



# Melanie Vogel

Unternehmerin • Change Management Expertin • Innovation-Coach  
Keynote-Speakerin • Trainerin • Autorin • Bloggerin

Deutschland  
Land der Ideen  
Ausgewählter Ort 2012



InnoLead  
ACADEMY

## Innovationsfaktor Leadership Kompetenzen managen statt Human-Kapital verwalten

**(© Melanie Vogel) Wir leben in exponentiellen Zeiten. Ein rasantes Wissenswachstum und immer neue Technologien versprechen den Aufbruch in spannende Zeiten. Prozesse, Knowhow und Ideen sind heute und in Zukunft Grundlage von Unternehmenswerten. Zukünftig werden nur noch die Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein, die flexibel und anpassungsfähig agieren, die ihren Mitarbeitern das (Quer-)Denken erlauben und Führung als „Kompetenz-Management“ betrachten und nicht mehr als das Verwalten von „Human-Kapital“.**

Unsere Kinder werden zukünftig Technologien nutzen, die es heute noch nicht gibt, um Probleme zu lösen, von denen wir momentan noch nicht ahnen, dass sie überhaupt existieren. Fragestellungen, die wir heute erst zögernd stellen, weil wir keine Lösungen haben, werden drängender: demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Gesundheitsversorgung, Wirtschaftskrise, Staatsverschuldung, instabile politische Systeme, Überbevölkerung in armen Ländern, Energiewandel, Rohstoffmangel - alle Themen bieten Gefahren, aber auch unglaubliche Chancen, mit neuen, innovativen Ideen die Zukunft zu gestalten.

Die klassische Ressourcenallokation erlebt folglich einen Wandel. Nicht mehr nur die Zuordnung und Verteilung knapper Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Boden und Rohstoffe zur Produktion von Gütern oder der Prozess der Zuordnung von Arbeitskräften und Materialien zu Projekten ist entscheidend, sondern in viel stärkerem Maße das Vorhandensein und die Verteilung von Köpfen, Ideen und Innovationen. Damit findet ein fundamentaler Paradigmenwechsel in der Wirtschaft statt.

In einer Zeit, in der Wandlungsfähigkeit über die Zukunft von Unternehmen entscheidet, ist eine vielfältige Belegschaft die elementare Grundvoraussetzung für die Zukunftssicherung eines jeden Unternehmens. Eine vielfältige Belegschaft bietet den Nährboden für Ideen, Innovationen und eine breite Knowhow-Basis, denn je größer der Reichtum an Lebenseinstellungen, Kenntnissen und Erfahrungen innerhalb eines Unternehmens ist, desto größer ist das (kreative) Potenzial, das eine Firma entfalten kann.

Decken Unternehmen innerhalb der Belegschaft nicht die gesamte Bandbreite der Bevölkerung ab – sei es in Bezug auf Alter, Herkunft, Religion oder Gender – wächst die Gefahr, dass Innovationspotenzial unentdeckt bleibt und Produkte an den Zielgruppenbedürfnissen vorbei entwickelt werden.

In dem globalen Umfeld, in dem wir agieren, kann diese Eindimensionalität sehr schnell zum Wettbewerbsnachteil werden, denn Monokulturen sind naturgemäß nicht in der Lage, sich an den Bedürfnissen der gesamten Bevölkerung zu orientieren. Der weiße Mann Mitte fünfzig hat im Regelfall ganz natürlich Schwierigkeiten, sich in die Befindlichkeiten der Generation Y hineinzudenken. Und wer noch nie eines der Länder der „Emerging Markets“ besucht und keinen Kontakt zur Bevölkerung aus diesen Teilen der Welt hatte, wird den wirtschaftlichen Hunger und den Ehrgeiz der Menschen dort nie wirklich verinnerlichen können.

Je besser die „Intelligenz der Vielen“ in einem Unternehmen genutzt wird, umso vielfältiger ist folglich der Ideenpool, aus dem geschöpft werden kann. Personelle Vielfalt ist daher unbestritten ein ökonomischer Erfolgsfaktor. Gerade aus den Unterschieden im Denken und Handeln entsteht Kreativität und Innovation. Und Innovation ist die Grundlage für höhere Effektivität und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Doch Vielfalt muss nicht nur gelebt – sie muss auch geführt werden. Je vielfältiger die Belegschaft ist, desto individueller müssen Mitarbeiter angesprochen werden. „One Size fits all“ kann nicht mehr das Motto



# Melanie Vogel

Unternehmerin ▪ Change Management Expertin ▪ Innovation-Coach  
Keynote-Speakerin ▪ Trainerin ▪ Autorin ▪ Bloggerin



moderner Leader sein. Starre Organisationsstrukturen und hierarchische Führungskonzepte haben ausgedient, denn sie blockieren die Kraft- und Kreativentfaltung in den Teams.

Führungskräfte von heute müssen vielmehr in die Lage versetzt werden, als Partner im Team der Arbeitskollegen zu agieren und die Stärken und Talente der einzelnen Mitarbeiter zu fördern – und zu managen. Entscheidend ist, die Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Teammitglieder durch Unterstützung, Coaching und Training zu fördern und deren Begeisterung und Motivation zu wecken.

Die Grundlage dafür muss das Top-Management und die Unternehmensleitung legen. Denn sie bestimmt den Rahmen, innerhalb dessen Führung stattfindet, nämlich:

1. aus einer klar definierten Vision
2. aus klar kommunizierten Zielen
3. aus eindeutigen und für alle geltenden Werten

Innerhalb des Dreiecks "Vision – Ziele – Werte" bewegen sich Führungskräfte sicher und zielgerichtet – eine wichtige Grundvoraussetzung für eine vielfältige Belegschaft, denn der fruchtbare Boden, auf dem die Saat gesät wird, ist für alle gleich. Mit anderen Worten: Die Vielfalt wird durch das Leitbild "Vision – Ziele – Werte" zur Einheit, weil sich innerhalb des Unternehmens alle den gleichen Zielen, Visionen und Werten verschrieben haben. Doch damit nicht genug. Um den "Innovationsfaktor Leadership" wirklich zum Tragen kommen zu lassen und aus Mitarbeitern mitdenkende, kreative High-Performer zu machen, sind drei Schritte notwendig:

## 1. Ergebnis-Planung

Daniel Pink hat in seinem Buch "Drive – Was sie wirklich motiviert" dargestellt: Selbstbestimmung statt Kontrolle, eine Sache oder eine Aufgabe perfektionieren zu können und Sinnbefriedigung beim Ausführen einer Tätigkeit führen zu hoher Motivation. Das bedeutet: Nicht nur das Unternehmen muss klare Ziele, Visionen und Werte vorgeben, die in der Organisation nach unten gelebt werden. Auch jede einzelne Führungskraft braucht ein klares Ziele-Raster an dem sie sich und den Mitarbeitern Orientierung geben kann. Einzelne Aufgaben müssen verständlich formuliert sein und auch hier gilt wieder: In der Übereinstimmung von Zielen und Aufgaben findet Vielfalt eine Einheit. Aufgabe der Führungskraft ist es, dass Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, diese Ziele zu erreichen, dass dem Mitarbeiter aber die Art und Weise, wie das Ziel erreicht wird, mit dem Anwachsen seiner Kompetenz und seines Knowhows zunehmend individuell und eigenverantwortlich übertragen wird.

## 2. Day-to-Day Coaching

Um Mitarbeitern zu mehr Selbstbestimmung und damit zu einer höheren Aufgabenkompetenz und einer höheren Motivation zu verhelfen, ist regelmäßiges Feedback elementar. Ziel dieser Day-to-Day Coachings ist, dem Mitarbeiter zu helfen, Ziele eigenverantwortlich zu erreichen. Hat der Mitarbeiter einen Experten-Status bei einer Aufgabe erreicht oder ist das Ziel erreicht, so kann der Expertenstatus nun genutzt werden, um Kreativität zu entfalten. Fragen wie z.B. "Wie können wir deiner Meinung nach Prozesse verbessern?", "Wie können wir deiner Meinung nach das Produkt verändern?", "Wo könnten wir die Dienstleistungen alternativ noch einsetzen?" kommen jetzt zum Tragen. Und genau an dieser Stelle spielt Vielfalt in der Belegschaft eine entscheidende Rolle. Genau jetzt zählen nun der unterschiedliche Background der Mitarbeiter, unterschiedliche Erfahrungen aber auch geschlechtliche Unterschiede oder das Alter und die Erfahrung, um einen möglichst breit gefächerten Blick zu erhalten und Altbekanntes mit anderen Augen zu betrachten.

## 3. Ergebnis-Evaluation

Führungskräfte profitieren nicht davon, wenn Mitarbeiter an einer Aufgabe scheitern oder ein Ziel nicht erreichen. Intrinsisches Ziel jeder Führungskraft muss daher sein, High-Performer im eigenen Team zu



# Melanie Vogel

Unternehmerin ▪ Change Management Expertin ▪ Innovation-Coach  
Keynote-Speakerin ▪ Trainerin ▪ Autorin ▪ Bloggerin



entwickeln. Der Glanz der Mitarbeiter färbt – bei guter Führung – automatisch auch auf die Führungskraft ab. Vordringliche Aufgabe der Führungskraft ist es daher, den Mitarbeiter zur Zielerreichung zu befähigen. Für die Ergebnis-Evaluation reichen ein bis zwei Meetings pro Monat für die Dauer von maximal 30 Minuten. Wichtiges Element dieser Gespräche: Die Führungskraft gibt den Termin vor – aber der Mitarbeiter legt die Agenda fest.

## Über Melanie Vogel:

Melanie Vogel ist Unternehmerin aus Überzeugung, Andersdenkerin aus Begeisterung und Impulsgeberin aus Leidenschaft. Als Unternehmerin, Change Management-Expertin, Keynote-Speakerin, Autorin, Bloggerin, Trainerin engagiert sie sich für das Thema Zukunftsfähigkeit von Menschen und Organisationen und bietet inspirierende Impulse, um Veränderungsprozesse sinnstiftend zu gestalten.

Die Fähigkeit zur pro-aktiven und flexiblen Anpassung an sich verändernde Wirtschaftsbedingungen („Futability®“) von Menschen und Organisationen, ist das zentrale Thema, das sie auch regelmäßig auf ihrem Futability®-Blog behandelt.

Melanie Vogel ist Geschäftsführerin der InnoLead Academy und der AGENTUR ohne NAMEN GmbH, die als Initiatorin der women&work, Deutschlands größtem Messe-Kongress für Frauen, 2012 mit dem Innovationspreis "Land der Ideen" ausgezeichnet wurde.

[www.melanie-vogel.com](http://www.melanie-vogel.com)

[www.futability.com](http://www.futability.com)