

# INNOVATIONSKULTUR ENTSCHLÜSSELT

*12 Strategien für Führungskräfte und Innovationsverantwortliche*

*Autoren: Bob Eckert und Natalie Jenkins  
Übersetzung und lokale Fallbeispiele durch:  
creffective, A New and Improved Strategic Partner*



CREAFFECTIVE<sup>1</sup>

**N**ew & improved



---

# Vorwort

*Florian Rustler, Geschäftsführer creffective GmbH*

Wir freuen uns sehr, Ihnen mit dem vorliegenden Dokument die deutsche Version des Whitepapers „Demystifying Innovation Culture Efforts“ unseres amerikanischen Kooperationspartners New & Improved präsentieren zu können.

Ich hatte 2008 während meiner Zeit am International Center for Studies in Creativity in Buffalo das Vergnügen Bob Eckert, den CEO von New & Improved kennen zu lernen. Seit dieser Zeit arbeiten New & Improved und creffective erfolgreich zusammen. Diese Zusammenarbeit hat zu Trainings- und Beratungsprojekten für international tätige Unternehmen geführt, die gemeinsame Entwicklung von speziellen Projektformaten für den asiatischen Markt und zu diesem Whitepaper.

Wir freuen uns, dass wir einige Fallbeispiele aus der Arbeit mit unseren Kunden beisteuern und nun in die letzten Monaten die deutsche Version dieses Dokuments erstellen konnten.

Innovation ist weltweit ein geflügeltes Wort und es wird wenig Unternehmen geben, die Innovation als unwichtig für ihren zukünftigen Erfolg betrachten. Viele Unternehmen

haben auch bereits ein fundiertes Verständnis über einige relevante Einflussfaktoren auf den Innovationserfolg Ihrer Organisation. Dennoch ist und bleibt Innovation und die Schaffung einer Kultur, die wiederholt Innovation ermöglicht eine große Herausforderung für die meisten Firmen.

Dies liegt auch daran, dass der Schwerpunkt der Innovationsbemühungen auf einige – zwar wichtige – Aspekte gelegt wird, andere – ebenfalls relevante – Handlungsfelder jedoch vernachlässigt werden oder überhaupt nicht im Bewusstsein sind. Leider reicht es jedoch nicht, nur einige Handlungsfelder zu bearbeiten!

Die vorliegende Veröffentlichung zeigt basierend auf fundierten Forschungsarbeiten und umfangreicher praktischer Erfahrung, welche 12 zentralen Handlungsfelder Unternehmen angehen müssen, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, nachhaltig und wiederholt Innovation herbeizuführen.

Gelingen wird dies nur, wenn es Verständnis, Unterstützung und ent-

schlossenes Handeln von Seiten der Geschäftsführung beziehungsweise des Top-Managements gibt. Deshalb richtet sich dieses Whitepaper auch an Entscheidungsträger, da Sie zwar nicht alleine für alles verantwortlich sind, jedoch ohne Ihre aktive Beteiligung nichts oder nur wenig passieren wird.

Wir wünschen eine interessante Lektüre und freuen uns über Ihre Rückmeldung!

Florian Rustler  
Geschäftsführer creffective GmbH



# Inhaltsverzeichnis

<b>6-7</b>	<b>Kurzzusammenfassung</b>
<b>8</b>	<b>Executive Report</b>
9	<i>Warum scheitert es so häufig</i>
17	<i>Die 12 strategischen Handlungsfelder im Überblick</i>
18	<i>Checkliste für schnelles Handeln</i>
<b>19</b>	<b>Die 12 strategischen Handlungsfelder für exzellente Innovation</b>
22-29	<i>1) Das Training von innovationsrelevanten Fähigkeiten</i>
26-27	<i>2) Verantwortlichkeit und Anerkennung</i>
30-31	<i>3) Messkriterien der Innovation</i>
32-35	<i>4) IT-Unterstützung der Innovation</i>
36-49	<i>5) Innovationsförderndes Umfeld</i>
40-43	<i>6) Möglichkeiten zum Experimentieren schaffen</i>
44-47	<i>7) Fokus auf Innovation</i>

48-51 8) *Innovationsstrategie*

52-55 9) *Steuerung*

56-59 10) *Führung und Führungsverhalten*

60-61 11) *Exploration*

62-63 12) *Facilitation*

## 64-66 **Zusammenfassung**

64 *Drei-Säulenmodell*

65-66 *Das große Ganze*

## Kurzzusammenfassung

Diese Veröffentlichung richtet sich an Entscheider aus dem höheren Management, die danach streben, ihre Organisationen vom Wettbewerb hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit abzusetzen.

Basierend auf 60 Jahren wissenschaftlicher Forschung und praktischer Erfahrung mit Unternehmen möchten wir mit diesem Text das Augenmerk auf verschiedene zentrale Aspekte legen, die eine Organisation berücksichtigen muss, um eine nachhaltige Innovationskultur zu entwickeln.

Ausgehend von einer Analyse erfolgreicher Innovationsanstrengungen von Organisationen verschiedener Industrien haben wir 12 voneinander abhängige Handlungsfelder abgeleitet, die jede Organisation berücksichtigen sollte. Diese Handlungsfelder überschneiden sich und unterstützen sich gegenseitig. Sie bilden die Basis einer Innovationskultur und die Grundlage für eine Führungsmannschaft, deren Ziel die Schaffung einer flexibleren und innovativeren Organisation ist.

Durch eine adäquate Umsetzung schaffen diese 12 ineinandergreifenden Strategien eine Organisation, die sich schneller als der Wettbewerb an sich rasch verändernde Marktdynamiken anpasst und daraus Vorteile für sich generiert.

Diese Veröffentlichung ist trotz ihrer Länge eine Management-Zusammenfassung. Bedauerlicherweise

haben die meisten höheren Führungskräfte von etablierten Organisationen wenig Gelegenheit sich tiefergehend damit zu beschäftigen, welche Faktoren für die Schaffung einer anhaltenden Innovationskultur wirklich eine Rolle spielen und dabei Wahrheit, Hypothesen und Fiktion voneinander zu trennen.

Bisherige Veröffentlichungen haben sich immer auf einen Teilaspekt der hier vorgestellten Innovationsaspekte fokussiert, meist mit einem Schwerpunkt auf das normalerweise gewünschte Ergebnis einer Innovationskultur: neue, wertschaffende Produkte und Dienstleistungen. In dieser Veröffentlichung gehen wir bewusst über den kurzfristigen Gewinn hinaus und beschäftigen uns mit einem unternehmerischen Ökosystem, das solche Werte über Jahre und Jahrzehnte ermöglicht.

Wenn es einfach wäre eine derartige Organisation zu schaffen, dann würde es schon jeder tun. Eine einseitige Checkliste für Manager würde ausreichen, um die Herangehensweisen und Ergebnisse zu überprüfen.

Noch vor 10 Jahren hat das Wort „Innovation“ keine so bedeutende Rolle in der Wirtschaftsliteratur, in Unternehmenswerten oder in der Führungskommunikation gespielt. Heute ist es zentraler Bestandteil jeder Art der Unternehmenskommunikation, was dazu führen kann, dass Organisationen Versprechen abgeben, die

sie im Nachhinein nicht vollständig erfüllen können. Diese Veröffentlichung soll Ihnen helfen sich vor solchen Gefahren in Acht zu nehmen. Allerdings gibt es keine Abkürzung auf diesem Weg. Sie sollten sich die Zeit nehmen, um dazu zu lernen, seien Sie auch noch so beschäftigt. Lesen Sie diesen Text deshalb komplett durch.

Unsere Schnellzusammenfassung: Wenn Sie sich als Führungskraft in Ihrer Organisation dazu entschließen, diesem Thema keine Priorität einzuräumen, werden sich Ihre Konkurrenten freuen.

Nehmen Sie sich Zeit, um die Säge zu schärfen bevor Sie hektisch los sägen. Es wird Spaß machen und Sie werden außerdem ein nachhaltiges Vermächtnis als Führungskraft hinterlassen. Die Menschen, denen Sie dienen haben es verdient und Sie werden sich über den Zusatz-Nutzen freuen, den Sie für die Leute um Sie herum erschaffen können. Denn eine innovative Organisation

zu entwickeln heißt auch gute Problemlöser zu entwickeln. Guter Problemlöser aus Ihrem Unternehmen werden die erlernten Fähigkeiten mit nach Hause und mit in ihre Gemeinschaften nehmen und damit über den reinen Firmenkontext hinaus gehen. Somit stellt es für alle Seiten einen großen Nutzen dar, wenn ein Unternehmen versucht eine Kultur der nachhaltigen Innovation zu schaffen – sowohl für das Unternehmen, als auch für die Menschen, die dieses Unternehmen ausmachen. Als Führungskraft sind Sie der Auslöser dieser Win-Win Situation. Ab der nächsten Seite erfahren Sie wie.

Mit den besten Wünschen für Ihre positive Zukunft.

**New & Improved  
und creffective**

## EXECUTIVE REPORT: Die Schaffung einer Innovationskultur entmystifizieren

### *12 Strategien für Führungskräfte und Innovationsverantwortliche*

#### **Die unangenehme Wahrheit: Viele Innovationsmaßnahmen scheitern**

Eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovation und Wandel ermöglicht, ist eine zentrale Aufgabe von Unternehmenslenkern. Obwohl klare Forschungsergebnisse zu den Erfolgsfaktoren vorliegen – mit mehr als 60 Jahren Forschungsaufwand – gibt es bisher keinen klaren Fahrplan zur Ableitung einer entsprechenden Strategie, die genau auf jedes einzelne Unternehmen passt. Das Resultat ist das Scheitern vieler Innovationskulturmaßnahmen oder der Mangel an gewünschten Ergebnissen.

Diese Veröffentlichung möchte das ein für alle Mal ändern und mit dem Mythos der Innovationskultur brechen.

#### **Vier wichtige Fragen, die wir erkunden werden:**

- 1. Was ist die Verantwortung des Top-Managements beim Schaffen und Erhalten einer Innovationskultur?*
- 2. Welche Aspekte der Schaffung einer Innovationskultur können delegiert werden, welche müssen vom Top-Management selbst übernommen werden?*
- 3. Bis zu welchem Grad sollte die oberste Führungskraft involviert werden?*
- 4. Welche strategischen Felder erfordern stetige Aufmerksamkeit, um eine Kultur der kontinuierlichen Innovation zu schaffen?*



## Warum scheitert es so häufig?

### Ein Überblick:

Die meisten Vorstände, obere Führungskräfte und Aktionäre stimmen der Auffassung zu, dass die Qualität der Innovationskultur eines Unternehmens der zentrale Treiber für den zukünftigen Wert eines Unternehmens darstellt. Trotzdem gibt es eine große Verwirrung bei der Frage, welche Strategien am besten funktionieren, um eine Kultur der nachhaltigen Innovation zu schaffen. Dabei sind gut erforschte und belegte Richtungen bekannt. Wie mit so vielen Dingen im Leben, neigen Organisationen dazu, lediglich exakt das wahrgenommene Minimum dessen zu investieren, was nötig ist, um zu einer produktiven Innovationskultur zu gelangen.

Diese Sparsamkeit führt dazu, dass notwendige strategische Felder nicht angegangen werden. Diese vernachlässigten Aspekte werden dann zu versteckten Stolpersteinen auf dem Weg zu einer innovativeren Kultur. Ihr Unternehmen mag über vieles von dem, was notwendig ist, bereits verfügen. Vernachlässigte Stellschrauben können jedoch dazu führen, dass der Fortschritt als Ganzes ausgebremst wird, was besonders diejenigen frustriert, die wirklich gerne in innovativen Unternehmen arbeiten wollen.

Es ist gut möglich, dass auch in Ihrer Organisation einige der zentralen strategischen Handlungsfelder vernachlässigt werden oder unbeabsichtigt auf Sparflamme geköchelt

werden. Andererseits mag es andere Handlungsfelder geben, die als Wundermittel betrachtet werden und mit zu viel Aufwand verfolgt werden. Wir nennen dieses Phänomen „gefährliche Besessenheit“, die eine Organisation zur Mittelmäßigkeit verdammt, weil ein vollständiges Ökosystem der Innovation nicht geschaffen wurde.

Aber lassen Sie sich davon nicht entmutigen. Es gibt eine Möglichkeit, Ihre Bemühungen zu optimieren und diese ist nicht einmal besonders kompliziert. Es braucht vor allem eine Veränderung Ihrer Intention und Ihrer Aufmerksamkeit. In vielen Fällen benötigt es nicht einmal neue Maßnahmen, sondern lediglich kleine Veränderungen der bestehenden Aktivitäten.

Die 12 strategischen Handlungsfelder stellen einen ausgereiften Fahrplan für Ihre Aktivitäten dar. Einige Verhaltensweisen von zentralen Führungskräften werden sich aufgrund einer besseren und offenkundigeren Absicht verbessern.

Das Interesse für kreatives Denken, Kreativität und Innovation in der Geschäftswelt ist nicht neu. Neu ist allerdings die Intensität dieses Interesses. In den letzten 60 Jahren gab es kontinuierliche Bemühungen zu verstehen, was funktioniert und was nicht funktioniert, alles in Hinblick auf die Ausbildung von kreativeren Menschen und die Entwicklung in-

novativerer Geschäftseinheiten und Spitzen-Unternehmen.

Während jede einzelne Organisation ihren individuellen Weg finden muss, wie sie die Kernstrategien umsetzt, die eine Innovationskultur vorantreiben bleiben die Kernstrategien an sich stets dieselben. Der gezielte Einsatz dieser Innovations-Kernstrategien ist der einzig relevante Faktor, der Gewinner von Verlierern unterscheiden wird.

In der Tat war Innovation schon immer der Schlüssel zu langanhaltendem Erfolg; Innovation auf allen Ebenen des Unternehmens ist entscheidend, nicht nur das Anbieten neuer Produkte.

Selbstverständlich werden innovative Produkte gebraucht, jedoch ebenso neue Geschäftsmodelle, Herstellungsmethoden, Personalauswahlverfahren und dergleichen. Alles sind bedeutende Chancen in unserer heutigen Wettbewerbslandschaft. Der stetige Versuch jegliche Geschäftsprozesse auf kreativer Spitzenleistung zu halten bringt den entscheidenden Unterschied.

**Fragen Sie sich:**

„Wie können wir die Chancen erhöhen, dass unsere Organisation in den für uns relevanten Sektoren besser und innovativer ist als andere?“

*Frage 1: Was ist die Verantwortung des Top-Managements beim Schaffen und Erhalten einer Innovationskultur?*

**Antwort:**

Für das Top-Management eines etablierten Unternehmens besteht die Möglichkeit eine Unternehmenskultur zu schaffen, die durch ihre Innovationskraft zuverlässig und beständig auf allen Ebenen überholt.

Statt auf zufällige Verbesserung zu hoffen, auf einen glücklichen Vorteil durch geistiges Eigentum oder die Unachtsamkeit eines Konkurrenten zu spekulieren, haben Top-Führungskräfte die Möglichkeit aktiv zu werden. Sie können richtungsweisend agieren und Verantwortung für

die systematische Gestaltung der Organisationsstruktur, des -klimas und der Unternehmensprozesse tragen. Durch diesen Management-Ansatz geschaffene Organisationen haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, langfristig solche Mitbewerber zu übertreffen, die lediglich minimalen Aufwand in den Aufbau von Innovationsfertigkeiten investieren und die Verantwortlichkeit für Innovation auf andere abwälzen.

## *Frage 2: Welche Aspekte der Schaffung einer Innovationskultur können delegiert werden, welche müssen vom Top-Management selbst übernommen werden?*

### **Antwort:**

Veränderung ist für den Typus Mensch, der einer Organisation „angehört“, sehr schwierig. Stetiger Wandel, sichtbares Merkmal einer Innovationskultur, kann daher sehr störend wirken. Das Immunsystem einer Organisation verhindert oft, aufgrund seines natürlichen Bestrebens mögliche Ausschweifungen zu minimieren, die Bildung einer dauerhaften Innovationskultur.

Aus diesem Grund ist eine systematische Herangehensweise von Nöten, um tatsächliche Veränderung und Erfolg zu gewährleisten. Diese

Verantwortung obliegt den obersten Führungskräften einer Organisation. Das Top Management kann nicht die gesamte Verantwortung für den Aufbau einer Innovationskultur an untergeordnete Ebenen abgeben! Das bedeutet, dass die oberste Führungsebene den Rest der Organisation aktiv mit einbeziehen, befähigen, und anzuleiten hat und Verantwortung verteilen muss. In einem engagierten Top-Management Team steht das Thema „Innovationskultur“ auf jeder Agenda.

Vermeiden Sie das Delegieren von Verantwortung über Innovationsstra-

tegien auf kleine Gruppen, einige wenige Geschäftseinheiten oder gar auf einzelne hochrangige Individuen.

Um eine Innovationskultur auf der Unternehmensebene auf positive Weise aufrechtzuerhalten, müssen kreatives Denken, Kollaboration und Interaktion auf Prozess- und Produktebene gefördert werden.

## *Frage 3: Bis zu welchem Grad sollte die oberste Führungskraft involviert werden?*

### **Antwort:**

Innerhalb des letzten Jahrzehnts ist der Begriff „Innovation“ Teil von Unternehmenswertesystemen geworden und tauchte im Manager-Vokabular sowie in zahlreichen Marken-Slogans auf. Leider hat sich seitdem auch ein gewisser Grad von Zynismus gebildet, der die tatsächliche Absicht einer Organisation verschleiert.

Viele Einzelkämpfer, die mit kreativem Denken und in kollaborativer Zusammenarbeit das Unternehmen mit innovativen Ideen in Schwung bringen möchten sind aufgrund von fehlender Aufmerksamkeit seitens

der Führungsebene und des Top-Managements ausgebremst worden. In unserer Praxis beobachten wir häufig, dass zwar wichtige Grundlagen gegeben sind; die richtige Grundstimmung ist vorhanden, das Unternehmenswertesystem beinhaltet die Absicht, innovativ zu sein und die oberste Führungskraft spricht sogar regelmäßig auf interner sowie auf externer Kommunikationsebene davon, wie wichtig Innovation für das Unternehmen ist.

Jedoch ist dies alleine nicht ausreichend. Um dem Abhilfe zu schaffen, müssen die oberen Führungskräfte

aktiv ihre Mitarbeiter dafür verantwortlich machen innovationsfördernde Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Gleichzeitig müssen sie sich davor hüten, es in manchen Bereichen zu übertreiben und zu fixiert zu sein.

Jede Führungskraft hat die Möglichkeit ihren Einfluss auf die Bildung einer anhaltenden Innovationskultur zu erhöhen. Jedoch ist es nur allzu leicht diese Verantwortung nicht anzunehmen, solange der Chef selbst nicht jeden einzelnen dafür zur Rechenschaft ziehen kann.

Wenn die oberste Führungskraft die Absicht hat, eine Unternehmensweite Innovationskultur zu schaffen - und sie alle dazu essenziellen Dinge predigt - warum reicht das nicht aus?

Zu Beginn steht typischerweise ein Aufruf die Sache anzugehen. Die Führungskraft verkündet:

*„Wir müssen unsere Innovationskraft stärken.“*

Dem folgen gewöhnlich drei Schritte, die aufgrund fehlender systematischer Unterstützung keinen Fuß fassen:

### *1. „Wir machen es zur Aufgabe des Personalmanagements und bilden Leute aus!“*

Dahinter steckt die Überzeugung, dass die Mannschaft lediglich wissen muss, wie man kreativer denkt. Mehr Innovation folgt dann von selbst. Die Ausbildung von Fertigkeiten ist durchaus ein wichtiger Teil des Ganzen.

Ausbildungsprogramme müssen aber mit Veränderungen der Verantwortlichkeiten und der Unternehmenskultur einhergehen. Sonst kann nur allzu leicht der Glaube erweckt werden, dass Innovation lediglich die neuste Schnapsidee des Personalmanagements oder der Führungsebene ist, die langsam nach unten durch sickert.

Die Liste mit Aussagen wie: „Dieses Training ist das beste, bei dem ich jemals teilgenommen habe - aber wird mein Chef das gleiche machen?“ ist endlos. Trainingsteilnehmer sind sich obgleich der Freude über das Gelernte bewusst, dass die Anwendung und Umsetzung der Inhalte in Ihrem Job sich als problematisch abzeichnen wird.

Tief im Inneren wissen sie, dass ein ganzheitlicher Ansatz der einzige Weg ist, die neu gelernten Praktiken vollständig einsetzen zu können.

### *2. „Wir übergeben die Verantwortung der Forschung und Entwicklung, welche die Initialzündung durch Auslagerung eines Teils der Innovations-Pipeline erbringen wird.“*

Eine häufige Herausforderung ist das veraltete Produktportfolio. Die Lösung liegt daher oft darin, sich auf eine Firma zusammenzutun, die auf die Entwicklung neuer Produkte spezialisiert ist und damit das Portfolio wiederbelebt.

Wie so oft werden solche unerwarteten Helfer mit Eifer und lauter Fanfare begrüßt. Kurzlebigen, schnellen Erfolgserlebnissen folgen dann immer stärker abnehmende Erträge. Die Lorbeeren erntet ein externes Beratungsunternehmen, das es nicht schafft Grundlegendes in der

Organisation zu verändern, obwohl das Projekt Spaß macht und wertschöpfend ist.

Eine kreative Produktentwicklungsfirma von Zeit zu Zeit anzuheuern, um dabei zu helfen, intern die Dinge etwas wachzurütteln kann eine gute Strategie sein, wenn sie Teil eines größeren, umfassenderen Konzepts der Innovation ist. Aber für sich allein stehend ist dies keine nachhaltige Methode.

### 3. „Wir geben die Verantwortung an Technologie ab und schaffen eine Ideendatenbank.“

Die Hypothese lautet, dass die Belegschaft jede Menge Ideen hat; Alles was wir brauchen ist ein Mittel, um diese zu sammeln. Aufwand wird betrieben eine Art IT-gestützten „Ideen-System“ aufzusetzen oder zu beziehen. Es wird im Unternehmen hoch angepriesen und dient damit als Beweis für den unternehmensweiten Fokus auf Innovation.

Es fühlt sich sexy und aktuell an. Die Angestellten sind begeistert und Ideen strömen geradezu ein, aber ... nichts geschieht. Ange-

stellte werden frustriert und geben nach kurzer Zeit jede Bemühung auf. Creative Collaboration Systeme funktionieren, sofern eine Infrastruktur aufgebaut wurde, die die Ideen verwaltet und auf regelmäßiger Basis hilfreiches Feedback gibt. Leider wird dieser essenzielle Schritt oft übersehen, was solch einen ersten (unüberlegten) Zug zum schädlichsten macht, da der Organisation kein positiver Wert erbracht wird. Sind diese (und andere, ähnliche) Fehler erst einmal gemacht, treffen zukünftige Bemühungen eine Innovationskultur zu schaffen auf hochgradigen Zynismus aus eigenen Reihen.

#### **Zusammenfassend kann gesagt werden:**

Es ist die Verantwortung der obersten Führungskraft das Unternehmen zu inspirieren – und es dafür zur Rechenschaft zu ziehen – dass auf jeder Ebene der Organisationsstruktur und Wertschöpfungskette innovativ gehandelt wird.

#### Frage 4: Welche strategischen Felder erfordern stetige Aufmerksamkeit, um eine Kultur der kontinuierlichen Innovation zu schaffen?

##### Antwort:

Die 4 Bausteine der 12 Strategien (bleiben Sie geduldig und neugierig – Sie werden die 12 Strategien bald kennen lernen)

Wissenschaftler und Autoren wiesen bereits eindeutig auf vier strategische Felder hin, die in Angriff genommen werden müssen, wenn es darum geht Innovation in einer Organisation auszubauen (vgl. Abb.1):

Der erste, naheliegendste Baustein ist es, sich auf das **Produkt** oder die Dienstleistung, zu konzentrieren, welches den Umsatz der Organisation schafft.

Wachsen Organisationen über Ihr ursprüngliches Produkt oder ihre

Dienstleistung aus Zeiten der Gründung heraus, gewinnen sie die Erkenntnis, dass es für neue, weitergehende Wertschöpfung wichtig ist, sich auf ein weiteres Feld zu konzentrieren: **Prozesse**, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein weiteres neues wertschaffendes Produkt gefunden wird.

Bald darauf hin verstehen Organisationen, dass die Qualität der kreativen Zusammenarbeit des Faktor Mensch - Ihrer **Belegschaft** - bestimmen wird, wie gut Prozesse umgesetzt, neue Produkte geschaffen, vermarktet und gefördert werden. Rekrutierung, das Training und die Unterstützung

für Kollaborationen innerhalb der Belegschaft werden zentrale Tätigkeitsfelder.

Das vierte und finale von uns identifizierte Tätigkeitsfeld ist die **Philosophie**. Ein wegweisender Wissenschaftler dieses Gebiets, Mel Rhodes, verwendet den Begriff „Klima“ (engl. press) um die Dinge zu beschreiben, die eine Organisation und Ihre Individuen antreiben und deren Verhalten beeinflussen. Aufbauend auf Rhodes' Arbeit, halten wir die Philosophie für die vierte fundamentale Säule.

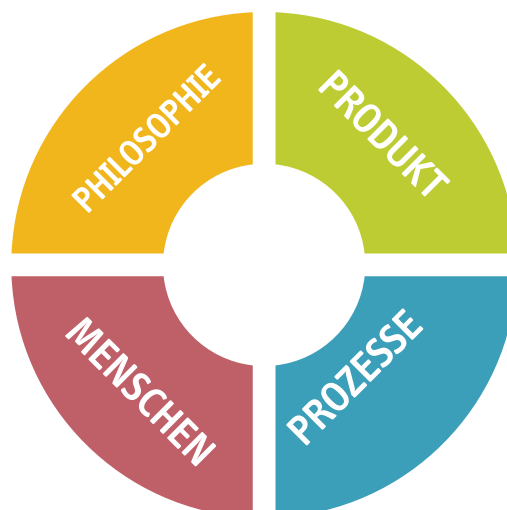


Abb.1: Die vier Bausteine der strategischen Handlungsfelder.

Meistens können wir auf äußere Umstände nur bedingt Einfluss nehmen. Was jedoch ganz in unserer Hand liegt ist die eigene Philosophie, welche größtenteils bestimmt, wie wir auf äußere Umstände und Belastungen reagieren. Ist es die Philosophie einer Organisation eine kontinuierliche Innovationskultur zu schaffen? Ist diese in Ihrer Organisationskultur tief eingebettet und wird von ihr unterstützt? Kann man diese Fragen mit „Ja“ beantworten, so wird man auch folgende Entwicklungen beobachten:

1. *Modifizierungen der physischen Arbeitsumgebung innerhalb der Organisation, um Zusammenarbeit und kreatives Denken zu fördern.*
2. *Kontinuierliche Aufmerksamkeit auf das emotionale Umfeld der Individuen im Verhältnis zu Veränderungen innerhalb der Organisation, sowie auf die Umgebung, in dem die Angestellten leben.*
3. *Ein größeres Verständnis für das Bedürfnis Arbeit zu schaffen, die auf persönlicher Ebene als sinnvoll empfunden wird, sowie den Aufbau von Strukturen, die dieses Bedürfnis erfüllen.*
4. *Unterstützung im Ausbau emotionaler Intelligenz, so dass Stress durch externe Belastungen die kreative Effektivität am Arbeitsplatz nicht gefährdet.*

Unserer Erfahrung nach werden mit der rechten Unternehmensphilosophie Verhaltensweisen, die ein Umfeld und eine Kultur der Innovation fördern, auf natürliche Weise zu Tage treten.

Als oberste Führungskraft ist es also unsere Verantwortung den vier Hauptantriebskräften Aufmerksamkeit zu schenken: Dem Produkt (oder Dienstleistung), dem Prozess, den Menschen und der Philosophie (oder Klima). Der Markt belohnt auf kurze Sicht leider nur eines: Das Produkt. Mehr und mehr jedoch bestehen

Berater, Gremien und Aktionäre mit weitsichtigem Blick darauf, dass gesunde Unternehmen geschaffen und beibehalten werden müssen, statt sie durch Zusammenschlüsse und Zukauf zu vergrößern und durch Verkauf auszuquetschen.

Hinzu kommt, dass High Potentials sich dazu entschließen, in Richtung derjenigen Unternehmen zu gehen, die fortwährend und auf klar erkennbare Weise ausgehend von Innovations-fördernden Philosophien handeln.

Personalabteilungen auf der ganzen Welt sorgen sich gerade darüber, wie man die Mitarbeiterbindung messen kann, und über die Kosten durch schwaches Engagement seitens der Mitarbeiter. Sie suchen nach einer Lösung. Der Aufbau einer Innovationskultur zieht Menschen an und fördert sowohl das Engagement im Unternehmen als auch die Weiterempfehlungsquote.



*„So etwas wie „ausgewachsen sein“ gibt es nicht. Entweder Menschen entwickeln sich weiter oder sie bleiben stecken. Das ist alles. Führungskräfte, die dies für sich begreifen und in ihrem Unternehmen anwenden, bestärken die Heranbildung einer kreativen, innovativen Organisation. Die arroganten unter ihnen reden nur Unsinn, wenn es um das streben nach Innovation geht. Auch wenn es erwachsene Menschen sein mögen benötigen sie den Geist eines Heranwachsenden. Wahre Bescheidenheit und Neugier sind gefragt.“*

*Bob Eckert, CEO – New & Improved LLC*



**Realitäts check:**

Um nachhaltige Innovation zu schaffen, müssen wir über die allzu einfache Perspektive hinausdenken, dass die Überwachung der Produktpipeline mittels irgendwelcher Stage-Gate-Modelle uns alles sagt, was zu wissen ist.

In der Realität sind Unternehmen, die momentan die innovativsten Produkte haben nicht unbedingt auch auf lange Sicht die erfolgreichsten, innovativsten Organisationen.

Zufälliger Erfolg, so eindrucksvoll er auch sein mag, ist kein Treiber für langanhaltenden Unternehmenswert. Dyson's anfängliche Erfolge mit Schubkarren, dann Staubsaugern, und nun mit weiteren Produkten, die die Kernkompetenzen stetig mehr und mehr ausweiten sind ein Zeichen dafür, dass Gewinne genutzt werden, um eine Innovationskultur aufrechtzuerhalten – nicht nur einen Markennamen.

Und vergessen Sie nicht: Nur weil Sie zu einem gewissen Zeitpunkt ein innovatives Unternehmen waren, heißt das nicht, dass Sie dies auch weiter sein werden. Tatsächlich ist es so: Je größere Erfolge Sie bereits hatten, desto schwieriger ist es auch innovativ zu bleiben – es sei denn, Sie verfügen über zielgerichtete und kluge Strategien (einen klareren Fahrplan), um dies weiterzuführen.

*Hier die 12 strategischen Handlungsfelder im Überblick:*

1. Training von innovationsrelevanten Fertigkeiten



2. Verantwortlichkeit und Anerkennung



3. Messkriterien der Innovation



4. IT-Unterstützung der Innovation



5. Innovationsförderndes Umfeld



6. Möglichkeiten zum Experimentieren



7. Fokus auf Innovation



8. Innovationsstrategie



9. Steuerung



10. Führung und Führungsverhalten



11. Exploration



12. Facilitation

## Hier eine kurze Checkliste für schnelle Aktionen:

### Kreatives Denken des Einzelnen

Die obersten Führungskräfte müssen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass der Geist des Einzelnen - als Teil der gesamten Organisation - sich dahingehend entfalten kann, bisher unverbundene Gedanken auf eine Weise miteinander zu verbinden, die Mehrwert für das Unternehmen generiert.

Dies bedeutet, dass die Führungskraft folgenden Dingen Bedeutung zumessen

muss: Die Schaffung von Richtlinien und Strukturen, die es ermöglichen, dass Menschen sich gegenseitig bereichern können, dass ständig Neues gelernt wird, dass auf informellem Wege interagiert werden kann, dass organisationelle Hürden abgebaut werden können und dass es Zeit zum nachdenken gibt.

### Kreativität

Die oberste Führungskraft hat die Pflicht, eine Kultur und Infrastrukturen zu schaffen - auf physischer und virtueller Ebene - die einen angstfreien Austausch unfertiger Ideen und ketzerisches Gedankengut erlauben.

Sie sind dafür verantwortlich Mechanismen voranzutreiben, zu unterstützen und zu erhalten, die Individuen und kleinen Teams das Experimentieren mit

neuen Konzepten ermöglichen. Diese neuen Konzepte können Ideen sein, die möglicherweise außerhalb des Hauptunternehmensziels und anderer Leistungskennzahlen (KPIs) liegen, für die ihr direkter Vorgesetzter verantwortlich ist, die aber eine realistische Aussicht auf neue Wertschöpfung geben.

### Innovation

Jede Innovation entstammt dem kreativen Denken eines Einzelnen, welches sich durch die kreative Kollaboration des Einzelnen mit anderen manifestiert.

Es ist bedauerlich, dass so viele Menschen Innovation lediglich als das Liefern eines neuen Produktes - eines dreidimensionalen Objekts - verstehen. Tatsächlich kann Innovation für Unternehmen durch das Verändern von Prozessen sowie das Überwinden schwieriger Hürden und Probleme entstehen.

Und selbst durch das Auffinden neuer, kreativer Wege um Produktivitätshindernisse zu umgehen, die unsere Egos und Gruppendynamiken unbewusst erzeugen, können enormen Wert schaffen. Es ist die Verantwortung oberer Führungskräfte sicherzustellen, dass Innovation in der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt und belohnt wird.