „Innovativ ja bitte – aber eine Veränderung, nein danke!“ Schade, denn hier bleibt nicht nur Potenzial auf der Strecke, auch der Wettbewerb lässt nicht lange auf sich warten und zieht deutlich an seiner Konkurrenz vorbei. Welche Innovationsverhinderungsfaktoren sich in den letzten Jahren gezeigt haben, schauen wir uns jetzt genauer an. Denn: Ich bin davon überzeugt, dass wenn die Menschen Innovation wirklich wollen, jedes Unternehmen und jede Institution innovativ sein kann. Jede »angestaubte« Institution, jedes mittelständische Traditionsunternehmen, jeder Verband, jede Schule, jedes Ministerium, jedes Unternehmen in jeder Branche – ob klein, mittelständisch oder Großkonzern.

Innovationsverhinderungsfaktor 1:

Der Mensch

Menschen lieben ihre Komfortzone. Dort ist es kuschelig warm und sicher. Klar, denn in der eigenen Komfortzone trifft man nur auf Bekanntes. Sobald Veränderungen diesen sicheren Raum gefährden, schalten wir sofort in den Kampfmodus. Wir wollen sichern, was wir zu schätzen gelernt haben. Innovation jedoch kann diesen Raum ein wenig auf den Kopf stellen und dafür sorgen, dass zu dem Bekannten auch Unbekanntes kommt. Mit unserer Engstirnigkeit sträuben wir uns vehement dagegen, ohne zu wissen, dass am Ende vielleicht etwas viel Besseres für uns rauskommen kann.

Als Kolumbus dürfen wir uns also nicht bezeichnen, wenn es um Innovation geht. Denn es herrscht Angst vor Risiken und Gefahren. Jedoch riskieren Unternehmen und Mitarbeitende mehr, wenn sie nicht aufbrechen ins unbekannte Land der Möglichkeiten.

Direkt daran an schließt der nächste Faktor.

Innovationsverhinderungsfaktor 2:

Der Horizont

Das Beispiel von Kolumbus zeigt eigentlich recht gut, was möglich wird, wenn Menschen etwas wagen. Ohne die Gewissheit zu haben, an dem Ort anzukommen, der Wunschzielort ist. Ohne auf die Erfahrung von anderen zu setzen, um danach die eigene Reise auszurichten.

Ohne zu wissen also, wo die Reise wirklich hinführen wird. Sich auf das Abenteuer Innovation einzulassen, heißt nicht, dass es am Ende immer ein Happy End geben wird. Aber es bedeutet Weiterentwicklung und Fortschritt. Es bedeutet, den eigenen Horizont zu erweitern und Neuem wenigstens die Chance zu geben. Es bedeutet auch, selbst gesetzte und gelernte Grenzen zu durchbrechen und den Blick hinaus in ein fernes Land zu wagen. Denn wer hat eigentlich gesagt, dass es dort nicht viel schöner ist?

Außerdem steht immer wieder die Behauptung im Raum, dass der Mensch von selbst und ganz allein auf die Innovation kommen muss. Aber ich sage: Der Schuster darf bei seinen Leisten bleiben. Es gibt Innovations-Experten, die auch den so wichtigen Blick von außen mitbringen.

Innovationsverhinderungsfaktor 3:

Die Struktur

Aus der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, aber auch kulturellen Entwicklung heraus hat sich Struktur als das Maß der Dinge etabliert. Besonders der deutsche Markt zeigt, wie mit starren Strukturen die Werte Qualität, Effizienz und Verlässlichkeit hochgehalten werden. Kein Markt auf der Welt zelebriert so sehr das Einhalten von Strukturen wie der deutsche. Was außerhalb der zugehörigen Vorgaben und Regeln passiert, wird vom System abgekoppelt. Der Blick nach links oder rechts ist höchstens ein rascher.

Verstehen Sie mich an dieser Stelle bitte nicht falsch, ich bin absoluter Fan von Strukturen – und brauche sie, um meinen kreativen Geist, sobald es nötig ist, im Zaum zu halten. Aber: Wenn Strukturen nicht pausiert, teilpausiert oder zumindest weiterentwickelt werden, findet Innovation keinen Platz. Manchmal ist es notwendig, sie sogar per Sondergenehmigung auszuhebeln. Dazu braucht es natürlich Mut. Mut, um eine fünfköpfige Abteilung aus ihrem »normalen« Job rauszunehmen und mit neuen Aufgaben vertraut zu machen. Mut, Geld und Ressourcen in die Hand zu nehmen, um eine Basis für neue Ideen zu schaffen. Auch Mut, die Angst vorm Scheitern zu überwinden. Niemand scheitert gerne – und niemand scheitert erfolgreich. Jedoch können mit den gemachten Erfahrungen und einer konstruktiven Fehlerkultur neue Wege erschlossen werden, die am Ende zu ganz anderen Resultaten führen.

Innovation passiert unterwegs. Man kann nicht heute Innovation denken und vorantreiben und festentschlossen nach einem Jahr sagen: „Jetzt ist unsere Innovation fertig und abgeschlossen.“ Innovation sollte eine unternehmerische Grundhaltung sein.



Innovationsverhinderungsfaktor 4: Das Mindset

Die gelernten Strukturen bedingen auch, dass nur in den wenigsten Köpfen ein freies Mindset für Innovationen zu finden ist. Mitarbeiter sind in diesen starren Strukturen festgefahren, weil sie sie seit Jahrzehnten leben. Weil sie nichts anderes kennen. Weil sie noch nie zuvor infrage gestellt haben. Für sie gibt es keinen Ausweg, denn seit Jahren haben sie feste Strukturen geatmet, sie sind in Fleisch und Blut übergegangen. Innovation kann aber nur geschehen, wenn Menschen fern von dem Struktur-Korsett neue Ideen atmen können und auch der Mut für vielleicht auf den ersten Blick total verrückte Ideen da ist.

Wenn die Kultur im Unternehmen nicht innovationsfördernd ist, schnürt sich das Korsett weiter zu. Es wird immer weniger die Chance auf ein innovatives Mindset geben. Und Mitarbeiter resignieren, bleiben Tag für Tag in ihrem eigenen Saft.

Innovationsverhinderungsfaktor 5: Die Chefsache

Sie kennen das Sprichwort: „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.“ Ich kenne es nur zu gut aus dem Alltag von Unternehmen, bei denen Innovationsvorhaben ins Stocken geraten oder gar scheitern. Wenn Innovation ganz oben gewollt ist, überträgt sich das auf die Menschen im Unternehmen. Und wenn die Menschen, die Innovation dann auch noch umsetzen sollen/wollen, auch noch die Chance auf einen »Freibrief« bekommen – also die Erlaubnis haben, Dinge infrage zu stellen – dann kann Innovation Erfolg bringen. Leider zeigt auch hier die Realität ein anderes Bild. In vielen Unternehmen gibt es keinen Schirmherren, der die Hand schützend über die Innovations-Denker und Innovations-Umsetzer hält. Der vorlebt, dass anders und innovativ denkende Mitarbeiter ernst genommen und angehört werden, egal wie weit hergeholt eine Idee manchmal klingen mag. Der die Rahmenbedingungen schafft, die notwendig sind für Freigeister und neue Ideen. Der Dinge außer Kraft setzt, und wenn auch nur für eine kurze Zeit, die Innovation verhindern. Viele Unternehmen gleichen einer Innovationswüste – ohne Aussicht auf das Tröpfchen Wasser, das Innovationskeime zum Wachsen bringt.

Innovation ist Chefsache. Und kann nur gelingend stattfinden, wenn Menschen den Mut bekommen, aus ihrem Kämmerlein herauszukriechen und frei zu denken. Quer zu denken. Verrückt zu denken. Den Unternehmensalltag infrage zu stellen. Und dabei nicht als »überambitionierte Träumer« gelten.

Rahmenbedingungen schaffen, Begeisterung entfachen, Innovationen leben

Mit diesen Tipps gehen Sie die ersten Schritte:

Tipp 1:

Überprüfen Sie die strukturellen Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation – und brechen Sie dafür auch mal mit gewachsenen Strukturen. Denn nur so werden Sie herausfinden, ob Ihr Unternehmen Innovation überhaupt zulässt.

Praxistipp: Lassen Sie sich einmal im Monat »frische Ideen« von verschiedenen Teams vorschlagen.

Tipp 2:

Innovation kostet Mut, Kraft, Ressourcen und Kapital. Nehmen Sie sich also Zeit und entwickeln Sie – gerne auch mit dem passenden Partner – ein Sicherheitsnetz. Räumen Sie dafür Pilotprojekte, Tests und Trial & Error ein. Denn: Jede Innovation muss auf Herz und Nieren geprüft werden können, um am Ende sicher die Entscheidung treffen zu können, welchen Weg man gehen möchte.

Praxistipp: Vereinbaren Sie ein kleines Festbudget für die »frischen Ideen« aus Tipp 1 – eine kleine Finanzspritze, mit dessen Hilfe die Teams Mini-Pitches und kleinere Recherchen finanzieren können, um ihre Ideen zu prüfen oder zu vertiefen, bevor sie sie Ihnen vorstellen.

Tipp 3:

Sorgen Sie auch dafür, dass Kreativität und neue Ideen erlaubt sind. Denn: Nur wenn kreativ denkende Mitarbeiter bewusst angehört und ernst genommen werden, kann eine innovationsfördernde Kultur entstehen.

Praxistipp: Laden Sie jeden Monat eine Abteilung ein, die ihre frische Idee einem größeren Publikum pitcht, z. B. bei einem 20-minütigen creative Afterwork, um im Unternehmen Offenheit und Förderung von Ideen zu verbreiten – quasi die firmeneigene, wohlwollendere »Höhle der Löwen« im Mini-Format. So können Sie zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Ein Signal für Innovation setzen und die Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter und Strukturen besser einschätzen.



LENA LÜHRMANN

visionsalive

Wenn frische Ideen jetzt genau das Richtige wären, der Wettbewerb dicht auf den Fersen ist, eingetretene Wege verlassen werden müssen oder Innovation im Alltagsgeschäft versandet – braucht es Visionsalive. Lena Lührmann ist überzeugt, dass die Lösung für die Herausforderungen von Unternehmen bereits im Unternehmen selbst und den Mitarbeitern steckt und ermöglicht mit ihrem Team, inneres Potenzial mit frischen Ideen und Innovationen zu heben. Wer sich Lena Lührmann und ihr Team ins Haus holt, darf unkonventionelle Herangehensweisen, außergewöhnliche Ideen und damit ganz neue Möglichkeiten erwarten. Der Weg dazu führt über Beratung, Problemidentifikation, Herausforderungsanalyse, Potenzialhebewerkshops, Konzeptentwicklung, Umsetzung, Implementierung und Prozesssteuerung.

Geradeaus um die Ecke, out of the box, vernetzt und allumfassend – das ist Lena Lührmann.

www.visionsalive.de



Innovation Bullshit Bingo

"Ist das CI konform?"	"Das haben wir noch nie gemacht"	"Für ein persönliches Gespräch habe ich leeeider keine Zeit, aber sie können mir gerne eine Powerpoint schicken"	"Da haben wir überhaupt keine Ressourcen für"	"Das fällt nicht in den Aufgabenbereich dieser Abteilung"	"Da sollen sich andere drum kümmern"
"Sowas passt doch gar nicht zu uns."	Mitarbeiter präsentiert enthusiastisch sein Anliegen, Chef guckt aufs Handy	"Aber die Regularien!"	"Wie sollen wir das bloß dem Betriebsrat schmackhaft machen?"	"Zahlt das in unsere Strategie ein?"	"Das können nur Spezialisten"
☹️ Augen drehen: "Da kommt wieder Kollege Meier-Funke mit seinen Hingespinsten."	"Da müssen wir uns erst ein OK einholen."	Innovation Bullshit Bingo			
"Da machen unsere Kunden nicht mit."	"Hat das jemand schon genehmigt?"				
"Wer soll das denn bitte machen?"	"Herr Müller-Unmotiviert, gucken Sie doch nebenbei mal, was es draußen so Neues gibt und sagen Sie mir Bescheid, wenn es was Interessantes gibt."				
"Wir haben grade wichtigere Baustellen"	"Freiwillige vor, wer übernimmt das?"	"Also ICH würde das nicht benutzen."	"Schuster, bleib bei deinen Leisten."	"Das versteht doch keiner."	"Ich hab da noch keine Rückmeldung zu."
		"Und wer sagt uns, dass das auch wirklich klappt?"	"Das können wir uns abschnicken."	"Sorry, leider kein Budget. Mein Chef hat das nicht verstanden was sie mir vorbereitet haben".	"Konzentriert euch lieber auf das Wesentliche."