

# Handlungskompetenz Innovation

Gestaltungskompetenz Innovation

Dem Zufall eine Chance geben

Auch ein Job des Staates

Innovationen, die Kunden begeistern

Innovativ durch Resource Management

Innovation braucht den Menschen





Editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird durch ihre Innovationskraft entschieden. Das gilt für Dienstleistungsorganisationen in gleichem Maße wie für Technologieunternehmen. Um die gegenwärtige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, benötigen Organisationen Stabilität, Verlässlichkeit und Kontinuität. Ohne diese Stabilität wäre die Organisation heute nicht erfolgreich. Das reicht aber nicht für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Um diese zu sichern, braucht es Dynamik, Irritation, Erneuerung und Zerstörung. Es gilt, Prozesse zu gestalten, die für eine entsprechende Irritation sorgen. Ohne diese Neuerung in den Leistungen, Produkten – aber auch im Aufbau und der Kultur der Organisationen – steht man früher oder später vor existenziellen Fragen.

Das Management von Innovationen bedeutet also die bewusste Störung und Irritation des Systems. Aktuelle Denkmodelle, Produkte oder Strukturen müssen überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt oder neu geschaffen werden.

Aber wie soll das funktionieren? Wie können wir in Organisationen so intervenieren, dass konstruktiv Neues entstehen kann und dabei der Erfolg der Gegenwart nicht gefährdet wird?

In den Beiträgen dieser Trigon Themen evaluieren wir unsere Erfahrungen aus unseren Beratungsprojekten. Wir wollen zeigen, wie Innovation methodisch und handwerklich angelegt werden kann.

Wir skizzieren Zugänge und Bausteine, mit denen wir heute Innovationsprozesse anlegen und gestalten. In einem zweiten Teil zeigen wir, wie wir Organisationsdesigns anlegen, damit Zufälle eine Chance haben. Die Aufgabe eines Ministers, eines Landesrates oder eines Bürgermeisters in Bezug auf Innovation kann entscheidend für die Innovationskultur eines Landes sein. Dass Kunden eine echte Bereicherung auch für Innovationsprozesse sein können, zeigt ein Artikel zum Thema Kundenzentrierung. Und Trigon wäre nicht Trigon, wenn wir nicht auch noch einen sehr expliziten Blick auf die Menschen in der Organisation werfen würden.

Der Personalbereich kann ganz wesentliche Beiträge für eine gelungene Innovationskultur leisten. Welche Qualitäten im einzelnen Menschen zu fördern sind, um die Fähigkeit für Innovationen zu unterstützen, finden Sie im letzten Kapitel dieses Heftes.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen  
Mario Weiss. 

Gestaltungskompetenz von Innovationsprozessen.....	03
Dem Zufall eine Chance geben.....	06
Innovation – der Job des Staates.....	07
Wie Unternehmen Innovationen entwickeln, die Kunden wirklich brauchen und begeistern.....	09
Innovativ durch Human Resource Management.....	11
Innovation braucht den Menschen.....	13

x-beliebig .....	14
Literaturtipp .....	14
Glasls Glosse .....	15
Cartoon .....	15
Trigon-Angebote .....	16

Eine lebendige Innovationskultur und funktionierende Innovationsprozesse könnten in den nächsten Jahren zur Existenzfrage vieler Unternehmen werden.



M. Weiss

Mario Weiss

## Gestaltungskompetenz von Innovationsprozessen

Die Fähigkeit, eine brauchbare Innovationskultur zu etablieren und wirksame Innovationsprozesse anzulegen, wird für das Überleben von Organisationen bedeutender. Aber wie soll ein Unternehmen vorgehen, wenn viele Neuerungen und höhere Zukunftssicherheit benötigt werden? Welche Bausteine und Konzepte sollen im Innovationsmanagement eingesetzt werden? Was bedeutet es, ein Innovations-Management-System einzurichten? Welche sind die richtigen ersten Schritte? Aus meiner Beratungserfahrung der letzten Jahre möchte ich hier einige dieser Zugänge und Bausteine vorstellen.

### Denkmodelle erneuern

Wenn Ihnen auffällt, dass man in Ihrem Unternehmen in manchen Punkten immer wieder auf der Stelle tritt, dass die alten Erfolgsrezepte nicht mehr greifen und die Diskrepanzen zu den vom Umfeld gestellten Anforderungen immer größer werden, sollten Sie sich fragen: Welche Denkmodelle prägen die Arbeit unserer Führungskräfte und Schlüsselpersonen? Helfen uns diese Modelle noch bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen? Oder ist es an der Zeit, die Denkmodelle an die Oberfläche zu holen und ihnen eine neue Richtung zu geben?



Für Innovationsprozesse ist die Arbeit mit Denkmodellen nach meinen Erfahrungen einer der spannendsten und wirksamsten Ansätze. Denkmodelle sind fest verwurzelte Überzeugungen darüber, wie unser Geschäft, die Welt oder die Menschen funktionieren. Sie geben uns meist unbewusst Orientierung darüber, wie wir handeln sollen und wie besser nicht. Es sind innere Vorstellungen und Überzeugungen über Erfolgsfaktoren und vermutete Zusammenhänge. Denkmodelle sind daher gerade für die Frage, wie wir mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem noch nicht so Offensichtlichen umgehen, ein zentraler Einflussfaktor. Die Arbeit mit Denkmodel-

len wird zu einem wirksamen Instrument für Innovationskultur und die Innovationsprozesse.

Methodisch geht es darum, Denkmodelle transparent und sichtbar zu machen. Im Unternehmen wird dann entschieden, welche Denkmuster für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit geeignet scheinen und was neu betrachtet werden soll, was neu zu denken ist und wie wir anders handeln können.

Es ist nicht damit getan, sich einmalig mit den unbewussten Annahmen und Denkmodellen auseinanderzusetzen, die subtil die Organisation lenken. Die besten Erfahrungen machen wir damit, das Hinterfragen der Denkmodelle in die Regelkommunikation und in die Entscheidungsfindungsprozesse der Organisation mit folgender Frage einzubeziehen: Auf Basis welcher Annahmen entwerfen wir die Zukunft unserer Organisation und treffen die Entscheidungen?

### Kraft von Parallelsystemen nutzen

Wenn gelebte Kultur und bestehende Regeln notwendige Erneuerungen massiv behindern, schlagen wir die Installierung eines Parallelsystems vor. Der Wandel der bestehenden Kultur würde für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu lange dauern und das Unternehmen gefährden. Eine zweite Organisation, ein Parallelsystem mit klaren Aufgaben, wird neben der Muttergesellschaft etabliert. Diese neue Organisation muss nicht zwangsläufig eine eigene Rechtsform haben, es könnte auch ein Team sein, das direkt an das Top-Management berichtet und ganz bewusst abgetrennt vom restlichen System frei agieren kann. In dieser neuen Organisation werden möglichst keine alten Regeln und Muster übernommen. Es gilt, einen möglichst großen Handlungsrahmen zu definieren, über frei verfügbare Ressourcen zu verfügen, eigenständige Messsys- ▶



Wir stehen vor massiven disruptiven Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft

Innovation bedeutet, ein System zu stören

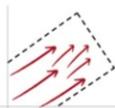
Denkmodelle sind die Grundlage für Innovationsprozesse

teme einzurichten und auf das Reporting zu den Zentralbereichen zu verzichten. Die vereinfachte Formel lautet: Es gelten die Gesetze, nicht aber die Regeln des Mutterunternehmens. Diese Distanz wird benötigt, um das Neue wirklich tun zu können. Gleichzeitig geht es auch darum, eine ausreichende Verbindung zur Muttergesellschaft zu sichern, um bei späteren Erfolgen die Neuerungen dort etablieren zu können. Parallelsysteme als Intervention in ein Unternehmen eignen sich vor allem dann, wenn radikale oder disruptive Innovationen angestrebt werden. Für inkrementelle Innovationen wäre diese Intervention zu stark.

In einem Beispiel einer Bank ging es darum, die Filiale der Zukunft zu entwerfen. Der Vorstand gab zwei jungen MitarbeiterInnen das Thema *Zukunft Vertriebsweg Filiale* als Experimentierfeld. Außerdem erhielten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wurde fixiert, dass die bestehenden Regeln der Bank nicht eingehalten werden müssen, sehr wohl natürlich alle gesetzlichen Vorschriften. Innerhalb dieses sehr weiten Rahmens konnten sich die MitarbeiterInnen völlig frei bewegen. Sie konnten losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, *Verrücktes* ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren und eröffnen. Ein Teil der dort realisierten Innovationen war so interessant und durchaus radikal, dass sie auch auf die anderen Filialen ausgerollt wurden.

#### Experimentierkultur entwickeln

In Phasen, in denen man nicht so genau weiß, *wo es hingeh* und auch nicht sicher ist, *wie es gehen kann*, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen in dieser Situation mehr Zukunftssicherheit und Stabilität als ausgefeilte Strategien und Pläne. Im Unterschied zur traditionellen Steuerungs- und Planungslogik sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden bewusst keine *smarten* Ziele oder Kennzahlen formuliert. Einen groben Rahmen zu definieren, ist allerdings sinnvoll. Gerade diese Offenheit ermöglicht das Neue. Für manche Unternehmenskulturen ist diese *Ziellosigkeit* ungewöhnlich und schwierig auszuhalten. Um höhere Akzeptanz für Experimente zu erhalten, empfehle ich eine Vorgehensweise in zwei Schritten: **Schritt 1** ist die Definition eines Rahmens, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen definiert das inhaltliche Feld und bestimmt die finanziellen Mittel, die im Extremfall



Radikale Innovationen brauchen Parallelsysteme

auch verloren gehen können. Es geht darum, nur das zu riskieren, was man sich auch gut leisten kann.

**Schritt 2** besteht im Experimentieren – im Versuch und Irrtum. Das Ergebnis ist ungewiss. Es muss möglich sein, einzelne Schritte zu versuchen und diese – ohne der Sorge zu scheitern – auch zurückzunehmen und einen anderen Weg einzuschlagen.

Das Eingehen von Risiken und das Scheitern sind fixe Bestandteile von Innovationsprozessen. Damit wird der Umgang mit *Fehlern* im Unternehmen zum Gradmesser dafür, ob Experimente wirklich möglich sind. Gelingt es, eine Kultur für Experimente zu etablieren, dann kann auch eine Innovationskultur entstehen. Experimente sind eine der Grundlagen für Innovationen.

Innovationskultur braucht eine entwickelte Fehlerkultur. Experimente sind positiv belegt und es ist klar, dass ein Experiment auch einmal scheitern kann. Es ist daher meist besser, über Experimentierkultur zu sprechen als über Fehlerkultur.

#### Radikal Freiräume schaffen

Um echte Neuerungen zu entwickeln und voranzutreiben, brauchen die Menschen in der Organisation Freiräume. Jemand, der in der operativen Tagesarbeit untergeht, kann den Raum und die Rahmenbedingungen für das Neue nicht entwickeln. Freiräume zu haben, bedeutet, vier Qualitäten sicherzustellen:

**Erstens:** Man benötigt Zeitfenster, in denen die bewusste Beschäftigung mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem nicht Offensichtlichen möglich ist. Das muss nicht bedeuten, monatelang Auszeiten zu nehmen, sondern kann zum Beispiel ein fixer Tag pro Woche oder Monat sein. Wichtig ist, dass dieser Zeitraum frei von operativer Getriebenheit ist.

**Zweitens:** Man benötigt finanzielle und/oder personelle Ressourcen, um etwas finanzieren oder entwickeln zu können. Gerade dann, wenn es noch keinen validen Business-Plan gibt, der zeigt, wie hoch die Rendite einer Innovationsidee sein kann. Es geht um Spielgeld, um Risikokapital oder um Innovationsmittel, um Neues bearbeiten zu können, ohne direkten Erfolgsdruck zu haben.

**Drittens:** Man benötigt die Freiheit, über die bestehenden Grenzen zu gehen. Innovation braucht Öffnung. Ein Erfolgsfaktor für Innovationen ist es, unterschiedliche Wissensgebiete neu zu vernetzen.

**Viertens** benötigt man die Qualität des Loslassens. Freiräume zu schaffen, bedeutet für die einzelnen Menschen und die Organisation, sich von alten Verhaltensweisen, Prozessen, Strukturen oder Denkmodellen trennen zu können. Beim Loslassen ►



geht es auch um ein Aussetzen der bestehenden Steuerungs- und Kontrollinstrumente – zumindest in den ersten Phasen der Ideenentwicklung.

In einem Versicherungsunternehmen haben wir folgenden Innovationsprozess aufgesetzt, der Freiräume möglich gemacht hat:

Nachdem wir die kollektiven Denkmodelle mit den 30 Top-Führungskräften gemeinsam sichtbar und bearbeitbar gemacht hatten, wurde deutlich, dass es einen anderen Zugang zu Veränderung und Innovation braucht. Hier die Worte des CEOs, der die Vorgehensweise darstellte:

*Wir erstarren ein wenig in den vergangenen Erfolgen. Neues kann nur schwer entstehen, weil wir uns extrem sicher und erfolgreich fühlen mit dem, was wir bisher getan haben. Die Vergangenheit war super und sehr zufriedenstellend. Wir wissen jedoch, dass vieles von dem, wie wir es heute tun, nicht zukunftstauglich ist. Wir benötigen neue Zugänge. Wir werden keine disruptiven Innovationen schaffen und auch nicht brauchen – aber was wir brauchen, sind kraftvolle, inkrementelle Schritte, Jahr für Jahr. Daher erhält jetzt jede Abteilung ein frei verfügbares Budget für Neuerungen. Die Gesamtsumme, die wir als Vorstand heute verteilen, sind 300.000 Euro. Dieses Geld ist vollkommen frei verfügbar, ohne jede Kontrolle durch eine zentrale Stelle oder den Vorstand. Es soll für Neuerungen, Experimente, Innovationen verwendbar und eingesetzt werden. Niemand wird sich dafür rechtfertigen müssen, wenn wir Teile dieses Geldes verlieren, weil wir etwas ausprobiert haben, was dann nicht funktioniert hat. Die einzige Bedingung ist: Bei unserer jährlichen Strategietagung wird vorgestellt, wie das Budget eingesetzt wurde, was gelungen ist und was nicht. Gemeinsam werden wir dann den jährlichen Innovationspreis ermitteln und würdigen.*

Dieser Prozess läuft nun seit fünf Jahren. Die Geldmittel wurden inzwischen erhöht. Dieser Zugang schafft einen positiven Wettbewerb innerhalb der Organisation und hat einige sehr kraftvolle, neue Ansatzpunkte hervorgebracht. Neue Vertriebsmethoden, Weiterentwicklungen von Produkten, aber auch viele Aspekte der internen Zusammenarbeit wurden über diesen Weg initiiert. Die Ergebnisse sind eher der inkrementellen Innovation zuzurechnen. Für radikalere Innovationen wäre dieser Ansatz alleine zu schwach.

### **Innovationsprozesse anlegen**

Um Innovationsprozesse anzulegen, sind einige Aspekte in der Gestaltung besonders bedeutsam. Hier ein kurzer Einblick in Kriterien, wie die Prozesse anzulegen sind.

### **Unterschiede im Innovationsgrad berücksichtigen**

In der Prozessanlage macht es einen wesentlichen Unterschied, ob eine inkrementelle Innovation oder eine radikale/disruptive Innovation angestrebt bzw. benötigt wird. Inkrementelle Innovationen sollten so weit als möglich in der bestehenden Organisation, im Regelbetrieb organisiert werden. Für radikale/disruptive Innovationen benötigen wir völlig neue Spielregeln und andere Systeme (Parallelsysteme, Akquisition von Start Ups etc.).

### **Konsequente Öffnung sicherstellen**

Innovationsprozesse haben viel mit einem intelligenten Öffnen und Schließen der Organisationsgrenzen zu tun. Innovationen benötigen das konsequente und kontrollierte Öffnen des Systems. Allzu oft sind Organisationen zu sehr auf sich selbst bezogen und damit kaum fähig, sich zu erneuern.

### **Widerstände ignorieren**

Im Unterschied zum Zugang der Organisationsentwicklung verzichten wir in den frühen Phasen von Innovationsprozessen völlig auf die Beschäftigung mit Widerständen. Wir suchen jene Kräfte, die Energie haben und etwas gestalten wollen.

Wir überzeugen nicht jene, die dagegen sind. Das Prinzip lautet: Zuerst die ersten zehn Menschen einer Organisation für das Neue gewinnen, dann die nächsten 100. Und irgendwann kippt die Mehrheit.

### **Auf Ziele und Kennzahlen verzichten**

Die traditionelle Steuerungslogik in Form von Zielen und Kennzahlen ist ein Killer für Innovationen in den frühen Phasen. Jede Definition von messbaren Zielen ist sinnlos, weil sie die Situation nur aus der gegenwärtigen Perspektive betrachten kann.

Besser als Ziele eignet sich die Definition von Innovationsfeldern: Wir wollen in diesem Feld Innovationen anstreben, was genau herauskommt, wissen wir heute noch nicht.

### **Auf Zufälle und Unfälle achten**

Viele Innovationen entstehen nicht, weil man sie gezielt gesucht hat, sondern weil sie sich durch einen Zufall oder Unfall ergeben. Aber wie gut ist eine Organisation darauf vorbereitet, in Zufällen und Unfällen das Innovationspotenzial wahrzunehmen? In einer lebendigen Innovationskultur wird sensiblere Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit für das Neue geübt und gefördert. Es geht darum, das nicht Offensichtliche zu sehen und es zu tun, bevor es alle tun. 

Experimente sind Basiswerkzeug für Innovationen

Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit üben



P. Feneberg

Die Weiterentwicklung des Bestehenden bei gleichzeitiger Neuerfindung des Geschäftsmodells setzt Unternehmen in Spannung, die häufig zu Lasten der Mitarbeiter geht. Die Folge: Innovationskraft bleibt auf der Strecke.

Peter Feneberg

## Dem Zufall eine Chance geben

*Peter Feneberg ist Organisationsentwickler in der Audi AG.*

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird häufig mit dem gezielten Einsatz von Kreativitätstechniken verbunden, Design Thinking-Ansätze und -Methoden sind groß in Mode. Oder aber werden Appelle an die Unternehmenskultur bemüht (*Wir brauchen mehr Fehlerkultur, Wir brauchen mehr Freiräume, Seid innovativer*), die aber tagtäglich an den Routinen des Unternehmens abprallen.

Diesem Verständnis von Innovation möchte ich folgende These entgegensetzen: *Die differenzierte Ausgestaltung der Organisation ist der entscheidende Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit.* Die zentrale Frage, die heute Unternehmen beantworten müssen, lautet: *Wie gelingt es, unterschiedliche Zukunftshorizonte in ein und demselben Unternehmen so abzubilden, dass gleichzeitig unterschiedliche Organisationsaufträge ungestört realisiert werden können?*

Denn die Herausforderung für viele Unternehmen besteht ja heute darin, die Paradoxie aus Bewahrung und Veränderung, aus Routine und radikaler Erneuerung so zu organisieren, dass sich beides in ihrer je eigenen notwendigen Dynamik gleichzeitig und ungestört entfalten kann.

Mit Blick auf erfolgreiche innovationsstarke Unternehmen zeigt sich ein Unternehmenstypus, der in der Lage ist, beidhändig zu agieren, also zwei unterschiedliche Organisationsaufträge in ein und demselben Unternehmen zu realisieren.

Neben einem expliziten Innovationsverständnis, das diese Unternehmen auszeichnet (im Gegensatz zu einem eher intuitiven, impliziten Verständnis), werden diese Unternehmen bewusst über Eingriffe in die Aufbauorganisation geführt. Beispielhaft für eine solche gezielte Gestaltung der Organisation sind Firmen wie Google (*Every company needs its pirate ships*), Apple, IBM, HILTI oder Gore.

Gezielte Entkopplung von inkrementeller und radikaler Innovationsentwicklung, bewusste Ausgründungen und Bindung von Start Ups, Open Innovation-Strukturansätze, strukturelle Einbindung von Kundenbedürfnissen in den Kernprozess der Entwicklungsarbeit kennzeichnen unter anderem diese Unternehmen.

Damit rücken Fragen der Organisationsgestaltung in den Vordergrund:

- Welcher Innovationsanspruch leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und was ist dementsprechend der Auftrag an die Organisation?
- Wo müssen wir gezielt die Organisation entkoppeln und bewusst Orte schaffen, in denen sich das Potenzial zur *schöpferischen Zerstörung* (Joseph Schumpeter) des etablierten Geschäfts entfalten kann?
- Wie nehmen wir gezielt das Irritationspotenzial relevanter Umfeldfaktoren so auf, dass es eine Relevanz für die Organisation bekommt?
- Wie öffnen und schließen wir gezielt die Organisation?

Innovationskraft so verstanden wird zu einer Fähigkeit der Organisation, die angemessene Rahmenbedingungen für ihre Akteure schafft.

Die Voraussetzung zu schaffen, in denen *der Zufall eine Chance bekommen kann* (Rudolf Wimmer), ist vornehmste Aufgabe von Unternehmensführung. Häufig aber ist genau das Gegenteil der Fall: ein und dieselbe Organisation, die unterschiedliche – zum Teil widersprüchliche – Aufgaben zu bewältigen hat.

Die Organisation selber erzeugt so eine Komplexität, in der jeder Veränderungs-/Innovationsimpuls notwendigerweise abgestoßen werden muss, da sonst die eigene Arbeitsfähigkeit empfindlich gestört werden würde. 🚫

Die differenzierte Ausgestaltung der Organisation ist der entscheidende Erfolgsfaktor

Innovationskraft als Fähigkeit der Organisation

Damit der Staat im Innovationsprozess eine aktive Rolle spielen kann, braucht es einen Paradigmenwechsel: vom Verwalten zum Gestalten, Vernetzen und Aktivieren, von unspezifischen Förderungen zum gezielten Einsatz der eigenen Spielräume für Innovationsaktivitäten.



H. Glatz

Hans Glatz und Ingrid Preissegger

## Innovation – der Job des Staates

### Eine innovative Wirtschaft/Gesellschaft braucht auch einen innovativen Staat!

Innovation ist ein zentraler Erfolgsfaktor, um in einer internationalen Wettbewerbswirtschaft den erreichten Einkommens- und Wohlstandsstandard auch für die Zukunft zu erhalten oder sogar noch auszubauen. In den meisten Unternehmen ist Innovation mittlerweile eine Selbstverständlichkeit – *Was sich nicht erneuert, stirbt*. Das wird in Zukunft auch im öffentlichen Sektor Realität werden.

Mit Blick auf die Herausforderungen sind Politik, Verwaltungen, Kammern und Verbände gefordert, innovativer zu werden.

### 1. Vom Government zur Governance

Government basiert auf Recht und politisch legitimer Staatsautorität. Das ist wichtig, aber zu wenig. Governance schafft darüber hinausgehende Regelungsmechanismen (Strategien, Diskurse...), um BürgerInnen, Unternehmen, Institutionen aufeinander abzustimmen, auf gemeinsame Ziele auszurichten und das Handeln vieler zu ermöglichen. Die Aufgaben verlagern sich vom Dekretieren zum Moderieren, Vernetzen, zu Verantwortungsübernahme und Umsetzung Einfordern.

Beispiel Flüchtlingsansturm: Es bedarf mehr als isolierter (Defensiv-)Strategien von Ministerien, Ländern, Bürgermeistern, damit sinnvolle Lösungen entstehen. Governance bedeutet, den aktiven Dialog über eine Grundstrategie zu führen und gleichzeitig rasches, abgestimmtes Handeln vieler zu fördern.

Governance kann helfen, die Grenzen zu überwinden, die das herrschende System von Parteien, Gebietskörperschaften und Interessensgruppen allein nicht überwinden kann, indem es neue Akteure auf die Bühne holt und neue Regelungsmechanismen einführt. Wichtig sind Strategien und Maßnahmen auf allen Ebenen – keine Einmal- und Imageaktionen.

Die EU hat mit dem Programm *Horizon 2020* Orientierung für's gemeinsame Tun geschaffen – und fordert durch gezielte Fördermaßnahmen auf, die Handlungsspielräume auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene aktiv zu nutzen, Strategien und Initiativen zu entwickeln und sich zu vernetzen.

### Horizon 2020 – die Eckpunkte

Wissenschafts-Exzellenz	Führende Rolle der Industrie	Gesellschaftliche Herausforderungen
<b>Ziel: Wissenschaftsbasis</b>	<b>Ziel: Wachstum</b>	<b>Ziel: Lösung gesellschaftlicher Probleme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Research Council (ERC)</li> <li>• Future and Emerging Technologies (FET)</li> <li>• Marie Skłodowska-Curie</li> <li>• Forschungsinfrastrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlegende und industrielle Technologien (LEIT) inkl. Schlüsseltechnologien (KET)</li> <li>• Risikofinanzierung</li> <li>• Innovation in KMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit, demografischer Wandel</li> <li>• Ernährung, Biowirtschaft</li> <li>• Energie</li> <li>• Verkehr</li> <li>• Klimaschutz, Rohstoffe</li> <li>• Integrierte, innovative und reflexive Gesellschaften</li> <li>• Sichere Gesellschaften</li> </ul>

Quelle: Europäische Kommission/FFG

Folgende Schritte erzielten bei unseren Beratungsprojekten in diesem Bereich besondere Wirksamkeit:

- **Ambitionierte strategische Ausrichtung und Zielvorgaben der Politik** lenken die innovative Suche nach Lösungen in klare Richtungen auf Basis von gemeinsam getragenen Werten.
- **Entwicklung strategischer Arbeitsprogramme** in Dialogprozessen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung, Interessensvertretern, Verwaltung und Unternehmen. Dialogräume dienen dazu, sich auch interdisziplinär auszurichten, gemeinsam Potenziale zu nutzen und Lösungswege zu vereinbaren. Gute Beispiele dafür sind die FTI- und Innovationsstrategien einiger Bundesländer, die in Co-Creation Prozessen entstanden sind. Eine Herausforderung ist es jedoch, vernetzt über Bundesländergrenzen hinweg zu denken und zu agieren – denn Wissenschaft, Wirtschaft und internationale Attraktivität stehen oft im Widerspruch zu politischem und verwalterischem Regionsdenken. ▶



I. Preissegger

Was sich nicht erneuert, stirbt

Lernen ist wie Rudern gegen den Strom – wer aufhört, fällt zurück. (B. Britten)

• **Laufende Anpassung und Lernen:** Rollierende Planungsprozesse eignen sich hervorragend, um Strategien nachhaltig durch Maßnahmen zu verankern und nicht an der Realität vorbei zu agieren. Sie geben der Verwaltung ein stabiles, akkordiertes Instrumentarium um flexibel zu handeln.

## 2. In den eigenen Organisationen/Verwaltungen innovativ handeln

Welche Innovationen in Bund, Ländern und Gemeinden und in öffentlichen Institutionen wie Sozialversicherungen und Kammern nötig sind, dazu gibt es Berge von Vorschlägen, Ideen und Konzepten. Wir verweisen nur auf einige der *großen Brocken* wie die Bundesstaatsreform, die Gesundheitsreform, die Bildungsreform. Es gibt auch breiten Konsens darüber, dass radikale Innovationen erforderlich sind, um unsere Wohlfahrts-gesellschaft zu erhalten. In der Verwaltungsinnovation geht es um drei Stoßrichtungen:

- überkommene Aufgaben beenden
- die Bürokratie radikal vereinfachen
- neue Problemlösungswege finden

**Ein Paradigmenwechsel vom aktiven zum aktivierenden Staat steht an.** Das bedeutet zum Beispiel bei Betriebsanlagengenehmigungen, dass nicht mehr Techniker der Behörde die Anlage prüfen, sondern dass der Betreiber ein entsprechendes technisches Gutachten vorlegen muss – und haftet. Ein aktivierender Staat fordert von den BürgerInnen konsequent Selbsthilfe und Engagement. Verbände, Kammern, Sozialversicherungen waren ursprünglich Selbsthilfeeinrichtungen. Heute sind es Organisationen mit Zwangsmitgliedschaften. Es gilt, ihren Auftrag neu zu definieren.

## Wie kommen wir von einer Bewahrungs- zu einer Innovationskultur?

Es gibt in vielen Bereichen zarte Innovationspflanzen. Um eine echte Innovationsdynamik zu erzeugen, braucht es ein Vielfaches davon an Pilotprojekten und Initiativen, die auch multiplizierbar sind. Dafür wird es auch notwendig sein, im öffentlichen Budget drei bis fünf Prozent für Innovationen zu reservieren und explizite Innovationsprozesse einzurichten. Die Stadt Wien hat sich in ihrer Innovationsstrategie das Ziel gesetzt, jene zu fördern und sichtbar zu machen, die experimentieren, über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg zusammenarbeiten und Überholtes schöpferisch zerstören. Wichtig: Auch Scheitern ohne Gesichtsverlust muss möglich sein, denn nur wenige Ideen werden erfolgreiche Innovationen.

## 3. Die öffentliche Käufermacht und die öffentliche Infrastruktur für Innovationen nutzen

### Beschaffung über innovative Pilotprojekte

Die öffentliche Einkaufsmacht kann gezielt dafür genutzt werden, um innovativen Ideen einen Durchbruch zu ermöglichen, z. B. ein Pilotprojekt zu realisieren. Dabei ist bereits die Zielentwicklung und konkrete Beschreibung des Projektes Teil des Beschaffungsprozesses. Ein Scheitern, eine Adaptierung und eine Anpassung an die konkreten Umstände werden mit bedacht. Begleitende Forschungen durch Universitäten und FHs können dabei das Lernen und Weiterentwickeln beschleunigen.

### Die öffentliche Infrastruktur als Testlabor nutzen

Soziale und technische Innovationen brauchen Testräume. Die öffentliche Infrastruktur wie Verkehrssysteme, Siedlungsplanung und Wohnbau können mit den Nutzern gebaut oder optimiert werden (z. B. Aspern – die Bewohner der Wohnungen wohnen in einem Testlabor und bewerten kontinuierlich, was verbessert werden sollte und was schon passt, oder innovative soziale Betreuungsansätze für Alte oder Behinderte – MmbB). Unternehmen und BürgerInnen werden als Lieferanten, Tester, Forscher, Ideengeber eingeladen, einbezogen, gefordert und unterstützt. Die aktuell geplanten Erstversorgungseinrichtungen könnten so produktiv erprobt werden, statt sich in jahrelangen ideologischen Debatten tatenlos aufzureiben.

## 4. Bürgergesellschaft und Eigeninitiative stärken, innovative Initiativen stärken

Kraftvolles und bewusstes Handeln der öffentlichen Hand bedeutet nicht, dass der Staat noch mehr machen soll. Ein Modell der Zukunft kann der *aktivierende* Staat sein, der im Sinne des vorher Beschriebenen für Governance sorgt, seine Ressourcen fokussiert und die Innovationskraft, Eigeninitiative und Verantwortung von BürgerInnen, Unternehmen und Initiativen einfordert, stärkt und ermöglicht. An tausenden Stellen laufen solche Initiativen schon und laufend entstehen neue, zum Beispiel *fragnebenan*, eine Plattform für Nachbarschaftshilfe; GO-MOBIL® – ein Verein für öffentlichen Verkehr in den Regionen; Betreuungsiniciativen, Belebung alter Geschäftsstraßen, Alten- und Sozialhilfe. Diese Initiativen lösen an vielen Stellen Probleme und schaffen Zukunftsperspektiven, sie sind oft multiplizierbar und auch Ideengeber und Pilotprojekt für weitere innovative Lösungsansätze zu den großen Themen unserer Gesellschaft. 

Wer will, dass die Welt so bleibt wie sie ist, der will nicht, dass sie bleibt. (Erich Fried)

Nicht die Technologie. Nicht die F&E. Nicht die Investitionen. Es ist die Kundenzentrierung, die zu erfolgreichen Innovationen führt. Dieser Artikel zeigt, wie Führungskräfte durch Kundenzentrierung die Innovationsleistung steigern und Flops vermeiden können.



M. Markus

Mark Markus und Robert A. Eckhoff, *Implicitly*

## Wie Unternehmen Innovationen entwickeln, die Kunden wirklich brauchen und begeistern



R. Eckhoff

### Vorteile der kundenzentrierten Innovation

Eine hohe Innovationsleistung ist in erster Linie die Folge einer aufrichtigen Zuwendung zu seinen Kunden und nicht so sehr eine Frage der Technologie- oder Produktfokussierung. Unternehmen, die mehr in Forschung und Entwicklung investieren oder neue Technologien entwickeln, sind vielleicht inventiver, aber nicht unbedingt innovativer. Empirische Studien bescheinigen Unternehmen, die sich verstärkt mit Kunden und ihren Bedürfnissen beschäftigen, ein höheres Innovationspotenzial und eine insgesamt höhere Innovationsleistung. (Jaruzelski, 2010)

seine unerfüllten Bedürfnisse. Es geht zentral um die Lösung von Kundenproblemen, auch dann, wenn sich diese Probleme mit den aktuell verfügbaren Ansätzen noch nicht lösen lassen oder wenn sie sich außerhalb bestehender Kernangebote und Technologien des Unternehmens befinden.

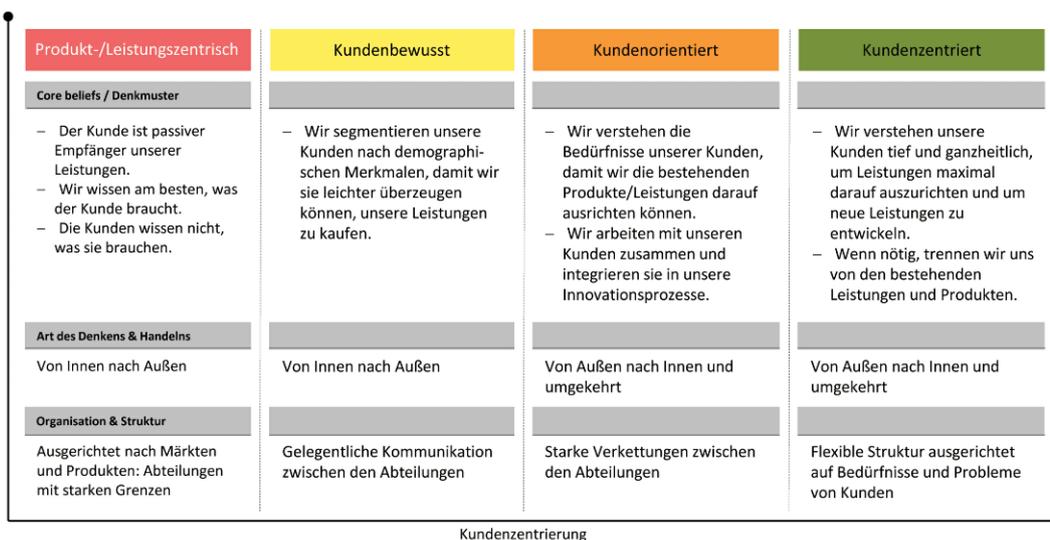
### Was ist kundenzentrierte Innovation?

Kundenzentrierte Innovation bedeutet, den Kunden einen immer höheren Nutzen durch neuartige Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu bieten. Im Zentrum der kundenzentrierten Innovation stehen nicht Marktmacht, Rendite, Mitbewerber, Technologie oder Image des Unternehmens, sondern der Kunde und

### Heutiger Stand der Umsetzung

Die kundenzentrierte Innovation konnte sich in den letzten Jahren gegenüber der technologie- und marktorientierten Innovation immer stärker Gehör verschaffen. Vor allem unter den Begriffen *Open Innovation* und *Value Innovation* ist die kundenzentrierte Innovation als Methode für einige Großunternehmen *en vogue* geworden und erreicht als Konzept nun auch die ersten Klein- und Mittelunternehmen. Konsequente Kundenzentrierung ist dennoch selten. Wenn Unternehmen Innovationen entwickeln, stehen oft nicht die Bedürfnisse der Kunden im Zentrum, sondern die der Produktentwickler, der Abteilung oder des Unternehmens. Mögliche Folgen können Produkte mit nied- ▶

Unternehmen, die Kunden zuhören und kundenzentriert handeln, sind innovativer



### Reifemodell der kundenzentrierten Organisation

rigem Innovationsgrad, Entfernung von Kunden und hohe Flopraten sein. Um dem vorzubeugen, sollten Führungskräfte auf die folgenden Punkte achten.

### **Kundennutzen vor Eigennutzen**

Bei der Entwicklung neuer Produkte oder Leistungen muss sich jedes Unternehmen mit der Frage des Eigennutzens befassen. Die Innovation erfordert jedoch genauso eine Loslösung von der innerbetrieblichen Perspektive und eine Zuwendung zum Kunden hin. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich im operativen Alltag viele Unternehmen von ihren Kunden entfernen und versuchen, durch neue Produkte in erster Linie ihre eigenen Probleme (zum Beispiel die Kennzahlen) anstatt die Probleme ihrer Kunden zu lösen. Heute brauchen zum Beispiel Skifahrer mehr Unterstützung mit Skiservice, -transport und -aufbewahrung als produktseitig mit Kantengriff und Laufruhe. Dies haben die Skifirmen erst sehr spät verstanden, weil sie das Produkt Ski vor Augen hatten und sich nicht gefragt haben, wie die Konsumenten ihren Skitag erleben. Der Leihrend beherrscht den Skimarkt heute. Viele Unternehmen versuchen, die Innovation von Innen nach Außen zu entwickeln und rechtfertigen dies mit dem Argument: *Kunden wissen nicht, was sie wollen.* (Bettencourt, 2009, S. 48). Dabei merken sie nicht, dass dieses Denkmuster zunehmend die Sichtweise auf die eigenen Produkte verengt. Das Tragische dabei ist: Je angestrenzter sich Unternehmen auf ihre Produkte fokussieren, um innovativ zu sein, umso weiter verfehlen sie ihr Ziel, weil sich der Zirkel des Eigenen nicht öffnet. Darin liegt eine der wichtigsten Ursachen niedriger Innovationsleistungen.

### **Zuerst Bedürfnisse verstehen**

Ein Ausweg besteht in der Loslösung von der Produkt- und Technologiezentrierung und in einer neuen und ehrlichen Zuwendung zu den Kunden und ihren Bedürfnissen. Zwar analysieren viele Unternehmen ihre Kunden, aber meistens nicht, um sie neu und besser zu verstehen, sondern lediglich, um die bestehenden Produkte noch zielgerichteter zu vermarkten. Sie stellen produktzentrische Fragen (*Wie gefällt Ihnen dieses Produkt? Wie viel würden Sie für das Produkt bezahlen?*) und erkennen deshalb die Innovationspotenziale nicht. Anstatt dessen sollten sich Innovationsteams zuerst mit qualitativen (Madsbjerg, 2014), aber auch quantitativen sozialwissenschaftlichen Methoden ein ganzheitliches und tiefgreifendes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Kunden verschaffen. Erst

dann (und nicht früher!) sollten sie die ebenso wichtigen produkttechnischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte betrachten. Ansonsten läuft ein verfrühtes Sinnieren über sich selbst Gefahr, sich wieder von den Kunden zu entfernen und in den Zirkel der Produktzentrierung zurückzufallen. Führungskräfte sollten ihre Teams ermutigen, mit den Kunden eine direkte und intensive Beziehung einzugehen. Auf diese Weise können sie die Kundenprobleme (neu) sehen und dafür Leistungen entwickeln, die sogar neue Märkte schaffen können.

### **Kundenzentrierung in der Organisation verankern**

Genauso wichtig wie neue Einsichten (Erkennen) sind eine kundenzentrierte Organisationskultur und -architektur (Tun). Die Firmen wie Fresh Express und Dole konnten mit den fertig eingepackten Salatmischungen die Bedürfnisse vielbeschäftigter Konsumenten erst dann ansprechen und einen neuen Markt schaffen, nachdem sie auch ihre Organisationen auf die Kunden ausgerichtet haben. Die Bedürfnisse von Kunden gehen meistens über die Grenzen einzelner Abteilungen (d.h. auch Produkte) hinaus und können daher nur mit abteilungsübergreifenden (oft auch unternehmensübergreifenden) Angeboten adressiert werden. Die meisten Unternehmen hingegen sind nach Märkten, Produkten oder Technologien mit relativ starken Abgrenzungen strukturiert. Dieses Organisationsdesign bietet zwar Effizienzvorteile, stellt aber gleichzeitig viele Hindernisse für die Realisierung von kundenzentrierten Innovationen dar und führt eher zur Verfestigung der Abteilungszentrierung. Kundenzentrierte Innovationen benötigen nach Ranjay Gulati (2010) eine Organisation, die sich immer wieder neu auf die Kunden ausrichtet und dadurch resilient wird. Das Modell auf Seite neun zeigt die vier möglichen Entwicklungsstufen von Organisationen auf dem Weg hin zur Kundenzentrierung und fasst die wesentlichen Gedanken des Artikels zusammen. 

### **Literatur**

- Bettencourt, L. (2009): Debunking Myths about Customer Needs. In: MM, 01/2009.
- Gulati, R. (2010): Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business.
- Jaruzelski, B./K. Dehoff (2010): The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning. In: strategy+business, <http://www.strategy-business.com/article/10408?gko=08375>.
- Madsbjerg, C./M. B. Rasmussen (2014): The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems.

Kundenzentrierung bedeutet nicht, den Kunden blind zu folgen

Produktzentrierung ist eine der wichtigsten Ursachen der niedrigen Innovationsleistung

Kundenzentrierte Innovationen benötigen kundenzentrierte Organisationen

HR-ManagerInnen können wesentlich zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen.



M. Scheinecker

Martina Scheinecker

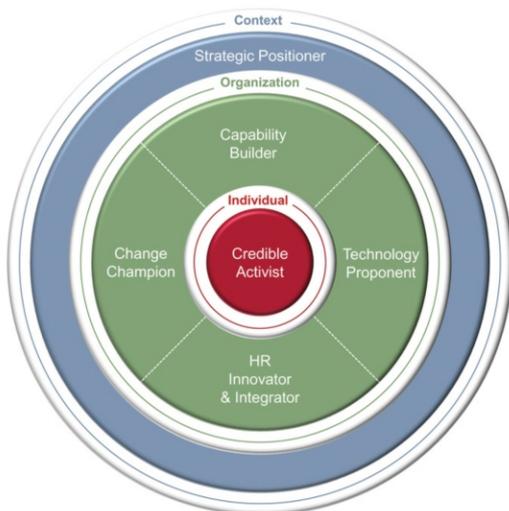
## Innovativ durch Human Resource Management

Innovation entsteht nur durch schöpferische, kreative und kompetente InnovatorInnen – Menschen, die mit Ideen, besonderen Fähigkeiten, Visionen und oftmals auch gegen Widerstände das Neue schaffen.

Innovation benötigt damit auch in den meisten Unternehmen die kompetente Mitwirkung des Human Resource Managements. Die spannende Frage ist: Welche Kompetenzen brauchen Human Resource-ManagerInnen, um Innovation bestmöglich zu unterstützen?

### Kompetenzmodell für Human Resource (HR)

Eine gute Orientierung bietet das Kompetenzmodell für HR, das Dave Ulrich und andere nach umfangreichen weltweiten Forschungen zur zukünftigen Rolle von HR entwickelt haben (Ulrich u.a., 2012).



2012 HR competency model / Ulrich D. u. a.

Im Folgenden beschreibe ich auf seiner Basis einige Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit HR-ManagerInnen, denen es gelungen ist, zur Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens beizutragen.

### Handlungsschwerpunkte

HR-ManagerInnen, die vom Top Management als *Strategic Positioner* anerkannt werden, konzentrieren sich auf folgende Prioritäten:

- **Aktiv an der Entwicklung der Innovationsstrategie mitwirken**, das Top-Management mit HR-Fachexpertise beraten, durch kreative HR-Lösungen beitragen, dass Markt-Chancen genutzt werden können. Den EntscheidungsträgerInnen fundierte Einschätzungen und Ideen liefern bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten der für die Innovationsstrategie nötigen Kompetenzen und der Unternehmenskultur.
- **Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber für innovative Persönlichkeiten positionieren**. Durch *employer branding* unterstützen, dass das Unternehmen diese gewinnt – und durch ein passendes Set an Retention-Maßnahmen beitragen, dass sie dem Unternehmen auch erhalten bleiben. In Unternehmen, die moderne Konzepte des *neuen Arbeitens* realisiert haben, zeigt sich, dass vor allem die Ermöglichung von Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit ein wesentlicher Faktor ist. Ebenso die Schaffung von räumlichen Arbeitsbedingungen, die sowohl Kommunikation und Zusammenarbeit unterstützen als auch die für kreative und konzeptive Arbeit nötigen individuellen Rückzugsorte bieten. Innovative Persönlichkeiten entwickeln sich in einer Kultur, die Individualität zulässt und Vielfalt von Kompetenzen, kulturellen Hintergründen und Haltungen schätzt. Viele innovative Unternehmen sehen Zusammenhänge zwischen bewusstem Diversity Management und Innovationskraft des Unternehmens.

Einigen HR-ManagerInnen gelingt es, als Treiber der Innovationsfähigkeit der Organisation und ihrer MitarbeiterInnen zu wirken. Dies dann, wenn sie...

- **selbst als InnovatorIn glaubwürdig vorgehen**: Im Bereich HR-Kompetenz bezüglich Inno- ▶

Innovation ist in den meisten Unternehmen nicht denkbar ohne kompetente Mitwirkung des Human Resource Managements

Innovative Persönlichkeiten entwickeln sich in einer Kultur, die Individualität zulässt und Vielfalt schätzt

Fach-ExpertInnen  
benötigen  
Freiräume, um  
Innovationen  
zu generieren

vationsmanagement aufbauen, innovative HR-Konzepte, -Prozesse und -Methoden realisieren. Selbst über die Unternehmensgrenzen hinaus denken und handeln: Sich im Rahmen von unternehmensübergreifenden Innovations-Systemen engagieren, Netzwerke für unternehmensübergreifendes Lernen bilden, Möglichkeiten des Lernens und Entwickelns gemeinsam mit KundInnen ausloten und unterstützen.

- **HR-Instrumente an der Innovationsstrategie orientieren.** So wurde beispielsweise in einem innovativen mittelständischen Unternehmen bei der Entwicklung eines 360°-Feedbacks ein Schwerpunkt auf Innovationskompetenz und Veränderungsfähigkeit gelegt. Die differenzierten Rückmeldungen dazu bildeten eine gute Grundlage, um die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, die sich aus dem 360°-Feedback ergaben, auch an der Innovationsstrategie zu orientieren.
- **Prozesse zur Entwicklung einer Innovationskultur anregen** – beispielsweise ein professionelles Innovationsmanagement-System, Förderung einer innovationsfreundlichen Fehlerkultur, Entwicklung von Ideenmanagement etc. Unternehmen machen gute Erfahrungen mit Ideenwettbewerben, Workshops zur Reflexion handlungsleitender Muster und Orientierungen. Durch Honorierung des  *kreativen Fehlers des Monats*  gelang es zum Beispiel in einem Unternehmen, die Angst vor dem Scheitern zu verringern und die offene Haltung gegenüber neuen Ideen zu fördern.
- **Neue Technologien offensiv nutzen** – unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Innovationsfähigkeit geht es dabei nicht nur um HR-Tools, sondern vor allem darum, Plattformen für Wissensmanagement zu etablieren und unternehmensinterne soziale Netzwerke / *social collaboration* gut zu implementieren, mit denen der Austausch zwischen MitarbeiterInnen erleichtert wird.
- **Leadership-Entwicklungsprogramme umsetzen**, die eine Öffnung des Denkens fördern sowie die Führungskompetenz stärken, damit die Führung von hochqualifizierten ExpertInnen in innovativen Prozessen gelingt. Führung durch Inspiration, starke Vertrauensbeziehungen, großer Freiraum und wenig Formalisierung, individualisierte Formen der Förderung sind einige wesentliche Erfolgsfaktoren dabei.
- **Talent Management auf die Innovationsstrategie abstimmen.** So machte beispielsweise die österreichische Tochter eines internationalen Unternehmens das Lernen an innovativen

Projekten zum Kern seines Talente-Entwicklungsprogrammes. Ein innovatives Software-Unternehmen hat ein Fachkarriere-System etabliert, im Rahmen dessen es die Zusammenarbeit der ExpertInnen in Fach-Communities fordert und fördert. Dadurch, dass ExpertInnen Freiräume bekommen, um in diesen Fach-Communities die Know-how-Entwicklung voranzutreiben und Ideen zu generieren, wird die Innovationskraft des Unternehmens gestärkt.

- Bei der Gestaltung des **Performance Managements** auch das – manchmal vielleicht auch erfolglose – Experimentieren in innovativen Prozessen als Leistung berücksichtigen. Dies schafft einen Freiraum für Innovation und unterstützt, dass die Orientierung an Performance nicht automatisch den Spielraum für Innovation einschränkt.

### Persönliche und soziale Kompetenz

Die Komplexität von Innovationsprozessen verlangt von HR-ManagerInnen entsprechend hoch entwickelte persönliche und soziale Kompetenzen, um wirksam beitragen zu können. Inspiriert vom Bild des *Credible Activist* und bestärkt durch unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit innovativen HR-ManagerInnen erachten wir als besonders wesentlich: Offen sein, zukunftsorientiert denken, an Chancen und Potenzialen orientiert. Glaubwürdig selbst innovativ sein, Neues wagen, Mut zum Risiko haben, aus Fehlern (schnell) lernen. Tragfähige Vertrauens-Beziehungen gestalten: Zum Top-Management, zu MitarbeiterInnen und Führungskräften, zu externen PartnerInnen. Sicherheit aus der eigenen Professionalität schöpfen, sich selbst kontinuierlich weiterentwickeln und überzeugt sein: HR-ManagerInnen mit Innovationskompetenz sind unverzichtbar, wenn Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit steigern wollen! 

### Literatur

Ulrich, D./J. Younger/W. Brockbank/M. Ulrich (2012): HR from the Outside. In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Mc Graw Hill. Informationen zum HR Kompetenzmodell auch: <http://hrccs.rbl.net/hrccs/index/history>

Die Komplexität  
von Innovations-  
prozessen  
verlangt von HR-  
ManagerInnen  
hoch entwickelte  
persönliche  
und soziale  
Kompetenzen

Dass Innovationsfähigkeit ein wichtiger, wenn nicht wesentlicher Faktor für Wachstum und Erfolg für Unternehmen ist, wird wohl niemand bestreiten. Wo aber kommt Innovationsfähigkeit her?



I. Kohlhofer

Ingrid Kohlhofer

## Innovation braucht den Menschen

Wir sehen die Haupt-Befähiger für die Handlungskompetenz Innovation im Menschen selbst und in der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Innovation ist nicht mit Kreativität gleichzusetzen. Kreativität ist die Erzeugung von neuen und nützlichen Ideen durch eine Person oder eine Gruppe.

### Kreativität plus Umsetzung ergibt erst Innovation.

Kreative Ideen sind somit der Grundstein für Innovationsfähigkeit. Die Frage ist daher: Warum schaffen es Menschen in Unternehmen nicht öfter, weg von den bekannten und hin zu kreativen und besseren Lösungen zu kommen? In unserer Beratungsarbeit stoßen wir häufig auf folgende Kreativitätsblockaden:

#### 1. "Ich bin nicht so kreativ."

Ist Kreativität nur etwas für Freaks oder Genies? Wenn wir uns unter Kreativität nur die Momente großer Ideen oder die Genialität von Künstlern oder Forschern vorstellen, dann stimmt die obige Aussage möglicherweise. Wenn wir uns hingegen Kreativität als eine Ressource vorstellen, die uns hilft, Situationen oder Probleme zu lösen, kann jeder kreativ sein. Sofern die Person sich erstens selbst zugesteht, kreativ sein zu dürfen und zweitens die vielfältigen Kreativitätsmethoden, die es gibt, aktiv nutzt. In der Kreativitätsforschung (siehe unter anderem J. Funke, T. Amabile, G. Feist, K.H. Brodbeck) werden folgende Persönlichkeitsmerkmale als kreativitätsfördernd genannt:

- Offenheit für neue Erfahrungen
- Neugierde
- Ausdauer
- flexibler Denkstil sowie
- Fertigkeiten und Fähigkeiten für die Aufgabe.

Merkmale, die sich vermutlich viele Menschen zuschreiben würden.

Gedankliche Schranken wie die Überzeugung, nicht kreativ zu sein, führen zu selbst auferlegten Denkverboten. Kreative Kompetenz kann aber trainiert werden.

#### 2. "Bei uns geht das nicht."

Wenn wir gar nicht erst in Richtung kreativer Lösungen denken, sondern automatisch die zuletzt genutzten oder bekannten Lösungen nutzen, finden wir gar nicht erst heraus, ob es nicht doch ginge. Oft hilft eine vorsichtige Herangehensweise wie zum Beispiel die Nutzung von Kreativitätsmethoden als *kreative Momente* in Meetings oder Workshops. In der Regel weckt konkretes Erleben die Neugierde und die Lust, Arbeitsmethoden zu verändern. Die Atmosphäre wird lockerer, spannender und im Ergebnis gehaltvoller.

#### 3. "Ich komme mit meinen kreativen Ideen nicht durch."

Zwei Aspekte gilt es hier zu betrachten: Oft werden einfach zu **wenige Ideen und Alternativen** entwickelt. Man begnügt sich mit den erstbesten Ideen. Die Ideen werden nicht weiter *veredelt*, indem sie beispielsweise durch die Rückmeldungen von zukünftigen Nutzern verbessert oder indem sie mit Ideen von anderen kombiniert werden.

Und oft liegt es daran, dass **manche Ideen Zeit brauchen**, bis andere ihr Potenzial sehen. Dranbleiben ist hier gefordert.

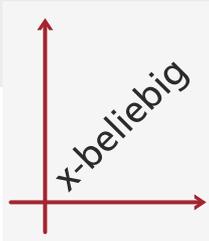


### A propos: Was motiviert zu kreativem Denken und Verhalten?

Entgegen der landläufigen Meinung spielen monetäre Anreize keine entscheidende Rolle. Der Schwerpunkt liegt in intrinsischen Aspekten wie Interesse für die Aufgabe, Mitgestaltungswille, Möglichkeiten der Verbesserung und Anerkennung, Einfluss und Unabhängigkeit. 🎨

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. (Albert Einstein)

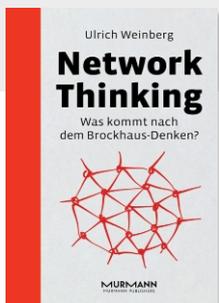
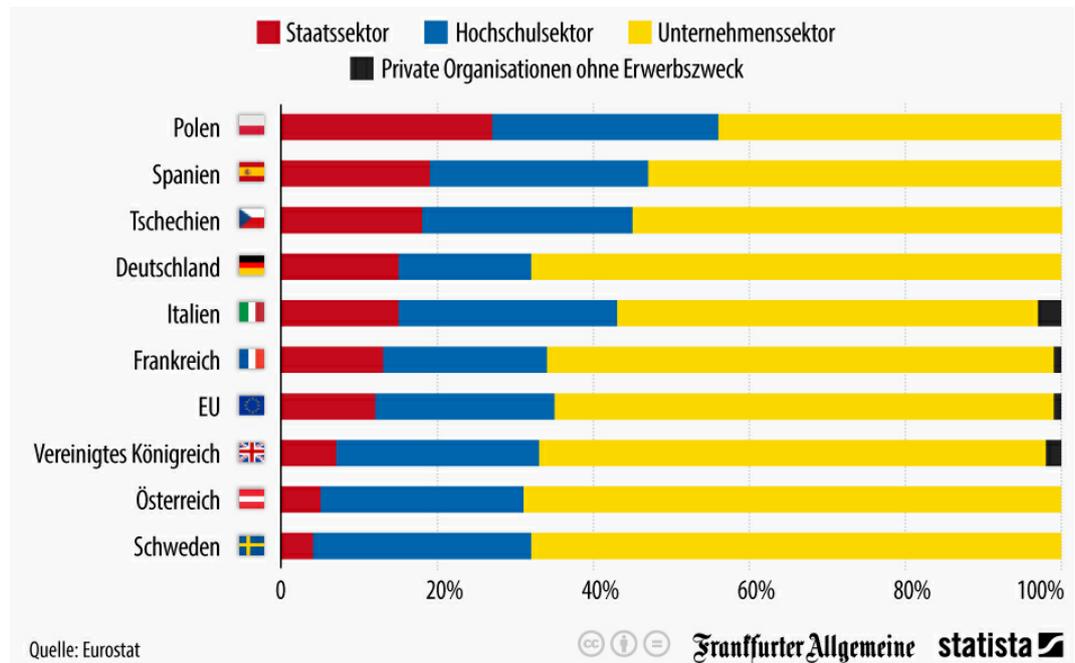
Kreativität erfordert den Mut, Sicherheiten loszulassen. (Erich Fromm)



## Die Statistik zur Selbstinterpretation

### Wo in Europa Forschung stattfindet

Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung nach Leistungssektor 2013



Ulrich Weinberg,  
Network Thinking:  
Was kommt nach dem Brockhaus-Denken?  
Hamburg: 2015

## Literaturtipp

### Was kommt nach dem Brockhaus-Denken?

Wie im Editorial dargestellt, wird die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation durch ihre Innovationskraft entschieden. Das gilt für Dienstleistungsorganisationen in gleichem Maße wie für Technologieunternehmen.

Was machen Google & Co anders als andere, um nachhaltig und über einen längeren Zeitraum Innovationen zu erzielen?

Ulrich Weinberg ist Leiter der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam und gehört zu den Vorreitern des Design Thinking im deutschen Sprachraum. In seinem Buch *Network Thinking* zeigt er anschaulich, dass wir ein anderes als das rein analytische Denken brauchen. Weg vom, wie er es nennt, *Brockhaus-Denken* hin zum *Network Thinking*. Vernetzung, Kollaboration, kreative Verknüpfung in Teams, Teilen von Wissen und Enthierarchisierung sind besser geeignet als

das *Denken und Arbeiten in Silos und Hierarchien*, um den komplexen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Eine schöne Idee? Aber nicht umzusetzen? Mitnichten – Ulrich Weinberg nimmt uns mit auf eine erstaunliche Reise zu Orten mit kreativen Menschen, die dieses andere Denk- und Handlungskonzept erfolgreich anwenden. Und gemeinsam spannende Lösungen finden.

Das Buch selbst ist in seiner Gestaltung kein klassisches Fachbuch. Es erzählt Geschichten. Die Botschaften sind mit Beispielen belegt und werden dadurch klar und plastisch. Ein Lesevergnügen mit Tiefgang.

Ingrid Kohlhofer

## Glas's Glosse



Krisenmanagement ist auf vielen Ebenen angesagt: Die EU sucht Lösungen für Millionen Menschen, die vor Krieg und Hunger nach Europa flüchten; auf nationaler Ebene bemühen sich Regierungen um die Ankurbelung der Wirtschaft, die durch die Flüchtlingsproblematik noch erschwert wird; auf der Ebene von Organisationen stellen die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Ereignisse die Führung der öffentlichen Verwaltungen wie auch der Unternehmen und NGOs vor große Herausforderungen. Diese Herausforderungen können jedoch zu Überforderungen führen, wenn die Spannung zwischen Progression und Regression zu groß wird. Progression bedeutet, neue Lösungen zu finden, die den Besonderheiten der gegenwärtigen Situation gerecht werden, während man bei Regression auf simple Gewaltlösungen schwört, auf die man schon vor fünfzig oder achtzig Jahren zurückgegriffen hat.

Wir erleben *Progression* in dem Bemühen, den Zufluchtsort Europa als einen Hort der Menschenwürde und Humanität, der Rechtsstaatlichkeit und Demokratie, der religiösen Toleranz und der Solidari-

tät mit Notleidenden zu wahren – nur um vieles konsequenter, als dies bisher in Zeiten des Wohlstandes geschehen ist. *Progression* ist auch das Erwachen und Erstarren der Zivilgesellschaft, die in ihrer spontanen und gut organisierten Hilfsbereitschaft für Politik und Verwaltung zum Vorbild wurde und für die Politik Handlungsdruck erzeugte.

Andererseits sind wir mit *Regression* konfrontiert, wenn Protestbewegungen auf rassistische und chauvinistische Ideologien der Vergangenheit setzen und Hass und Gewalt propagieren, als könnten wir uns in Europa auf einer Wohlstandsinsel verschanzen, während die Flut des Elends bis zu uns vordringt.

Wie sich auch in Organisationen gezeigt hat, kommt es beim Krisenmanagement neben der Entschlossenheit des Managements darauf an, auf allen Ebenen Selbstorganisation zu ermöglichen, zu stützen und zu nutzen. Und der Erfolg progressiver Führungspersonen hängt davon ab, dass sie sich in der Öffentlichkeit mutig zu humanistischen Werten bekennen und nicht durch Gewaltandrohungen einschüchtern lassen.

*Friedrich Glas*

## Cartoon



**"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."**

Copyright: [www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# Trigon Beratungsangebote

## Innovationsmanagementsysteme implementieren

Hängt der Unternehmenserfolg von laufenden Innovationen ab, braucht es ein System, das sich kontinuierlich mit Zukunftsfragen und Weiterentwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Organisationen beschäftigt. Hier eignet sich die Einführung einiger Rahmenstrukturen in einem gewissen Rhythmus, um konsequent an Innovationsthemen und Fragen dranbleiben zu können. Wir haben Erfahrung mit Innovationsmanagementsystemen und unterstützen Sie dabei gerne, diese in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

## Innovationskultur entwickeln

Unternehmen definieren sich immer stärker über Innovationen und ihre Innovationskraft. Es besteht heute der Anspruch und die Notwendigkeit, das Thema Innovation in der Kultur der Organisation zu verankern. Damit dies aber nicht bloß ein Anspruch bleibt, braucht es eine Unternehmenskultur, die Neuerungen, Weiterentwicklungen und Veränderungen unterstützt und nicht bremst. Unser Zugang zur Innovationskultur führt uns über Denkmodelle und Grundannahmen zu einer Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

## Innovationsworkshops begleiten

Es geht uns darum, die Innovationspotenziale der Organisation anzuregen und freizulegen. In Innovationsworkshops gestalten wir die Öffnung zum Umfeld und zu den Kunden, moderieren einen gut strukturierten Dialog, regen mit kreativen und metaphorischen Methoden die Kreativität an und kommen damit gleichzeitig in tiefere Bewusstseins Ebenen. Hier sind insbesondere auch Zentralfunktionen

angesprochen. Wie können die Zentralbereiche wie HR, IT, CO etc. Methoden wie Design Thinking, Lean Startup-Ansatz, Agile Thinking & Co nachhaltig nutzen?

Details zu unseren Beratungsangeboten finden Sie unter: [www.innovation.trigon.at](http://www.innovation.trigon.at)

## Selbsttest: Wie innovativ ist Ihre Organisation?

Testen Sie selbst, wie innovativ Ihre Organisation derzeit aufgestellt ist. [www.trigon.at/mediathek/tt/Selbsttest.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/tt/Selbsttest.pdf)

## Veranstaltungen zum Thema

### Symposium Innovationen gestalten

Innovationskultur in Organisationen zu stärken und Innovationsprozesse zu managen, wird in den nächsten Jahren eine immer bedeutendere Aufgabe vieler Organisationen werden. Zum Symposium erscheint ein gleichnamiges Buch und es entsteht eine Serie von Kurzvideos.

### Seminar Handlungskompetenz Innovation

Handlungskompetenz Innovation als zweitägiges öffentliches Seminar oder auch als Inhouse-Seminar buchbar.

Details zu diesen und weiteren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website [www.trigon.at](http://www.trigon.at) sowie unter [www.trigon-academy.info](http://www.trigon-academy.info). Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

**Trigon Graz**  
Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon Lenzburg**  
Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

**Trigon München**  
Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

**Trigon Wien**  
Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T: +43 1 / 505 88 61  
F: +43 1 / 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhöfer, | **Koordination:** Mario Weiss | **Fotos:** Seite 1 & 2: © Coloures-pic, fotolia.com/87193989; Seite 13: © Zffoto, fotolia.com/90367444 | **Satz:** Michael Rath  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz