

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!



MINUTEN

Rainer Krumm
Christian Buchholz

Innovations- kultur

GABAL

**Rainer Krumm
Christian Buchholz**

30 Minuten

Innovationskultur

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Grafiken: 9 Levels Institute for Value Systems GmbH & Co. KG

Autorenfotos: Petra Rückert

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autoren noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-842-9

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Innovationskultur	9
Voraussetzungen für Innovationskultur	10
Was ist Innovation?	21
Die aktuelle Lage in den Unternehmen	25
Es gibt kein Patentrezept	26
2. Die Stufen der Innovationskultur	35
Purpur: Innovationshoheit des Inhabers	36
Rot: Erfolgsgetriebene Ideenentwicklung	39
Blau: Ideen fließen durch Systeme	41
Orange: Finanzielle Anreize für Ideen	44
Grün: Ideenfindung mit Wir-Gefühl	47
Gelb: Der Innovationslevel schlechthin	50
Türkis: Werteorientierte Ideenentwicklung	52
3. Umgang mit Widerständen	57
Widerstände und ihr Ursprung	58
Widerstände gegen Wertesysteme	61
Beispiele aus dem Alltag	65
4. Innovationskultur in der Praxis	69
Geeignete Innovationsmethoden	70
Die Rolle der Führung	73
Was schief laufen kann	78

Innovation und die 9 Levels	84
Fast Reader	88
Die Autoren	93
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Innovation ist mittlerweile nicht nur ein Imagefaktor, sondern schlichtweg überlebenswichtig. Innovativ zu sein ist außerdem ein Muss, wenn Unternehmen auch morgen noch ganz vorne mitspielen wollen.

Viel wird getan, um Innovationen zu befördern. Kreativitätstechniken, Innovationsprozesse, Design Thinking und Innovation Labs – die Liste der Ansätze ist lang, regelmäßig kommen neue hinzu. Doch häufig bleibt das, was in anderen Unternehmen gut funktioniert, in der eigenen Organisation völlig wirkungslos oder es führt zu teilweise sehr starken Widerständen bei der Umsetzung.

In solchen Fällen wurde oft etwas Entscheidendes übersehen: Innovationsinitiativen müssen auch die vorhandene Unternehmenskultur beachten. Nicht alles, was möglich ist, ist zugleich auch sinnvoll. Vielmehr sind nur die zum jeweiligen Unternehmen passenden Schritte und Methoden die wahren Erfolgstreiber.

Dieser Ratgeber, „30 Minuten Innovationskultur“, wird anschaulich darlegen, dass Innovation für jedes Unternehmen machbar ist – wenn man die Unternehmenskultur beachtet. In diesem Buch werden individuelle Unternehmenskulturen mithilfe der sogenannten 9 Levels of Value Systems aufgeschlüsselt, einem Modell zur Unterscheidung verschiedener Wertesysteme.

Der Leser kann das eigene Unternehmen besser verstehen, lernt hilfreiche Werkzeuge kennen und wird auf

konkrete Ideen verwiesen, wie er Innovationskultur in seinem Unternehmen schaffen kann und welche Techniken zur dortigen Unternehmenskultur passen. Beispiele aus der Praxis sorgen dafür, dass die Möglichkeiten zur Umsetzung im Unternehmensalltag greifbar werden. Weiterführende Informationen zum Thema Innovationskultur finden Sie auch auf der Website zum Buch unter www.innovationskultur-buch.de.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Etablieren einer Innovationskultur in Ihrem Unternehmen.

Rainer Krumm & Christian Buchholz



30 MINUTEN

**Was braucht ein Unternehmen,
um eine Innovationskultur zu ent-
wickeln?**

Seite 10

**Wie steht es aktuell um die
Innovationskultur in
Unternehmen?**

Seite 25

**Wie lassen sich Unternehmen mit-
hilfe der 9 Levels charakterisieren?**

Seite 26

1. Innovationskultur

„Wie schaffe ich es, **mit meinem Unternehmen innovativ zu sein?**“ Diese Frage stellen sich Unternehmen jeglicher Größe, denn heute wird nur der langfristig auf dem Markt bestehen können, der sich mit einer Dienstleistung oder einem Produkt vom Gros der Masse abhebt.

Viele Methoden und Ansätze unterstützen dabei die veränderungsbereiten Unternehmen, aber oft bleibt der Aufbau von Innovationskultur hängen und **kommt nicht voran**. Der Grund liegt häufig in der Auswahl der falschen Instrumente oder dem falschen Einsatz dieser Methoden.

Ein besseres Verständnis der **Mechanismen von Werteorientierung und Innovationskultur** hilft Unternehmen, die richtigen Schritte zu gehen und den Veränderungsprozess voranzutreiben.

1.1 Voraussetzungen für Innovationskultur

Kosten senken und Produkte verbessern sind meist die ersten Maßnahmen, die Unternehmen durchführen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zwar ist es längst kein Geheimtipp mehr, dass auch Innovationskultur ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, doch sind Unternehmen häufig damit überfordert, die richtigen Instrumente, Führungsprinzipien und Managementsysteme für eine leistungsfähige Innovationskultur auszuwählen.

Häufig suchen Unternehmen nach einem **Patentrezept**. Manche haben dabei bereits Initiativen gestartet, beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eingeführt, Innovationsabteilungen oder sogar eigene Inkubatoren für Start-ups geschaffen. Das alles müsste doch schon gute Ergebnisse gebracht haben, sollte man denken. Doch für viele ist der Output nach wie vor unbefriedigend.

Beispiele für radikale Veränderungen

Langfristig erfolgreich ist der, der sein Geschäftsmodell und Produktportfolio nicht nur weiterentwickelt, sondern in der Lage ist, dieses auch radikal zu verändern, wenn der Markt es möglich macht. Hier einige erfolgreiche Beispiele:

Google

Der Konzern Google ist nicht nur in Web-Anwendungen etabliert, sondern hat mittlerweile seine Fühler auch in

Richtung der Automobilindustrie mit selbstfahrenden Autos (Waymo), der Produktion von Glasfasernetzen (Fiber) sowie der Biotechnologie und Gentechnik (Calico) ausgestreckt.

Ford

Der Automobilhersteller Ford hat mit seiner neuen Geschäftseinheit „Ford Smart Mobility“ mit Hauptsitz im Silicon Valley einen Geschäftsbereich aufgemacht, der sich mit Modellen für Car-Sharing und dem Entwickeln von Apps für die Parkplatzsuche beschäftigt.

Lego

Der Spielzeughersteller Lego involviert mit seinem neuen Geschäftsmodell seine Kunden in die Entwicklung neuer Produkte und bezieht diese dafür in die Innovationsprozesse Design und Marktforschung mit ein. Mittlerweile sind von Kunden kreierte Bausätze zu Bestsellern geworden.

Viele Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, sehen Innovation nur einseitig, denn der Fokus wird dort häufig darauf gelegt, ein bereits bestehendes Produkt noch besser zu machen. Unternehmen, die beispielsweise den Handel beliefern, sehen den Händler als Kunden an und übersehen den Endverbraucher, der als Kunde innovative Produkte und Dienstleistungen haben möchte. Aus diesem Grund genügt es nicht, z. B. lediglich durch das Aufbauen eines Onlineshops einen weiteren Vertriebsweg anzubieten. Etwas noch nie Da-

gewesenes muss her. Altes muss eingestampft und teilweise durch komplett neue (digitale) Geschäftsmodelle ersetzt werden.

Flache Hierarchien

Motivationsforscher sind sich einig, dass Mitarbeiter sehr viel zufriedener sind, wenn sie selbstbestimmt agieren können. Doch wer in einer Hierarchie sprichwörtlich gefangen ist, hat meist nicht allzu große Entscheidungsfreiheit. Die Folgen davon sind ebenfalls allgemein bekannt, denn sie zeigen sich in hohem Krankenstand und innerer Kündigung. Alles Begriffe, die seit Jahren die Medien, aber auch die Führungsverantwortlichen beschäftigen.

Flache Hierarchien bringen jedoch nicht nur glücklichere Mitarbeiter hervor, neben einem geringeren Krankenstand profitieren die Unternehmen zusätzlich von der Tatsache, dass ihre Mitarbeiter innovativer sind.

Eine aktuelle Studie von Kienbaum in Zusammenarbeit mit StepStone zeigt: 61 Prozent der **Unternehmen, die weniger Hierarchiestufen aufweisen, sind innovativer**, insbesondere bringen deren Mitarbeiter dort deutlich mehr Ideen hervor. Von den Mitarbeitern stark hierarchisch strukturierter Unternehmen empfindet lediglich ein Drittel den eigenen Arbeitgeber als innovativ.

Haben Mitarbeiter die Freiheit, sich selbst zu organisieren, sind sie nicht nur zufriedener, sondern fühlen sich auch enger mit dem Unternehmen verbunden. Sie brin-

gen sich selbst ein, werden weniger ausgebremst und trauen sich damit auch eher, ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen und neue Dinge zu entwickeln.

Diese Freiheit hat gleich zwei positive Nebeneffekte, die sich direkt auf die **Wirtschaftlichkeit von Unternehmen** auswirken:

1. Durch eine größere Mitarbeiterzufriedenheit verringern sich automatisch die Kosten für Personalausfälle durch Krankheit.
2. Unternehmen, deren Mitarbeiter zufrieden sind, sind innovativer.

In diesem Zusammenhang können wir hier die oben getroffene Aussage weiter untermauern: „Innovation wird im Mittelstand oft falsch verstanden“, sagt auch Stephan Wegener, Leiter der Abteilung Innovationsmanagement bei der adidas Group, gegenüber der WirtschaftsWoche Online. Obwohl den Unternehmen klar ist, dass der Endverbraucher der eigentliche Kunde ist, auf den man sich besser fokussieren sollte, gelingt die Umsetzung dieser Erkenntnis in die Praxis leider noch immer nicht.

Bei der bereits erwähnten Kienbaum-Studie – die die Unternehmensberatung in Zusammenarbeit mit dem Jobvermittler StepStone umgesetzt hat – wurden insgesamt 14.000 Fach- und Führungskräfte befragt. 74 Prozent der befragten Fachkräfte gaben an, in einem Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Hierarchie zu arbeiten, und 18 Prozent hatten den Eindruck, dass

es von der Leitungsebene nicht erwünscht ist, wenn Mitarbeiter Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Auch von den Führungskräften waren immerhin noch 68 Prozent der Ansicht, in einem stark hierarchisch aufgestellten Unternehmen zu arbeiten.

Nach Auffassung von Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann **verschenkt die deutsche Wirtschaft noch viel zu viel Innovationspotenzial**. Würden Hierarchien gestrichen, Verantwortung delegiert und Mitarbeiter an Entscheidungen des Managements beteiligt, wären Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher.

Unterstützende Führungskräfte

Es ist jedoch nicht allein die Hierarchie, die das Etablieren von Innovationskultur hemmt. Ein weiterer Grund ist die Führung. Je nach **Führungssystem** sind die Mitarbeiter zufriedener, motivierter und entsprechend innovationsstärker. Gestehen Führungskräfte ihren Mitarbeitern eine höhere **Selbstbestimmtheit** und damit mehr **Eigenverantwortlichkeit** zu, führt dies wiederum dazu, dass sich diese Mitarbeiter eher mit dem Unternehmen identifizieren und sich stärker dafür engagieren, auch innovativ tätig zu werden.

Weil ein solcher Führungsstil jedoch noch nicht bis in alle Chefetagen vorge drungen ist, erscheinen die Chefs aus Sicht der Fachkräfte oft in keinem sehr guten Licht: Ganze zwei Drittel der Fachkräfte sind der Meinung, ihre Vorgesetzten sind nicht gut aufgestellt für die Herausforderungen, die die Zukunft bringen wird.

In komplettem Gegensatz zu dieser Auffassung steht die Selbsteinschätzung der Führungskräfte hinsichtlich ihrer eigenen Leistung. Sie sind davon überzeugt, dass sie zum einen ihren Leitungsjob im Hinblick auf die Zukunftsvision gut im Griff haben und dass sie zum anderen von ihren Mitarbeitern als Vorbild für Erfolg und Leistung gesehen werden. Diese **Kluft zwischen dem Selbstbild der Führungskräfte und dem Fremdbild** aus Sicht ihrer Mitarbeiter zeigt, dass Erleben und Realität bei diesem Thema weit auseinanderliegen. Es gibt also noch genügend Ansatzpunkte für Personalentwickler und Organisationsentwickler.

Nicht nur das Topmanagement ist gefragt, wenn es um Innovationskultur geht. Vor allem die **zweite und dritte Führungsebene** bestimmen maßgeblich darüber, wie das Innovationspotenzial der Mitarbeiter genutzt wird.

Ressourcen

Ob ein Unternehmen wirklich bereit ist, kreative Projekte zu fördern, zeigt sich an den Ressourcen, die es dafür zur Verfügung stellt. Es ist leicht, sich das Thema Innovation auf die Fahne zu schreiben, wenn jedoch Ressourcen in Form von Geld, Menschen oder Tools benötigt werden, erkennt man, **ob es ein Unternehmen wirklich ernst meint mit dem Thema Innovation** oder eben nicht.

Werden Ressourcen für innovative Projekte genutzt, fehlen sie an anderer Stelle. **Mitarbeiter**, die nicht mehr ihren eigentlichen Tätigkeiten nachgehen können, so-

wie Gelder für **Budgets**, die nun nicht mehr für zuvor angedachte Bereiche zur Verfügung stehen, sind der Preis, der gezahlt werden muss.

Ein weiterer Verzicht ist in einem ganz anderen Bereich zu sehen: der Verzicht auf schnelle Erfolge. Die meisten Maßnahmen im operativen Bereich zeigen recht schnell Wirkung. Innovationen hingegen sind häufig nicht kurzfristig messbar und können oft sogar erst mittelfristig hinsichtlich ihres Erfolgs bewertet werden. Gerade disruptive Innovationen scheitern auch häufig daran, dass sie nicht oder nur schwer mit klassischen Controllingwerkzeugen gemessen werden können.

Aus diesem Grund ist es vielleicht nachvollziehbar, dass einige Unternehmen zögern, für innovative Projekte viele Ressourcen frei zu machen. Andererseits ist das Fehlen von Ressourcen auch förderlich für die Kreativität. Begrenzungen können wie ein Katalysator für kreatives Denken wirken. „Kreativität liebt Beschränkungen“ ist beispielsweise ein Motto beim Suchmaschinen-giganten Google.

Die meisten Unternehmen stellen Ressourcen zwar zur Verfügung, sind dabei jedoch **nicht konsequent**. Sollte es einmal nötig sein, zwischen der Wichtigkeit von Innovation und der Dringlichkeit des operativen Tagesgeschäfts abzuwägen, gewinnt meistens das Daily Business.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Ressource Zeit: Sie ist ein großer Diskussionspunkt

in den Unternehmen, die Innovation etablieren wollen. Die Mehrheit sieht sich aufgrund der täglichen To-dos außerstande, Zeit für das Entwickeln von Ideen zu finden. Freiräume zuzulassen ist daher eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende Innovationskultur.

Teams und ihre Zusammensetzung

Wo kommen Innovationen her? Wo entstehen sie? Genau ... in den Köpfen der Menschen. Hinter jeder Innovation stecken Einfallsreichtum, Leidenschaft und sicher auch eine Portion Mut. Keine Maschine, kein Prozess schafft das. Treffen nun Menschen zusammen, treffen völlig **unterschiedliche Charaktere** aufeinander. Diese Mannigfaltigkeit und ihr **Zusammenwirken als Team** kann für einen Innovationsprozess unglaublich bereichernd sein.

In den Abteilungen ist man es allerdings gewohnt, dass Jobs so besetzt werden, dass jeder **austauschbar** ist. Bei der Innovationsfindung ist das jedoch nicht der Fall. Ja, es wäre sogar hinderlich, hätte man nur austauschbare Köpfe involviert.

Kommissionieren beispielsweise zwei Lagerfachkräfte die Ware für einen Kunden, wird der Container auf jeden Fall das beinhalten, was auf den Warenbegleitzpapieren ausgezeichnet ist. Dabei ist es völlig egal, ob der Kommissionierer ein begnadeter Freizeitfußballer ist, Schlagzeuger in einer Rockgruppe oder jedes Jahr im Winter Greenpeace bei ihren Aktionen in der Antarktis unter-

stützt. Im Gesamtsystem des Lagermanagements spielt es keine Rolle. Geht es jedoch um Kreativität und Innovation, sieht das Ganze schon wieder völlig anders aus.

Wer Innovationsteams zusammenstellen und führen möchte, muss **auf Diversität achten**. Neben unterschiedlichen Geschlechtern bedeutet dies auch unterschiedliche Altersgruppen, Lebensläufe, Kompetenzen und Persönlichkeiten. Diese Charaktere zu einem leistungsfähigen Team zu entwickeln, ist eine wesentliche Aufgabe der Führung.

Anreizsysteme

Die Ausgestaltung der Anreizsysteme eines Unternehmens haben großen Einfluss auf den innovativen Output einer Organisation. Nur **in etwa jedem vierten Unternehmen** werden Mitarbeiter generell daran gemessen, wie oft sie Ideen einbringen und wie gut diese sind. Mitarbeiter tendieren dazu, die Aktivitäten zu forcieren, die Einfluss auf die Beurteilung ihrer Fähigkeiten haben. In den meisten Unternehmen hat **das Tagesgeschäft eine deutlich höhere Priorität als das Entwickeln von Ideen**. In der Regel haben Mitarbeiter dabei gar nicht die Absicht, mit Ideen „hinter dem Berg“ zu halten, richten aber ihr Handeln entsprechend der gewünschten Ziele aus. Wenn das Einreichen von Ideen, der Mut zu neuen Denkweisen und das Umsetzen von **Innovationen belohnt** wird, erhöht dies eklatant die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter auch in Zukunft im Bereich Innovation aktiv werden.