

FÜHRUNG

Innovationskraft im Unternehmen fördern – aber wie?!

Was Führungskräfte von Agile und Lean Management übernehmen können, hilft ein innovatives Klima zu schaffen und lässt sich gerade bei KMU gut umsetzen.

AUTOR PETER LÜSCHER

Innovationskraft bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, neue Ideen zu generieren was mit den bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens noch erreicht werden könnte, beziehungsweise um die Suche nach neuen Geschäftsfeldern. In der Praxis stellen sich in diesem Zusammenhang Fragen: «Wie schaffen wir es, dass unsere Mitarbeiter ihre Innovationskraft vollständig und gern ins Unternehmen einbringen?», «Welche Rahmenbedingungen begünstigen diesen Prozess?», «Wie werden Ideen in den Köpfen unserer Mitarbeiter für das Unternehmen greifbar gemacht?».

Es liegt an der Führung, ob das Unternehmen in der Lage ist, seine Innovationskraft fortlaufend hoch zu halten. Der vorliegende Artikel geht deshalb darauf ein, welche Führungs- und Organisationsprinzipien der Kreativität im Unternehmen förderlich sind.

«Agile» und «Lean» zeigen entsprechende Möglichkeiten auf: Kreativitätsbehindernde kulturelle und organisationale Hemmnisse aus dem Weg räumen (Agile) und Konzentration auf Entwicklungen, welche den Kundennutzen steigern (Lean). Zudem belegen Studien, dass sich die wahrgenommene Innovationskraft eines Unternehmens auch positiv auf Image, Kundenzufriedenheit und Erfolg auswirkt.

Es lassen sich folgende prinzipiellen Empfehlungen herleiten:

Schlank, flexibel und weitgehend eigenverantwortlich

Definieren Sie Prozesse durchgängig, nicht zu engmaschig und mit möglichst wenigen Übergängen von Organisationseinheit zu Organisationseinheit. Sie sollen Verbindungen schaffen, nicht zur Abkoppelung führen.



«Setzen Sie mehr auf Teamdynamik und soziale Selbstkontrolle als auf Mikro-management.»



Peter Lüscher ist Managing Partner der «Change Coaching GmbH». Er hat langjährige Erfahrung als Senior Business Coach und in der Unternehmens- und Organisations-Entwicklung bei internationalen Firmen der Beratungs-, Finanz- und IT-Industrie.
www.change.coaching-gmbh.ch

Wertschöpfung findet in Prozessen statt, nicht in Einzelaktionen. Fördern Sie deshalb das End-to-End-Prozessdenken im Unternehmen.

Bewahren Sie flexible Strukturen mit schlanken Teams und hohem Grad an Eigenverantwortung. Mitarbeiter erwarten zunehmend einen angemessenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, um etwas bewegen zu können. Verantwortung erhöht die Motivation und schafft Verbindlichkeit.

Formulieren Sie deshalb Wirkungsziele, die möglichst konkret den zu erreichenden Zustand beschreiben. Resultate sind wichtiger als Leistung. Überlassen Sie das Definieren der notwendigen Massnahmen den Teams. Eine gemeinsam entwickelte Arbeitsweise schafft Freiräume für Kreativität. Damit erzielen Sie Flexibilität durch Kooperation mit Blick auf das Ganze, statt Starrheit durch Abgrenzung mit Fokus auf den eigenen Teilbereich.

Transparent, sinnhaft und gemeinschaftlich

Schaffen Sie hohe Ergebnis-Transparenz mit Bezug zu den Leistungen der Teams auf allen Stufen. Das wirkt sich positiv auf die Identifikation und die Leistungsbereitschaft aus. Stellen Sie über einen systematischen Zielprozess den Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und den erwarteten Beiträgen der Teams und Mitarbeiter her. Das schafft Sinnbezug.

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, erfolgreich zu sein und sich weiterentwickeln zu können. Erfolg und Perspektiven spornen an, davon profitieren alle Stakeholder des Unternehmens. Legen Sie den Fokus nicht auf den Wertbeitrag des Einzelnen, stellen Sie Teamleistung in den Vordergrund. Wo Individualität stärker belohnt und wertgeschätzt wird als Team-Effort, entstehen Einzelkämpfer. Damit gehen Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation verloren, denn es ist der innere Zusammenhalt – das WIR-Gefühl – das Verbundenheit schafft. Teams sind nur

bereit Ideen auszutauschen und gemeinsam zur Reife weiterzuentwickeln, wenn Kollaboration gefördert und anerkannt wird. Tragen Sie diesem Umstand Rechnung, wenn Sie Leistungsanreiz-Systeme designen.

Setzen Sie mehr auf Teamdynamik und soziale Selbstkontrolle als auf Mikromanagement. Greifen Sie über Teamentwicklung dann ein, wenn die Balance zwischen Bindung an die Gruppe und Individualität des Einzelnen wahrnehmbar gestört ist.

Überdenken Sie das Betriebliche Vorschlagswesen, es braucht gerade bei KMU meiner Meinung nach keinen abgekoppelten, meist langwierigen, formalistischen Beurteilungs- und Entscheidungsprozess. Formalismus killt Kreativität! Stellen Sie besser ein Innovations-Budget für die Weiterentwicklung zur Verfügung, statt eine Belohnung im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens zu verteilen. Damit fördern Sie unternehmerisches Handeln und gewähren Vertrauen in die Lösungskompetenz Ihrer Mitarbeiter. Beides motiviert. Lassen Sie die Führungskräfte die Ideen ihrer Mitarbeiter aufgreifen und über geeignete Strukturen wie Innovations-Projektteams weiterbearbeiten, finanziert über das Innovations-Budget. Innovationsmanagement ist Führungsaufgabe, nicht Stabsarbeit.

Ein hilfreicher Ansatz ist auch «der Rat der Weisen» (wisdom council). Dabei wird ein- bis zweimal jährlich ein repräsentatives, transdisziplinäres Team zusammengestellt, welches aus seiner Sicht Themen mit hohem Verbesserungspotenzial aufgreift und in einem gemeinsamen Lernprozess Empfehlungen dazu formuliert. Diese werden dann einem möglichst weiten Kreis der Mitarbeiter vorgestellt und in einem zwei- bis dreistündigen Reflexionsprozess à la World-Café validiert und erweitert.

Behalten Sie den Kundennutzen im Blick. Neuerungen sollen den Kundennutzen erhöhen, nicht erodieren. Entwickeln Sie mit Kunden und Lieferanten Neues gemeinsam, beide sind eine wichtige Quelle für Innovation.

Experimentell, systematisch und längerfristig

Aus guten Ideen wird kein Produkt, wenn wir nicht bereit sind, uns von althergebrachten Lösungen gedanklich zu verabschieden. Die Sicherheit der Komfortzone lullt uns ein und lässt dabei alles Neue absterben. Ohne ein gewisses Mass an Risikobereitschaft können keine Innovationen Realität werden. Daher sollten Fehlversuche als Lernprozess gesehen werden, Perfektionismus engt ein.

Es ist sinnvoll, die Weiterentwicklung von Ideen bis zum neuen Produkt zu verfolgen. Nur die dabei entstandenen Kosten oder Cash-Burn-Rates im Blick zu haben, würde den Innovationsprozess aber behindern. Es braucht auch innovationsorientierte Kennzahlen, wie die Anzahl der Ideen, die nach bestandener Chancenbewertung in einen Entwicklungsprozess überführt wurden und so eine Innovationspipeline bilden. Auch die Ratio zwischen erzeugten und weiterentwickelten Ideen, und später zu den tatsächlich im Markt eingeführten Produkten (conversion rates), kann Aufschluss über die Innovations- als auch Umsetzungskraft geben. Hilfreich für die Entscheidung, welche Ideen weiterverfolgt werden sollen, ist die Einschätzung, welche Märkte und Kunden auf dem Spiel stehen, wenn ein – vielleicht noch fiktives – neues Produkt des härtesten Mitbewerbers zuerst auf den Markt käme (Cost of Delay).

Ideen basieren sowohl auf systematischem Vorgehen als auch auf Intuition. Intuitives Wissen basiert einerseits auf Erfahrungen, gleichzeitig aber auf der Fähigkeit, bekannte Problemstellungen systematisch aus neuen Perspektiven anzugehen. Durch die Verknüpfung von Bekanntem und Neuem entsteht Inspiration. Eine systematische Vorgehensweise erhöht die Chancen dafür. Thomas Edison hat uns vorgemacht, dass systematisches Hinterfragen, in Verbindung mit anschlies-

sender Entwicklung eines Umsetzungskonzeptes, echte Innovation hervorbringen kann. Design Thinking geht sogar einen Schritt weiter bis zum Prototyp.

Kontraproduktive Dynamik entsteht auch, wenn Leistungsanreize dazu führen, sich ausschliesslich auf bereits erfolgreiche Produkte zu fokussieren. Das Neue kann kurzfristig kaum denselben Erfolgsbeitrag erzeugen wie Etabliertes. Beim Neuen geht es um mittel- bis längerfristige Potenziale, die sich erschliessen lassen. Dies setzt voraus, das Potenzial im Blick zu haben, nicht nur das Ergebnis und nicht ausschliesslich in Quartalsabschnitten zu denken.

Fazit

Zugegeben, viele dieser Punkte sind im Kern weder revolutionär noch brandneu. Das macht sie aber nicht weniger relevant und leider werden viele der genannten Aspekte noch zu wenig berücksichtigt. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt Innovationskraft, um seine Wettbewerbsstärke langfristig zu sichern. Ebenfalls zugegeben, es braucht Mut, eine qualifizierte Führungslücke zu belassen und ein gewisses Mass an Einfluss abzugeben. Aber überdurchschnittliche Innovationskraft ist langfristig ohne diese Risikobereitschaft nicht zu haben. Und damit liegt es an der Führung, die entscheidenden Weichen zu stellen. Seien Sie mutig! ●



«Formalismus
kilt Kreativität!»

Anspruch:

Peter Lüscher ist überzeugt: «Es liegt an der Führung, ob das Unternehmen in der Lage ist, seine Innovationskraft fortlaufend hoch zu halten.»

