

# hernsteiner <sub>01/14</sub>

management  
information

Innovation ist **Chefsache**  
Questions Every Leader  
Should **Be Willing to Ask**  
Anders denken mit  
dem **Aikidoprinzip**

**INNOVATIVE UNTERNEHMEN –  
WUNSCH ODER WIRKLICHKEIT?**

## Leading Innovation hernsteiner 01/14

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

### IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

### HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien  
T +43/1/514 50-5600  
F +43/1/514 50-5609  
hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

### COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

### REDAKTION

Dr. Lisa Kratzer  
Mag. Peter Wagner

### GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

### FOTO

Helmut Rabel

### LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

### HERSTELLER

Druckerei agensketterl

### OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISS NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership  
der Wirtschaftskammer Wien  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint  
3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

**Innovation und Anpassung an neue Herausforderungen sind zentrale Erfolgsfaktoren in unserer schnelllebigen Zeit.**

Führung im 21. Jahrhundert heißt, neue Wege zu beschreiten. Wie aber können Organisationen ihr Innovationspotenzial erkennen und in konkrete Produkte und Dienstleistungen umwandeln? Welche Merkmale weist eine innovationsförderliche Unternehmenskultur auf? Welche Bedeutung hat Führung für das Entstehen von Innovationen? Mit der ersten Ausgabe des »Hernsteiners« 2014 beleuchten wir die Bedeutung von Führung für das Thema Innovation aus verschiedenen Perspektiven.

Oliver Gassmann und Sascha Friesike (s. Seite 4) beschreiben die Bedingungen für Geschäftsmodellinnovationen. Sie plädieren dafür, radikal anders zu denken. Ihre Empfehlung: die Lücken des Mitbewerbs nützen und sich mit einem neuen Geschäftsmodell von Konkurrenten abheben.

Simon Anderson (s. Seite 9) beschreibt Faktoren für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. Das Reagieren auf neue Trends und Technologien ist aus seiner Perspektive zu wenig, auch wenn viele Unternehmen damit beschäftigt sind. Sein Beitrag enthält zahlreiche praxisnahe Anregungen für die proaktive Gestaltung der unternehmerischen Zukunft.

Ellen Enkel (s. Seite 13) gibt einen Überblick über das Zusammenspiel von Innovationsstrategie und jenen organisationalen Fähigkeiten, die gebraucht werden, um die Innovationsleistung von Unternehmen möglichst optimal zu nützen.

Der Hernstein Trainer und Berater Stefan Doblhofer (s. Seite 14) geht der Frage nach, wie es gelingen kann, dass zukunftsweisende Ideen den Weg bis zur Umsetzung finden. Er beschreibt die Hebel zur Veränderung und stützt sich dabei auf seine langjährige Erfahrung aus seiner Arbeit mit Unternehmen.

»Eine gute Organisation hat Freude an der Veränderung«, sagt Georg Pölzl im Interview mit Peter Wagner (s. Seite 16). Für ihn ist Innovation Chefsache. Als Top-Manager sieht er es als seine Führungsaufgabe an, seinen Leuten Freude an Innovation und Kundenorientierung zu vermitteln.

Es gibt auch zahlreiche Neuerungen im Heft. Ab sofort bitten wir unsere Kunden verstärkt vor den Vorhang. Für Interview und Fotoshooting bedanken wir uns diesmal bei der Post AG. Seite 18 ist ab sofort der Next Generation gewidmet. Wir fragen junge Führungskräfte oder Experten/-innen ohne Führungsverantwortung um ihre Meinung zum Thema der jeweiligen Ausgabe.

Die Hernstein Insights (s. Seite 19) geben Einblicke in unsere tägliche Arbeit. Wir starten die Serie mit einem Interview über die Arbeit der Hernstein Programmwerkstatt. Last but not least: Neu ist auch der Leitartikel unserer Institutsleiterin (s. Seite 3).

Wir wünschen Ihnen interessante Erkenntnisse mit dem neuen »Hernsteiner«!

Dr. Lisa Kratzer  
GESAMTREDAKTION

Mag. Peter Wagner  
REDAKTION

## verzeichnis

### 03

Innovation –  
Wunsch und Wirklichkeit  
Leitartikel der Institutsleiterin

### 04

Das Aikido-Prinzip  
Die Zukunft wird nicht durch Innovationen bei Produkten und Prozessen entschieden, sondern durch innovative Geschäftsmodelle.

### 09

Recognizing the Trends  
Transforming Your Business  
We must be willing to consider some hard-to-swallow possibilities if we are to truly be able to position ourselves for the future.

### 13

Open Innovation  
Companies must be willing to consider some hard-to-swallow possibilities in order to truly be able to position themselves for the future.

### 14

Einfach schnell ausprobieren  
Wie es gelingt, Organisationen so auszurichten, dass zukunftsweisende Ideen den Weg bis zur Umsetzung finden.

### 16

»Innovation ist Chefsache«  
Dr. Georg Pölzl, CEO der Post AG, über wichtige Schritte, um das Unternehmen noch mehr in Richtung Innovation zu trimmen.

### 18

Next Generation

### 19

Hernstein Insights

### 20

Hernstein Veranstaltungen

## DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Um Innovation als das Neue überhaupt zu erkennen, bedarf es der Bezugnahme auf das Vorangegangene. Neues ist nur mit Blick auf das Alte zu verstehen. Die Qualifizierung als Neues, Innovatives, Avantgardistisches generiert sich aus der Unterscheidung von der Tradition bzw. Konvention. In der Werbung wird das Neue durch vergleichende Attribute ausgedrückt: jetzt leichter, billiger, schneller oder bequemer etc.

Das Neue beansprucht für sich eine »unterscheidbare« Haltung gegenüber dem Bestehenden. Die Bilder zum Thema »Innovation« vergegenständlichen diese notwendige Differenz. Letztlich ist es die veränderte Position, die das Neue vom Alten unterscheidet.

HELMUT RABEL





Eva-Maria Ayberk

# Innovation – Wunsch und Wirklichkeit

Fast jedes Unternehmen nennt »Innovation« als ein zentrales Element. Das lässt sich auch gut in diversen Leitbildern, Werten und Strategien nachlesen. Doch wie sieht das in der Praxis aus?

Eine eher ernüchternde Bilanz zieht dazu eine Studie von Jens-Uwe Meyer<sup>[1]</sup>: Nur in einem Drittel der darin untersuchten deutschen Unternehmen gehört Innovation wirklich zum Alltagsgeschäft. In drei von vier Betrieben wird Innovation nur gefördert, solange sie nichts kostet. In mehr als 80 Prozent der untersuchten Unternehmen be- oder gar verhindern lange Entscheidungswege innovative Ansätze.

Die Erfindung und Entwicklung von neuen Produkten erfolgt in den meisten Betrieben nach strengen Prozessen, die nicht einmal in Ausnahmefällen durchbrochen werden dürfen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass nur jedes vierte Unternehmen überhaupt bahnbrechende neue Produkte entwickeln will. Die restlichen 75 Prozent verstehen unter Innovation eine ständige Verbesserung des Bestehenden.

Doch reicht das noch, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Clayton M. Christensen beantwortet diese Frage eindeutig mit Nein. In seinem Bestseller »The Innovator's Dilemma«<sup>[2]</sup> hat er nachgewiesen, dass gerade führende Unternehmen scheitern, weil sie im Grunde alles richtig machen. Sie verbessern ihre bestehenden Produkte und Dienstleistungen und setzen auf Kunden-, Ertrags- und Wachstumsorientierung. Ausgerechnet diese klassischen Erfolgsfaktoren können bei bahnbrechenden Innovationen jedoch gefährlich und existenzbedrohend sein.

Für diese Unlogik lassen sich zahlreiche Beispiele anführen. Denken Sie nur an die rasche Ausbreitung der Smartphone-Technologie und die damit verbundenen dramatischen Konsequenzen für etablierte Mobiltelefonhersteller wie Nokia.

Eine aktive Innovationskultur ist somit für Unternehmen überlebensnotwendig, gerade bei immer schnelleren technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen. Radikal gedacht bedeutet das eine disruptive Innovation im Management. Denn Standardisierung, Spezialisierung, Hierarchie, Kontrolle und Shareholder-Orientierung prägen nach wie vor die gängige Management-Praxis. Mittlerweile sind (Top-) ManagerInnen aber immer mehr gefordert, ihre bestehenden Prozesse, Werte und Geschäftsmodelle kreativ zu zerstören, um ihr Unternehmen anpassungs- und damit überlebensfähig zu machen. Der bekannte Business Thinker Gary Hamel bringt es auf den Punkt und fragt provokativ: »Why should organizations be so much better at operating than they are at innovating?«<sup>[3]</sup> Alleine sich diese Frage zu stellen, verlangt von Managern/-innen einiges an Überwindung. Daraus Handlungen abzuleiten, erfordert dann wirklich Mut. Ich wünsche uns allen die Entschlossenheit, es dennoch zu wagen.

Mag. Eva-Maria Ayberk ist Leiterin des Hernstein Instituts und Beraterin.

- 1 Jens-Uwe Meyer: Kreativität nach Vorschrift. S. 30–31. – In: Harvard Business Manager. Heft 8/2011.
- 2 Clayton M. Christensen: The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, Massachusetts, 1997.
- 3 Gary Hamel: Moon Shots for Management. – In: Harvard Business Review. Februar 2009.

## AUTOREN/-INNEN DIESER AUSGABE



**PROF. DR. OLIVER GASSMANN** leitet den Bereich Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und ist Autor zahlreicher Publikationen zum Thema, u. a. des Buchs »Geschäftsmodelle entwickeln«.

4



**DR. SASCHA FRIESIKE** ist Forschungsleiter am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin und mit Prof. Gassmann Autor des Buchs »33 Erfolgsprinzipien der Innovation«.

4



**SIMON ANDERSON** is a global futurist keynote speaker and consultant, startup advisor, and co-author of the award winning book, »Foresight 20/20«.

9



**PROF. DR. ELLEN ENKEL** ist Lehrstuhlinhaberin für Innovationsmanagement an der Zeppelin Universität Friedrichshafen mit dem Forschungsschwerpunkt Open Innovation.

13



**MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA** ist langjähriger Hernstein Trainer und begleitet als Berater und Trainer Organisationen dabei, schneller und flexibler zu werden.

14



**DI DR. GEORG PÖZL** ist CEO der Post AG, eines Konzerns, der in den vergangenen Jahren deutlich an Innovations-tempo gewonnen hat.

16

# Das Aikido-Prinzip

WER NICHT ANFÄNGT, ANDERS ZU DENKEN,  
WIRD NICHT ANFANGEN, DIE REGELN ZU ÄNDERN

Prof. Dr. Oliver Gassmann und Dr. Sascha Friesike

**Während viele Unternehmen ihre Entwicklungsleistungen in erster Linie in neuartige Produkte fließen lassen, entsteht die wirkliche Veränderung weg vom Branchen-Einerlei in aller Regel erst durch ein neues Geschäftsmodell.**

»Alle Stärke wird nur durch Hindernisse erkannt, die sie überwältigen kann.«  
Immanuel Kant

Aikido ist ein japanischer Kampfsport, dessen Ziel darin besteht, die Kraft eines Angriffs so abzulenken, dass sie sich gegen den Angreifer selbst richtet. Die Stärken des Gegners müssen gegen ihn eingesetzt werden. So kann selbst der stärkste Gegner eine Zeit lang kampfunfähig gemacht werden. Viele erfolgreiche Unternehmen verfolgen eine ähnliche Strategie. Unternehmen, die das Aikido-Prinzip verfolgen, identifizieren die Lücken der Konkurrenten, die diese aufgrund ihrer eigenen Stärke nicht füllen können:

#### Vom Aikido-Prinzip lernen

- › Das Aikido-Prinzip verfolgt die Idee, dass etliche erfolgreiche Unternehmen etwas anbieten, das der Philosophie ihrer größten Konkurrenten widerspricht.
- › Das Geschäftsmodell kann als Kombination aus sechs Stellrädern verstanden werden: Kundennutzen, Marktsegment, Quelle des Umsatzes, Technologie, Vertriebsform und Erlös- und Kostenstruktur.
- › In den meisten Branchen setzen Firmen die Stellräder ähnlich oder gleich ein. Diese dominierende Branchenlogik zu umgehen, schafft Differenzierungspotenzial.
- › Ungeachtet der Branche bleibt das Geschäftsmodell ein unterschätztes Innovationsfeld. Unternehmen vergeben oft Chancen, weil sie an überholten Geschäftsmodellen festhalten.
- › Man muss nicht immer den direkten Kampf mit der Konkurrenz suchen. Nicht selten ist es für ein Unternehmen vielversprechender, die Stärken seiner Mitbewerber für sich zu nutzen und Platz für Innovationen zu schaffen, indem es einen neuen Markt eröffnet.

Die Universal Studios entstanden als Konkurrenz zu Disneyland. Um kein schnödes Me-too-Produkt anzubieten, stellte man sich bei Universal die Frage, was Disney nicht anbieten kann. Disneyland ist eine gewaltfreie Märchenlandschaft, und so beschloss man bei Universal, einen Freizeitpark zu bauen, der genau das nicht ist. Während die Attraktionen in Disneyland Spaß für Jung und Alt versprechen, setzt man bei Universal auf Adrenalin, gewaltige Achterbahnen, Feuer, Beschleunigung und Explosionen. Täglich gab es Beschwerden, täglich gab es Klagen darüber, dass Feuersbrünste zu dicht an die Besucher heranreichten oder einzelne Achterbahnen zu gefährlich waren. Und täglich kamen mehr Besucher, um genau das zu erleben.

Amazon ist ohne ein einziges Ladengeschäft der größte Buchhändler der Welt geworden, Apple ist der größte Musikeinzelhändler und hat keine einzige CD verkauft, und Pixar hat in den letzten zehn Jahren elf Oscars gewonnen, ohne einen einzigen Schauspieler zu zeigen. Netflix hat das Videotheken-Geschäft neu erfunden – und das, ohne eine einzige Videothek zu betreiben. Starbucks ist die weltgrößte Kaffeehauskette und verkauft dabei Kaffee für x-mal so viel Geld wie die Konkurrenz. Bei McDonald's bedienen sich heute täglich 47 Millionen Kunden selbst und die Website Craigslist hat monatlich 20 Milliarden Besucher bei nur 32 Mitarbeitern.

Erfolgreiche Innovatoren wären sicher nicht erfolgreich, wenn ihre Produkte nicht gut wären. Den tatsächlichen Unterschied zum übrigen Allerlei ihrer Branche macht aber nicht das Produkt, sondern das Geschäftsmodell aus. Doch was versteht man eigentlich unter einem Geschäftsmodell?

#### Die sechs Stellräder des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell ist die Art und Weise, in der ein Unternehmen Wert schafft, Nutzen für seine Kunden stiftet und diese davon überzeugt, für diesen Nutzen Geld zu zahlen. Das Geschäftsmodell spiegelt die Meinung des Managements darüber wider, was der Kunde haben will, wie er es haben will und wie das Unternehmen damit etwas verdienen kann. Ohne ein passendes Geschäftsmodell scheitert auch das innovativste Unternehmen. Ein gutes Geschäftsmodell ist für ein Unternehmen meist wichtiger als ein gutes Produkt. Es gibt gerade im deutschsprachigen Raum viele technologisch innovative Unternehmen; das Thema Geschäftsmodell wird jedoch viel zu selten angegangen.

Ein gutes Geschäftsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass es sich an die Veränderungen der Marktsituation anpasst. Die Kundenwünsche ändern sich laufend, und so ist es nicht nur notwendig, auf dem Markt mit neuen Produkten Schritt halten zu können, sondern ebenso wichtig – wenn nicht sogar wichtiger –, die eigenen Produkte in den Rahmen eines passenden Geschäftsmodells zu stellen. Etliche Unternehmen scheitern nicht an unzureichender Innovationstätigkeit, sondern stolpern stattdessen über ihr nicht mehr zeitgemäßes Geschäftsmodell. Doch in der Praxis wird das alte Geschäftsmodell selten infrage gestellt.

: Computer der Zukunft werden nicht mehr als 1,5 Tonnen wiegen.

US-Zeitschrift »Popular Mechanics«, 1949

: Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.

Gottlieb Daimler, Erfinder, 1901





: Ändere die Welt;  
sie braucht es.

Berthold Brecht





: Bill Gates wäre in Deutschland allein deshalb gescheitert, weil nach der Baunutzungsordnung in einer Garage keine Fenster drin sein dürfen.

Jürgen Rüttgers, deutscher Politiker

Ein Geschäftsmodell lässt sich durch die folgenden sechs Stellräder variieren:

- › Der Kundennutzen ist im Prinzip die Antwort auf die scheinbar banale Frage: Was hat der Kunde davon? Doch die Realität zeigt, dass diese Frage mitnichten banal ist.
- › Das Marktsegment beschreibt diejenige Gruppe von Menschen, die durch das Produkt/die Leistung angesprochen werden. Marktsegmente sind keine in Stein gemeißelten Konstanten, sondern Trends und Strömungen unterworfen. Präferenzen ändern sich.
- › Womit verdient das Unternehmen sein Geld? Die Frage nach der Quelle des Umsatzes war der Sargnagel vieler Dotcom-Unternehmen, und heute stellt sie die Zeitungsverlage vor Probleme.
- › Vermarktet man die eigene Technologie selber, vergibt man Lizenzen oder nutzt man Patente, um Mitbewerber auf Abstand zu halten? Der Umgang mit der einmal entwickelten Technologie bietet viele Optionen.
- › Wie kommt der Kunde an das Produkt? Das ist die Frage nach der Vertriebsform. Die möglichen Antworten auf diese Frage sind vielfältig und reichen von der Positionierung in Supermarktregalen über den Direktvertrieb bis hin zum zweifelhaften Staubsaugervertreter. Auch hier verändern sich die Präferenzen der Kunden. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell muss mit dem Wandel Schritt halten.
- › Innovationen des Geschäftsmodells können auch so grundlegende Aufgaben wie die Gestaltung der Erlös- und Kostenstrukturen betreffen.

#### Geschäftsmodellinnovationen schaffen

Die meisten Firmen einer Branche wenden alle sechs Stellräder ähnlich an. Bereits die Veränderung eines einzigen Stellrades kann daher zu einem beachtlichen Wettbewerbsvorteil führen. Doch sein wahres Potenzial entfaltet ein Geschäftsmodell erst, wenn mehrere Stellräder kombiniert werden. Die Herausforderung liegt darin, mehrere Stellräder einzusetzen und so ein Angebot zu schaffen, das es der Konkurrenz schwer macht, sich zur Wehr zu setzen. So können Unternehmen durch die Kombination mehrerer Stellräder Geschäftsmodellinnovationen schaffen, die von der Konkurrenz kaum kopiert werden können, da sie deren Stärken diametral entgegenstehen. Dies zeigt sich etwa bei Nespresso:

Kaffee kauft man im Supermarkt; ein Kilo kostet zwischen fünf und 15 Euro. Man kauft Gebinde, die irgendwo zwischen 500 Gramm und mehreren Kilo liegen. Ein umkämpfter Markt mit etlichen Anbietern. Ein so umkämpfter Markt, dass man eigentlich nicht teilnehmen möchte, jedenfalls nicht als Anbieter. Auch Nestlé wollte unter den beschriebenen Rahmenbedingungen nicht mehr teilnehmen. Deswegen setzte das Unternehmen mit Nespresso mehrere Hebel an und stellte das Kaffeegeschäft auf den Kopf. In Boutiquen und nicht mehr im Supermarkt kann man heute den Kaffee in kleinen Metallkapseln kaufen, die nur in Nespresso-Maschinen eingesetzt werden können. Praktisch portioniert: Eine Kapsel ergibt einen Kaffee. Die übrigen Kapseln in der Packung halten den Kaffee frisch, da sie luftdicht verschlossen sind. Der Kunde zahlt umgerechnet etwa 50 Euro pro Kilo Kaffee und tut das sogar gerne. Denn in unserer Convenience- und Singlegesellschaft, in der mehr Espresso als Filterkaffee getrunken wird, ist der Kunde davon überzeugt, lange auf etwas Derartiges wie Nespresso gewartet zu haben.

Ungeachtet der Branche bleibt das Geschäftsmodell ein unterschätztes Innovationsfeld. Etliche Unternehmen vergeben täglich Chancen, weil sie an überholten Geschäftsmodellen festhalten. Auch die innovativsten Produkte brauchen ein passendes Geschäftsmodell, das ihnen als Nährboden dienen kann. Man muss nicht immer den direkten Kampf mit der Konkurrenz suchen. Nicht selten ist es für ein Unternehmen vielversprechender, die Stärken seiner Mitbewerber für sich zu nutzen und Platz für Innovationen zu schaffen, indem es einen neuen Markt eröffnet.

Doch so schön die Erfolgsgeschichte von Nespresso auch klingt, der Weg dorthin war schwer. Schon 1970 wurde das System erfunden, sechs Jahre später patentiert und 1986 auf den Markt gebracht. Im ersten Anlauf scheiterte es kläglich. Gut 20 Jahre und etliche Umbauten des Geschäftsmodells waren notwendig, um das System zum Erfolg zu führen. Heute wächst der Jahresumsatz von Nespresso um gut 40 Prozent, was sich in jährlich drei Milliarden zusätzlichen Kaffeekapseln niederschlägt.

Ein wesentlicher Grund, aus dem Geschäftsmodellinnovationen so selten angegangen werden, ist ihre tiefe Verankerung im Unternehmen. Wer ein Geschäftsmodell ändert, ändert die Art, wie ein Unternehmen funktioniert. Und jeder, der einmal in einem Unternehmen tätig war, weiß, dass Veränderung selten auf allgemeine Zustimmung trifft. Selbst wer ein neues Produkt entwickelt, hat mit Widerständen zu kämpfen. Denn es wird immer jemanden geben, der mit dem alten Produkt zufrieden war und das neue nicht für besser hält. Schon die Widerstände gegen ein neues Produkt können zermürben. Nicht selten sind Kompromisse und Zugeständnisse nötig, um das neue Produkt überhaupt lancieren zu können.

Etwas anzubieten, das der Stärke der Konkurrenz entgegensteht, bedeutet, ein einzigartiges, neues Geschäftsmodell zu schaffen, das von der Konkurrenz nicht einfach kopiert werden kann, und dabei auf den Kunden einzugehen – ihm einen tatsächlichen Vorteil zu bieten. Innovation ist nicht das Monopol der Entwicklungsabteilung, sondern ein Thema, das in der Beschäftigung mit strategischen Fragen mindestens genauso wichtig ist.

#### ZU DEN AUTOREN

Prof. Dr. Oliver Gassmann ist seit 2002 Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktionsvorsitzender des dortigen Instituts für Technologiemanagement.

Dr. Sascha Friesike ist nach einem zweijährigen Aufenthalt am Center for Design Research an der Stanford University in den USA seit 2012 Forschungsleiter am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin.

: 640K sollten genug für jeden sein.

Bill Gates, 1981

: Das Pferd wird es immer geben, Automobile hingegen sind lediglich eine vorübergehende Modeerscheinung.

Präsident der Michigan Savings Bank, 1903





: We cannot solve the problem  
with the same thinking patterns  
which created the problem.

Albert Einstein



# Recognizing the Trends Transforming Your Business

A FEW QUESTIONS EVERY LEADER SHOULD BE WILLING TO ASK

Simon Anderson

**While it's impossible to future-proof your business, what can forward-looking leaders do to stay informed about the latest technology and trends impacting their companies and their industries? How can they move from frantically reacting to changes in the business environment to leading the way into uncharted territory?**

On February 4<sup>th</sup>, Microsoft appointed long-time executive Satya Nadella as its new CEO, only the third in its 39 year history, who introduced himself in an email to all employees and invited them to share his vision for the future of the company. Among the many insights in that email, I found one to be particularly profound: »Our industry does not respect tradition — it only respects innovation.« That is certainly true in the software industry where Microsoft is a dominant player, but it is also now becoming increasingly evident in all industries.

The sad truth is that today many companies and other organizations are finding it increasingly difficult to simply react to new trends and technologies that they have no time to innovate. As a result many eventually fall too far behind and become insolvent. Gone are the days when major innovations took place in decade-long cycles. The dangers of not paying attention in the present world are significant with numerous examples. Without a solid plan, even the best intentioned executives find their companies becoming immersed in the example of what happens when you lack foresight. The problem is that staying up-to-date even in just your own industry is becoming progressively more difficult as technology continues to advance and the rate of advancement itself increases.

## The Importance of Unlearning

My esteemed mentor, friend, and fellow global futurist Jack Uldrich has taught me well the concept and importance of unlearning in today's exponential age and he is in esteemed company. Legendary futurist and author Alvin Toffler also believed unlearning to be profoundly important, writing »The illiterates of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.« Before we can even consider conquering the future we must allow ourselves to let go of the past. This is much more difficult than it sounds. »Because that's how it has always been done« has almost become an unfortunate mantra in many of today's organizations. Unlearning also requires a large dose of humility. It is not easy to admit that your years of success and experience may mean precious little when it comes to some new technology or operational process. Our preconceptions are often so ingrained in our decision-making that we even fail to realize that we are discounting new possibilities because of long-held (and now obsolete) assumptions.

## It Starts From Within

One of the single most influential ways that a leader can begin to cultivate the attitudes and skills needed for their organization to continue to compete and win in the future is to create a corporate culture conducive to making fast decisions and responding dynamically to an ever changing market.

Although many mission statements may claim this as a core tenet of their organization, this too is often not the case. Below are some ways to help foster the kind of culture that embraces change and recognizes opportunity instead of seeing risk.

## HIRING

- > Hire Millennials, and be aware of significant generational trends. Those who were "Born Digital" have a much different perspective compared to many of the »Digital Immigrants« who are today running companies and setting policy. Use this unique perspective to your advantage by welcoming »Digital Natives« into your organization.
- > Hire evangelists for each space that your company competes in. Today it is not enough to hire mere experience and education. Passion is a key ingredient and a necessity. People who are passionate about what they do professionally will be a huge asset as they will be the first to spot new developments in their area. Now that almost all education and experience comes with an expiry date, hire for attitude and interest instead.
- > Hire a "corporate futurist" or other foresight professional. Most large companies have armadas of attorneys and accountants, but few think of hiring a single foresight professional with the sole function of identifying ways that emerging and converging trends could impact their business. To me as a professional futurist this seems crazy! Even if you do not have someone with the title »futurist« in your organization make it a priority and a job responsibility to think about the future.

## TRANSPARENCY AND OPENNESS

- > Commit to a true »open door« policy. Most organizations tout the possibility of even their most junior employees to be able walk into the chief executive's office with any idea or concern. In reality this is hardly the case. But it should be. Listen to your subordinates – they're closest to your products and services and are likely most attuned to the changes taking place in their area.
- > Encourage candid feedback, both externally and internally. The future is arriving too quickly for politeness and formalities. Expect and reward honest feedback from both your employees and clients. This allows you to expose broken-down processes and procedures and begin to address them proactively.
- > Restructure and remove bureaucracy to make your company more capable to adapt and respond. Excessive levels of management both reduce your responsiveness to a fast changing market and discourage the most innovative and creative of potential employees – both potentially fatal consequences and a good indication of an organization too mired in tradition to be competitive much longer.
- > Empower employees at all levels to make decisions. You may be surprised how often your employees will »rise to the occasion« given the chance. A nimble organization allows for decision-making and accountability at all levels.
- > Encourage dissent. Employees should be allowed, and even expected, to voice their concerns or suggestions. A room full of smart people afraid to challenge an executive's opinion will only produce that single opinion, but dangerously packaged as a consensus and debated conclusion.

### Ask Difficult Questions

We must be willing to consider some hard-to-swallow possibilities if we are to be truly able to position ourselves for the future. Here are a few questions which I believe every leader should be willing to ask:

- › What would it take for a start-up to compete with us (or even put us out of business)? Last year Instagram, a photo sharing app with only a few dozen employees, sold for a billion US dollars. Kodak, employer of tens of thousands and holder of the patent on the first digital camera in 1975, filed for bankruptcy. Kodak was simply unable to imagine a world where film was no longer the primary medium for picture taking and I certainly cannot imagine they would have ever considered digital photography apps such as Instagram dramatically impacting their business.
- › What technological advancements or trends could spell disaster for our company or product? It is of utmost importance to consider all any possible scenarios here, regardless of how outlandish they may seem today. For example, what will happen to the auto industry in a few years when fleets of self-driving cars are shuttling passengers to and from their destinations and few see the need to own a car themselves? This is an especially critical question if you are relying on a once expensive process to provide a barrier to entry for competitors and protect your market share.
- › What parts of our operations can be automated, either by machine or software? Also, what impacts will the necessary move to automation have on your organization and its employees? What if you are forced to make redundant entire departments with short notice? For decades, automation has unwaveringly advanced in its slow »land-grab« of jobs that were once the sole domain of human workers. This trend is rapidly accelerating and many are predicting that we are soon entering an age of mass unemployment. Every day now jobs that »could never be done by a machine« are taken from human employees.
- › Who could be our non-traditional competitors? In our mobile, global, and hyper-connected world, anyone can be a customer... or a competitor. Kodak certainly failed to recognize smartphones apps such as Instagram as being their competitors. Think about what you are actually providing for your clients and customers – not just how you are providing it. Can that end product or service be replaced by something completely outside your traditional competition?
- › What in this business has remained unchanged for ages? Everything will be impacted by rapidly advancing technology, so identify things that have remained unchanged and think about the possible way they could be disrupted. Plan for those possibilities and think of ways for your company to be the disruptor.

### Planning for the future

Although most predictions about the state of the world in more than a few years from now are little more than guesswork, we must continue to pay attention and consider the future when we make decisions today. Given this reality, what can be done to both prepare for, and create, the future?

- › Strive to see opportunity instead of risk. Treat impending disruptions as an opportunity to gain a significant advantage over less forward-looking competitors. Be willing to acknowledge that regardless of past successes or current market share, things are changing quickly now and we must always be focused on what possibilities the future may bring, however unlikely they may seem today.
- › Don't waste time and other resources optimizing operations that should be replaced. Maximizing efficiency seemed to be the goal of the last two decades which is fine as long as the process we're so focused on optimizing is even still needed. For example, you could be creating the fastest newspaper printing process, while instead you should be focusing on creating new opportunities in digital delivery.
- › Learn to accept occasional failure as a cost of doing business in an exponentially advancing world. But, fail fast. With so much uncertainty, create an environment conducive to failure and recovery – learn from mistakes and quickly apply that knowledge to future endeavors.
- › Remember, in the future change is the only constant, so find ways to embrace and adapt to that change, both personally and within your organization.

Today, we are so often caught up in the day-to-day responsibilities and unexpected demands of co-workers, employees, shareholders and family that it becomes difficult to take time to step back and look at the bigger picture and to recognize the trends and technologies transforming the world around us. Now, more than ever, this is no longer an option. It is an obligation. Innovation does not go on holiday and the world is changing too quickly now to be afforded the luxury of casual awareness or a delayed response. As a futurist I have dedicated my career to helping others see what they're not seeing and I hope that you too realize the importance of envisioning the future when making decisions today.

#### THE AUTHOR

Simon Anderson is the founder of Venture Foresight, LLC and Futur1st.com, a site dedicated to helping leaders and organizations recognize emerging technologies and trends.

: Alles, was erfunden werden kann, wurde bereits erfunden.

Charles Duell, Chef des amerikanischen Patentamts, 1899

: If you say, innovation and creativity are vital to growth, nine out of ten people agree with the statement. But when you ask if people know how to practice and inspire creativity in their day to day life, nine out of ten people say no.

Kris Murrin, Ko-Gründerin von ?What If!, »newdesign«, 2001





: Whether you think you can or  
whether you think you can't,  
you're right.

Henry Ford





: Es gibt keine Grenzen. Nicht für den Gedanken, nicht für die Gefühle. Die Angst setzt die Grenzen.

Ingmar Bergman



# Open Innovation

## WIE »OFFEN« MUSS EIN UNTERNEHMEN SEIN, UM ERFOLGREICH ZU INNOVIEREN?

Prof. Dr. Ellen Enkel

LITERATUR  
Karoline Bader/Ellen Enkel:  
Understanding a Firm's Choice  
for Openness: Strategy as  
Determinant. – In: International  
Journal of Technology  
Management, 2014  
(erscheint in Kürze).

**Die Öffnung des Innovationsprozesses muss von der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Je nach Kernstrategie lassen sich verschiedene Innovationsaktivitäten ableiten.**

Open Innovation, Kundenintegration, Crowdsourcing und Kollaboration im Innovationsmanagement sind in aller Munde. Mit der Nutzung von Ideen, Technologien und Menschen außerhalb des Unternehmens, kurz als Open Innovation bezeichnet, werden positive Effekte wie eine gesteigerte Innovativität, kürzere Entwicklungszeiten und geringere Entwicklungskosten erhofft. Gleichzeitig muss man mit höherer Komplexität der Projekte und dadurch zum Teil mit höheren Kosten und Entwicklungszeiten rechnen sowie einen Wissensabfluss einkalkulieren. Eine Öffnung des Innovationsprozesses vollzieht sich zudem nicht von alleine, sondern bedingt eine offene Kultur, welche Wissen von außen nicht als Konkurrenz und Arbeitsplatzbedrohung, sondern als Bereicherung versteht. Und sie bedingt angepasste Prozesse, z. B. eine Vereinfachung von Kooperationsverträgen, die Möglichkeit, fachfremde Messen oder Netzwerke zu besuchen, interdisziplinäre Mitarbeiterprofile, nicht branchenspezifische Suchinstrumente; die Nutzung der »Masse« von anonymen Experten des Innovationsmanagements (Crowdsourcing) und ein Partnermanagement ergänzen professionelle Ansätze für die Öffnung.

Um den dahinter verborgenen Aufwand zu rechtfertigen und von den Vorteilen von Open Innovation profitieren zu können, muss jedes Unternehmen wissen, wie viel Öffnung es benötigt, um optimal aufgestellt zu sein. Dabei hilft die Unternehmensstrategie. Diese sollte grundsätzlich allen Geschäftsprozessen ihr Ziel geben, also auch dem Innovationsmanagement. Unsere Forschung am Dr. Manfred Bischoff Institut für Innovationsmanagement der Airbus Group hat in einer jährlich durchgeführten Innovationsstudie aufgezeigt, dass Open Innovation je nach Unternehmensstrategie unterschiedlich intensiv verfolgt werden muss, um einen optimalen Beitrag für die Innovationsleistung zu erzielen. Zur Ermittlung erfolgreicher Firmen mit ungleichen Unternehmensstrategien wurden in den Jahren 2010 und 2011 Daten über 241 Unternehmen gesammelt und ausgewertet. Wir wählten anhand von Marktposition, Umsatz und Reputation 14 besonders erfolgreiche Unternehmen mit unterschiedlichen Unternehmensstrategien aus, um anschließend vertiefende Fallstudien über den Zusammenhang zwischen ihrer Unternehmensstrategie und dem Innovationsmanagement zu erheben. Dabei wurden sowohl große Konzerne als auch kleine und mittelständische Unternehmen aus einer Vielzahl von Branchen einbezogen. Die Datenerhebung erfolgte durch halbstrukturierte Interviews, welche um Archivdaten und unternehmensinterne Informationen ergänzt wurden, um die Validität zu verbessern und die Erkenntnisse verschiedener Datenquellen auszuwerten und zu verknüpfen. Die Studie bewies die Existenz dreier erfolgreicher Kernstrategien, von denen sich verschiedene Innovationsaktivitäten ableiten (Bader/Enkel, 2014).

Die chancensuchenden Prospektoren wollen Technologieführer sein und öffnen sich breit und mit großer Intensität nach außen. Prospektoren zeichnen sich durch Marktforschungsaktivitäten und frühzeitiges Erkennen von Trends aus und arbeiten in der Regel mit einer Reihe externer Quellen zusammen. Oftmals binden sie externe Quellen sogar fest in ihre Innovationsaktivitäten ein und halten dies in ihrer Strategieformulierung fest. Prospektoren scheinen Erfahrung mit unterschiedlichen kooperativen Innovationsformaten aufzuweisen. Deshalb verfügen sie meist über ein ausgereiftes Erfolgswertungssystem für kooperative Innovationsformate. Aufgrund der hohen Risikobereitschaft von Prospektoren und ihrem Verhalten bei der Suche nach Marktchancen generieren sie einen beträchtlichen Teil ihres Umsatzes mittels radikaler Innovationen.

**Beispiel:** Henkel wie auch Procter und Gamble versuchen, durch neue Technologien in ihren Konsumentenprodukten neue Märkte zu erschließen. So investiert Henkel stark in das Aufspüren von Technologien im Lebensmittel- und Kosmetikbereich, damit man diese adaptieren und für neue Waschmittelkonzepte einsetzen kann. Die ersten »Somat Tabs« (Geschirrspültabts) wurden beispielsweise auf einer Toffifee-Maschine produziert.

Die marktsegmentsichernden Verteidiger verfolgen die entgegengesetzte Strategie, da sie die Spitzenposition in ihrem Marktsegment anstreben und stark auf den Erhalt ihres gegenwärtigen Marktanteils bedacht sind. Verteidiger wollen deshalb oft Kostenführer werden oder streben eine Fokussierungsstrategie an. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie sich nicht unbedingt stark öffnen. Stattdessen konzentrieren sich Verteidiger auf die interne Entwicklung und Produktion und binden aus Effizienzgründen Kunden oder Lieferanten eng ein. Insbesondere die enge und intensive Zusammenarbeit mit Kunden ist für sie wichtig. Auf andere externe Quellen greifen sie kaum zurück. Aufgrund dieses Verhaltens und des Strebens nach Effizienz generieren Verteidiger ihren Umsatz größtenteils durch inkrementelle Innovationen.

**Beispiel:** Die Schweizer Migros-Marke Mibelle versucht, ihre Ressourcen weniger auf die Suche nach neuen Technologien zur Eroberung neuer Märkte zu konzentrieren, als vielmehr durch Kooperationen mit und Verständnis von Kunden und Lieferanten die bestehenden Marktanteile zu erhalten und zu verteidigen. Hier ist der Eigenentwicklungsanteil der Produkte wesentlich höher als beim Prospektor.

Die dual ausgerichteten Analysierer befinden sich zwischen den strategischen Positionen der Verteidiger und der Prospektoren. Für einige Produktgruppen verhalten sie sich wie Prospektoren, für andere hingegen verfolgen sie eine Verteidigerstrategie. Unter der dualen Ausrichtung bei dieser Kernstrategie leidet jedoch oft die Rentabilität. Für unsere Fallstudien wurden jedoch ausschließlich erfolgreiche Analysierer ausgewählt, welche diese Barriere überwinden. Diese Analysierer legen oftmals besonderen Wert auf die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen und kooperieren regelmäßig in Unternehmensnetzwerken. Im Hinblick auf ihre ausgereiften Kooperationskonzepte wenden sie häufig verschiedene Indikatoren zur Messung des Erfolgs ihrer Kooperationen an.

**Beispiel:** Beiersdorf unterscheidet in seinen Innovationsaktivitäten je nach Produktgruppe. So wird beim Premiumprodukt Nivea stark auf die Eroberung neuer Märkte durch die Entwicklung neuer Technologien in Kooperation mit Partnern (z. B. mit einem japanischen Lebensmittelunternehmen zur Integration von Q10) gesetzt, während bei der Drogeriemarke Florena eher auf die Erhaltung des Marktes und daher auf Zusammenarbeit mit etablierten Lieferanten der gleichen Industrie abgezielt wird.

Es wird deutlich, dass alle drei proaktiven Kernstrategien ein Unternehmen zum Erfolg führen können, wenn es seine Innovationsprozesse und -formate tatsächlich an seiner Unternehmensstrategie ausrichtet. Ein Unternehmen mit Verteidiger-Strategie erzielt keinen Vorteil, wenn es sich breit und tief nach außen öffnet. Stattdessen sollte es zweckgerichtete Innovationsaktivitäten verfolgen, um seine Ressourcen effizienter zu nutzen, die Markteinführungszeit zu verkürzen und Produkte und Dienstleistungen in enger Zusammenarbeit mit den aktuellen Kunden und direkten Lieferanten zu entwickeln. Tritt ein Unternehmen allerdings als chancensuchender Prospektor oder dual ausgerichteter Analysierer auf und ist ständig auf der Suche nach neuen Marktchancen und Wegen, um Märkte zu revolutionieren, so öffnet es sich dauerhaft nach außen und wendet in der Regel unkonventionellere, kooperative Innovationsprozesse an. F&E-Manager sollten deshalb unbedingt die strategische Ausrichtung und Vision ihres Unternehmens berücksichtigen, wenn sie (radikale) Änderungen im Innovationsmanagement vornehmen. Somit konnten wir uns der Frage annähern, inwiefern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen offenen und geschlossenen Innovationsprozessen für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend ist.

Ein kontinuierliches Innovieren führt zu langfristigem Geschäftserfolg und Wachstum. Um die Innovationsleistung Ihres Unternehmens optimal zu nutzen, benötigen Sie die richtige Innovationsstrategie, Innovationskultur und die richtigen organisationalen Fähigkeiten.

### ZUR AUTORIN

Prof. Dr. Ellen Enkel ist Professorin für Innovationsmanagement an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und Leiterin des Dr. Manfred Bischoff Instituts für Innovationsmanagement der EADS.

# Einfach schnell ausprobieren

## WIE MAN EINER GUTEN IDEE DEN WEG EBNET

Mag. Stefan Doblhofer, MBA

**Wie mache ich aus einem Unternehmen eine Innovationsmaschine? Nach Jahrzehnten der Forschung sind wir in dieser Frage eigentlich nach wie vor ratlos. Die Dynamik der letzten Jahre hat aber einige Hebel zur Förderung von rascher Innovation klarer herausgestellt.**

Wie gelingt es, Organisationen so auszurichten, dass zukunftsweisende Ideen den Weg bis zur Umsetzung finden? In den letzten Jahren habe ich dazu bei Unternehmen, mit denen ich arbeite, einige wiederkehrende Beobachtungen gemacht.

### Brutzeiten

#### ZUNÄCHST:

Ideen, die einen Durchbruch geschafft und große Erfolge erwirtschaftet haben, waren den relevanten »Insidern« einer Branche (z. B. Ingenieuren/-innen, Entwicklern/-innen, Ärzten/-innen etc.) meist nicht wirklich neu. Ihre eigenen Unternehmen hatten ähnliche Ideen bereits kreiert, aber dann aus unterschiedlichsten Gründen nicht weiterverfolgt. Sehr gute Ideen werden also oft zeitgleich in verschiedenen Köpfen geboren – den Unterschied macht, wer sie tatsächlich umsetzt.

#### ZWEITENS:

Durchbruchsideen erzielen häufig beim ersten Versuch keinen Erfolg. Oft hilft aber nicht langjährig kleinteiliges Weiterbasteln, sondern das Anreichern einer Idee mit einem ganz neuen Ansatz. Prominentestes Beispiel dafür ist Nespresso, das erst abhob, als man im zweiten Anlauf darauf verzichtete, teure Kaffeemaschinen zu verkaufen, und sich an Privat- statt Firmenkunden wandte. Beides waren ganz deutliche Veränderungen des ursprünglichen Konzepts.

Diese Beobachtungen habe ich am ehesten bei Steven Johnson wiedergefunden, dessen Video »Where good ideas come from« (Youtube) vor allem eines suggeriert: Die meisten wirklich guten Ideen brauchen viele Jahre, um auch nur in die Nähe eines umsetzungsreifen Plans zu gelangen. So weit die Realität – aber gibt es Wege, Johnsons »lange Brutzeiten« zu verkürzen?

### Hebel zur Veränderung

In meiner Wahrnehmung gibt es hierzu einen Irrweg (0) und drei echte Hebel (1. bis 3.).

#### 0.

In den letzten Jahren haben unzählige Unternehmen versucht, ihre MitarbeiterInnen zu mehr Kreativität anzuregen, herauszufordern oder auch zu verpflichten. Die solcherart bewegten MitarbeiterInnen haben häufig geantwortet, ihre Kreativität werde im Unternehmen gar nicht honoriert und ihre Ideen nicht umgesetzt. Natürlich gibt es ohne Kreativität keine Innovation, dieser Ansatz allein scheint aber zu kurz zu greifen. Hier hilft Peter Demmings klare Unterscheidung von »Invention« (Erfindung) und Innovation – letzterer Begriff steht für den Gesamtprozess von der Idee bis zur Durchführung. Es fehlt in vielen Unternehmen nicht an Ideen! Die Stufen nach der »Invention«-Phase sind es, auf denen die besten Ideen verloren gehen.

#### 1.

Ein erfolgsversprechenderer Weg scheint darin zu liegen, Alternativen zu den typischen Approval-Prozessen zu entwickeln. Es ist natürlich naheliegend, dass Unternehmen neue Ideen durch Gruppen von Managern/-innen selektieren lassen und diese als Entscheidungsgrundlage Pläne verlangen, in denen das Potenzial und der Aufwand einer Idee genau beschrieben werden. Ebenso wenig ist es überraschend, dass aus diesem Mechanismus ein Wettbewerb entsteht, den die Ideen mit den überzeugendsten Plänen gewinnen. Aber was empfindet ein Panel aus mittleren und höheren Managern/-innen als überzeugend? Das Rennen machen jedenfalls besonders häufig jene Vorschläge, die ungeheuer rasche, außergewöhnlich hohe Gewinne versprechen können – und die schon daher kaum innovativ sind. Wenn ich unser dunkelblaues Erfolgsprodukt jetzt in Hellblau auflege, kann ich gar nicht weit danebenliegen.

Approval-Prozesse lassen sich meist nicht ganz vermeiden, können aber in ihrer Bedeutung deutlich eingeschränkt werden. In den letzten Jahren haben die Idee des intelligenten Schwarms auf der einen Seite und die steigende Kundenorientierung auf der anderen Seite dafür gesorgt, dass Unternehmen heute immer öfter z. B. Ideen und Vorschläge den eigenen Mitarbeitern/-innen und ausgewählten Kundengruppen vorab präsentieren oder dass Feedback auf Vorschläge auch digital eingeholt wird.

#### 2.

Eine ganz eigene Dynamik erreichen Innovationsprozesse, wenn sie (ganz oder meistens teilweise) »offen« durchgeführt werden, also mithilfe von Externen (Forschern/-innen, Nutzergruppen, Partnerfirmen, KundInnen, aber auch manchmal allgemein Interessierten). Im »Harvard Business Manager« 3/2013 findet sich dazu eine sehr plastische Nacherzählung eines mehrstufigen Prozesses, innerhalb dessen der Pharmahersteller Beiersdorf Schritt für Schritt entschieden hat, ob er jeweils auf eigenes Personal oder auf die Zuarbeit Externer setzt.

#### 3.

Der größte Hebel, um Organisationen schnellere Innovation zu ermöglichen, scheint mir im schrittweisen Vorgehen zu liegen. »Rapid Prototyping« lautet das Schlagwort dazu. Wir könnten es sinngemäß als »einfach schnell ausprobieren« übersetzen. Anstatt ehrgeizige Businesspläne mit Zahlenreihen für die nächsten 20 Jahre zu füllen, geht man immer mehr dazu über, einfach nur den nächsten Schritt (»Next Workable Step«) und die damit zu erreichende Zielsetzung genau zu beschreiben. Wird diese Zielsetzung erreicht, folgen ein kurzer Review und daraus die Vereinbarung des nächsten Schritts. Wird die Zielsetzung verfehlt, folgen eben nicht Rechthaberei, kleinräumige Optimierungen und ein nächster Versuch, sondern man gibt das Projekt auf. (Oder – auch das gibt es – man lässt es zumindest eine ganze Weile abliegen, bis man es noch einmal, aber dann anders, versucht.)

So trivial diese Vorgangsweise ist, so weitreichend sind oft die Auswirkungen. Statt Projekte noch in der Planungsphase vor die Existenzfrage zu stellen (»Fördern oder nicht fördern?«), stellt man die viel niederschwelligere Frage »Is it good enough to try?«. In den einzelnen Schritten wird eine Idee immer weiter getestet; in den Reviews wird nicht nur »ja oder nein« entschieden, sondern der Prototyp auf der Basis der erreichten Testergebnisse auch oft noch entscheidend verändert. Der Weg durch die verschiedenen Phasen und Reviews stellt ebenso die Energie der Promotoren auf die Probe, und das ist häufig der relevanteste Test von allen. Denn eine gute Idee sucht sich ihren Weg!

### ZUM AUTOR

Mag. Stefan Doblhofer, MBA, ist Berater, Trainer und Coach sowie der Autor des Buchs »Management-Navigator«.





: Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren.

Darryl F. Zanuck, Chef der Filmgesellschaft 20th Century-Fox, 1946

: Wer heute nur immer das tut, was er gestern schon getan hat, der bleibt auch morgen, was er heute schon ist.

Nils Goltermann, Geschäftsführer Postbräu Thannhausen





#### Herr Dr. Pölzl, was verstehen Sie unter Innovation?

Innovation ist eine für den Kunden relevante Veränderung mit neuen und kreativen Ansätzen. Nur, was vom Kunden wirklich angenommen wird, ist nach meinem Verständnis eine erfolgreiche Innovation.

#### Wenn man in eine Organisation wie die Post kommt, die lange Zeit nicht gerade für Innovation bekannt war, wie schafft man es, die Organisation in Richtung Innovation zu trimmen?

Der Eindruck täuscht. Die Post war sehr wohl innovativ, und zwar bei den internen Prozessen. Sie hat immer modernste Techniken eingesetzt und damit auf der Effizienz- und Kosten- seite große Fortschritte gemacht. Das war auch notwendig, sonst wären wir heute nicht da, wo wir sind. Was dazuge- kommen ist – das war mir persönlich wichtig und das haben wir auch vorangetrieben – ist die Konsumentenorientierung. Wir haben die Innovation zum Empfänger von Postsendungen gebracht und das merken unsere Kunden. Dazu muss man in der Organisation herausfinden, wo Innovationen nicht pas- sieren und diese Schwachstellen über organisatorische An- sätze überbrücken: Ein Beispiel: Unser Kunde bekommt von zwei Divisionen etwas nach Hause zugestellt. Von der Paket- oder der Briefdivision, zu der auch das Filialnetz gehört, und die marschieren beim Service unter Umständen in unter- schiedliche Richtungen. Deswegen war ein wichtiger Schritt, eine übergreifende Stelle zu installieren, eine Brücke also, und die hat Innovationsthemen auf der Agenda.

#### Ist das grundsätzliche Problem bei Innovationen nicht, dass sie den Mitarbeitern meistens eher unangenehm sind? Da muss man etwas verändern, es verschieben sich Aufgaben, Zuständigkeiten, Abläufe, Machtkonstellationen ...

Innovation und Kundenorientierung sind Chefsache, daran führt kein Weg vorbei. Strategie- und Innovationsprozesse müssen vom Vorstand permanent vorangetrieben werden. Wichtige Führungsaufgabe ist, den Mitarbeiterinnen und Mit- arbeiter die Freude an der Innovation und die immense Be- deutung von Kundenorientierung zu vermitteln. Man darf nicht stehen bleiben, sondern muss sich immer und immer wieder verändern. Eine gute Organisation hat Freude an der Verän- derung. Veränderung abzulehnen ist aus meiner Sicht ein völliges Fehlverhalten, leider erleben wir das noch immer in Teilbereichen. Führung bedeutet für mich das Führen in die Veränderung hinein. Aussagen wie »Es ist alles gut, es soll so bleiben« haben in einem modernen Unternehmen nichts verloren.

#### Werden solche Leute in der Führungsmannschaft dann sofort ersetzt, wenn man auf sie trifft, um die Ernsthaftigkeit des Anliegens zu unterstreichen?

Wir brauchen im Management Menschen, die unternehme- risch denken und Freude an der Veränderung haben. Sie werden keinen erfolgreichen Unternehmer erleben, der nicht ständig über Veränderungen nachdenkt und von Verän- derungswillen und Innovationsgeist getrieben ist. Und ich bin überzeugt, dass sich auch eine Führungskraft ändern kann.

#### Was waren die ersten konkreten Schritte, die Sie gesetzt haben?

Wir haben die zweite Führungsebene in den Veränderungs- prozess reingeholt und diese rund 40 Personen tragen den Strategie- und Veränderungsprozess im Unternehmen mit. Aus eigener Kraft – nicht mit Beratern – haben wir gemeinsam die wesentlichste Arbeit gemacht. Den Strategieprozess haben wir mit der Analyse der Megatrends für das Postge- schäft begonnen. Daraus haben wir die Rahmenbedingungen für unsere Strategie abgeleitet und dann vier zentrale Hand- lungsfelder definiert:

- 1 das Kerngeschäft in Österreich – Brief- und Paketgeschäft – verteidigen und innovieren;
- 2 Wachstum in definierten Märkten;
- 3 Restrukturierung, Effizienzsteigerung und Flexibilisierung der Kostenstruktur;
- 4 Kundenorientierung und Innovation.

Zu diesen vier Eckpunkten haben wir 15 konkrete Projekte in- itiiert, unter anderem neue Zustellprozesse, die Bündelung der Werbesendungen, eine Tarifreform, den Ausbau der Post- Partner und vieles mehr. So konnten wir in kürzester Zeit über 1.000 Post-Partner gewinnen und 600 defizitäre Postfilialen schließen. Das haben wir vorher in zehn Jahren nicht zu- sammengebracht. Das Schöne daran: Alle erfolgreichen Ideen kamen aus dem Vorstand und der zweiten Führungsebene. Es herrschte eine Aufbruchsstimmung, und mit dem richtigen Momentum – nur dann hat das eine Chance – haben wir Ideen top-down durch die Organisation getragen. Wenn ich mir vor- stelle, welche Geschwindigkeit das Unternehmen in der Zeit aufgenommen hat, ist das schon beachtlich.

#### Wie ist das konkret passiert? Es gibt ja immer eine Fülle von Ideen im Unternehmen und dann kommt der Satz: »Ja, aber ...«

Ein von vielen nicht gern gehörter Satz. Aber das heißt nicht, dass man Dinge nicht kritisch hinterfragen soll. Nicht jede Idee wird schließlich eine erfolgreiche Innovation, so wie im Fußball nicht jeder Angriff zu einem Tor führt. Aber eine gute Organisation muss ständig danach trachten, ein Tor zu schießen.

#### Wie steht es bei der Post auf Ebene der Produktinnovationen?

Da gibt es viele Beispiele. Wir wollen es unseren Kunden ein- facher machen. Daher haben wir die Tarife umgestellt und sie primär aus dem Format heraus entwickelt, nicht mehr aus dem Gewicht. Klingt banal, aber das erleichtert unseren Kunden einiges und ist zugleich die Basis für die Selbstbedienungs- zonen. Heute können in den SB-Zonen rund um die Uhr Pakete und Briefe selbst frankiert und abgegeben werden. Aktuell haben wir knapp 200 SB-Zonen und bis Jahresende werden es bis zu 300 sein. Wir haben eine Person mit Kundeninnovation betraut, die direkt an mich berichtet. Damit war sichergestellt, dass das Thema Chefsache ist und divisionsübergreifend ver- standen wird. Zusammen mit den Divisionsverantwortlichen ging es darum, komplizierte Abläufe und Produkte einfacher zu machen – Usability ist der Schlüssel. Wir haben große Fort- schritte für die Kunden erzielt, bis hin zu neuen Produkten wie der Post-Empfangsbox. Die Box ist in der Wohnanlage instal- liert und dort wird das Paket deponiert, wenn der Kunde nicht zu Hause ist. Mit einem elektronischen Schlüssel auf dem gelben Zettel kann er die Box öffnen. Mehr als 5.000 Boxen sind schon installiert und heuer kommen 3.000 weitere dazu. Damit erreichen wir 150.000 bis 200.000 Haushalte. Die Post- Empfangsbox ist eine Erfindung der Österreichischen Post; die Deutsche Post macht es jetzt nach.



# »Innovation ist Chefsache«

DI DR. GEORG PÖLZL, CEO DER POST AG, ÜBER DIE KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN AUF DEM WEG ZUR INNOVATIVEN ORGANISATION

**Gibt es bei der Post auch so etwas wie eine Geschäftsmodellinnovation?**

Ja, so haben wir z. B. in Deutschland innerhalb von eineinhalb Jahren eine neue Geschäftsidee von der Konzeption bis zum Launch gebracht: die Belieferung von Apotheken deutschlandweit über Nacht, von einem einzigen Zentrallager aus. Ein halbes Jahr nach dem Start machen wir bereits einen Tagesumsatz von 200.000 Euro, Tendenz steigend.

Wir sind schon bisher Apotheken angefahren, aber die Überlegung war: Wir nehmen die Wertschöpfungsebene Großhandel dazu, jedoch nicht mit 20 Lagern in ganz Deutschland wie die Mitbewerber, sondern nur über ein Zentrallager, und liefern über Nacht in ganz Deutschland aus. Damit haben wir eine ganz andere Kostenstruktur und können andere Preise bieten, was die Marge der Apotheke verbessert. Noch ist es nicht der große Erfolg, aber wir haben Anfangserfolge und der Beginn ist vielversprechend.

**Was waren die ersten Signale, die Sie wahrgenommen und an denen Sie gemerkt haben, es geht in die gewünschte Richtung?**

Ich habe von Anfang an im Führungskreis eine Veränderungsenergie gespürt. Es gab von Anfang an eine Offenheit, auch bereichsübergreifend zu arbeiten, was mich durchaus überrascht hat.

**Eine typische Form, um einen freien Raum zu schaffen, wo man einmal experimentieren und vor sich hin spinnen kann, ist die Form eines Projekts, weil die Normalorganisation ja auf Effizienz getrimmt ist und Innovation Sachen durcheinanderbringt. Im kleinen Rahmen durchspielen, und dann bringt man es in die Organisation: Ist das die übliche Vorgangsweise?**

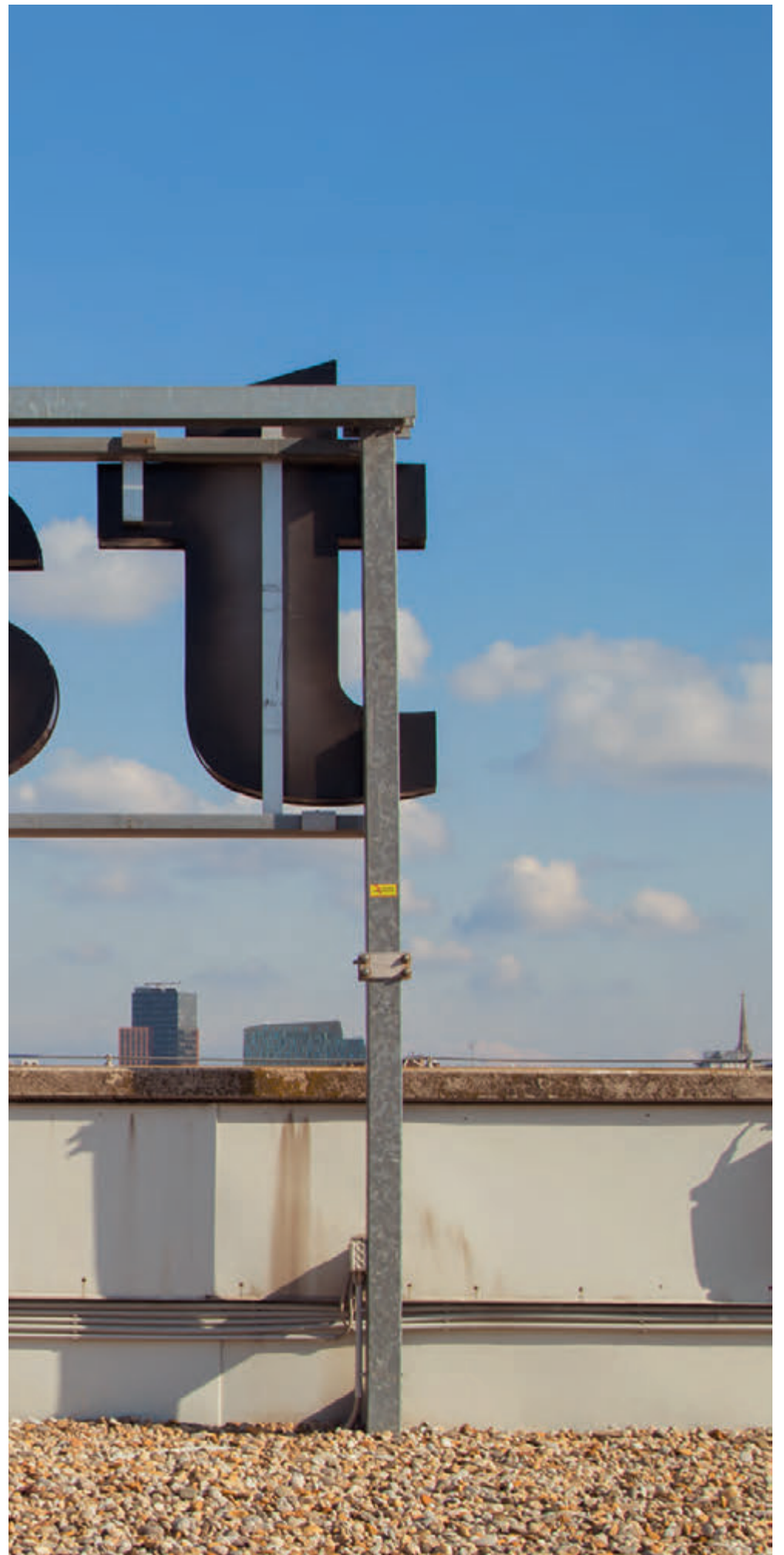
Man muss von Anfang an mit der gesamten Organisation arbeiten und diese in den Innovationsprozess mitnehmen. Und einen Vollprofi mit der Projektleitung betrauen.

**Also hochrangige Manager als Projektleiter?**

Ja. Top-down getriebene Projekte funktionieren, wenn alle bis zum Vorstand hinter den Projekten stehen. Innovation ist eine Geisteshaltung, die im Unternehmen und in den Menschen vorhanden sein muss. Ich halte nichts davon, eine Abteilung zu schaffen, die Geschäftsmodelle, neue Prozesse oder Projekte entwirft. Mein Job ist es, bei meinen Führungskräften das Feuer für neue Ideen, für Veränderungen – eben für Innovationen – zu entfachen, und zwar in allen Bereichen. Daher sehe ich Ideenwettbewerbe und Vorschlagswesen kritisch, denn das führt oft zu einem riesigen bürokratischen Aufwand bei minimalem Output. Innovation ist eine Führungsaufgabe. Den Führungskräften sage ich ganz klar: »Deine Aufgabe ist nicht, das Geschäft die nächsten zehn Jahre so zu machen wie heute, sondern dir was Neues einfallen zu lassen und Wege zu finden, wie du es besser machen kannst und wie du dich auch persönlich weiterentwickelst.« Diese Haltung muss in der DNA eines Unternehmens verankert werden.

## ZUR PERSON

DI Dr. Georg Pölzl ist seit 2009 Vorstandsvorsitzender der Post AG. Davor leitete er neun Jahre lang T-Mobile Austria und arbeitete dann als Sanierer bei der Muttergesellschaft in Deutschland.



: There's a way to do it better.

Thomas A. Edison

Denken Young Professionals wirklich anders als erfahrene ManagerInnen? Wir wollen es genau wissen und fragen ab sofort nach der Meinung junger Führungskräfte oder Experten/-innen zu den jeweiligen Themen des »Hernsteiner«.

## Innovation mit Feingefühl

Sobald eine leitende Funktion neu besetzt wird, scheiden sich in jedem Unternehmen die Geister. Auf der einen Seite wird frischer Wind gewünscht, auf der anderen Seite haben Kollegen und Kolleginnen auch Ängste. Was, wenn der oder die »Neue« nun keinen Stein mehr auf dem anderen lässt und in Windeseile gewohnte Prozesse und Routinen wertlos werden?

Auch ich war mit diesem Dualismus konfrontiert, als ich vor sieben Monaten meine erste Führungsposition übernahm. Hinzu kommen die meist nicht gerade wenig ehrgeizigen Erwartungen an sich selbst. Von Anfang an will man alle Aufgaben perfekt erfüllen – mit viel Know-how und guten Ideen im Gepäck. Die Realität sieht anfangs allerdings anders aus: Eine Unmenge an Informationen prasselt auf einen nieder und jeden Tag tauchen neue Fragen auf. Es gilt, sich zuerst einen Überblick zu verschaffen, das laufende Geschäft in den Griff zu bekommen und sich zu positionieren. Ist dies erst mal gemeistert, stellt sich eine gewisse Erleichterung ein. Das Gefühl, angekommen zu sein, einen Gesamtüberblick zu haben. Nun ist es möglich, die vorhandene Unternehmenskultur sowie die gelebten Traditionen zu verstehen. Die nächste Frage lautet nicht »Tradition oder Innovation?«, sondern »Wie kann ich beide Pole sinnvoll miteinander verbinden?«. Das vorhandene Gute beibehalten, pflegen und respektieren, aber dennoch mit einem klaren Blick Neues schaffen.



**Mag. Silke Raßmann**  
Leitung Rechnungswesen und Controlling  
MuseumsQuartier Errichtungs- und BetriebsgesmbH

## »Never Change a Running System« oder etwa doch?

Innovation hat sich in letzter Zeit zu einem oft genannten Modewort entwickelt. Wer erfolgreich sein will, muss innovativ sein, so das oft ausgesprochene Credo. Innovation bedeutet andererseits auch Veränderung und eine Abkehr von bereits lange eingespielten Routinen. Veränderungen, egal ob im privaten oder beruflichen Bereich, beinhalten aber Ungewissheiten und somit ein Risiko. Da der durchschnittliche Mensch eher risikoavers als risikosuchend ist, besteht eine natürliche Barriere vor jeder Innovation. In vielen Fällen äußert sich das durch passiven Widerstand: Man geht zwar nicht aktiv dagegen vor, macht aber auch nichts dafür, sondern versucht still und leise, getreu dem Motto »Never Change a Running System« den Ist-Standpunkt einzuzementieren. Dabei steht man zwar offiziell dazu, dass Innovationen notwendig sind, versucht aber im Geheimen, das Verbleiben in der eigenen Komfortzone abzusichern, weil der Druck hinsichtlich Veränderungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit noch nicht groß genug ist.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, klar zu kommunizieren, dass auch das »Running System« älter und fehleranfälliger wird und nur weil es aktuell noch einwandfrei funktioniert, dies nicht für immer so bleiben wird. Demnach geht es vor allem darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Innovationen langfristig den Fortbestand des Unternehmens sichern.



**Patrick Göschl, BA, MA**  
Assistant Manager  
Business Valuation Gutachten und  
Unternehmensberatung GmbH

## Innovation erzeugt Tradition

In seinem Beitrag für den »Hernsteiner« zitiert Simon Anderson Satya Nadella, CEO Microsoft, der sagt: »Our industry does not respect tradition – it only respects innovation.« Die Frage, die diese Aussage aufwirft, ist: Woher kommt Tradition? Wenn wir uns heutige Traditionsunternehmen ansehen, dann werben sie meist mit Themen wie Zuverlässigkeit, mit einer Liebe zum Produkt oder zum Handwerk oder einfach nur mit ihrem Namen. Diese wenigen Aussagen, diese Qualitätsansprüche, haben aber genau diesen Firmen geholfen, ihren Status als Traditionsunternehmen zu festigen. Sie sind über die Jahre von einfachen, kleinen Betrieben zu großen Unternehmen geworden, weil sie Faktoren bedacht haben, die andere Unternehmen zur damaligen Zeit nicht berücksichtigt hatten. Sie haben sich selbst einen Markt geschaffen oder sich durch clevere Techniken in Marketing oder Industrie in einem bestehenden Markt ausgebreitet. Das alles geschah zum damaligen Zeitpunkt nicht durch Tradition, sondern durch Innovation – den Wunsch, das Aktuelle zu verändern, zu erneuern und eine neue Idee, eine neue Wirklichkeit einzuläuten. Somit kann man die oben genannte Aussage durchaus auch so umschreiben: Unternehmen und die Industrie streben nach Innovation; ihr Ergebnis ist Tradition.



**Nardo Vogt, Bakk. phil.**  
Chief Editor Social Media  
Ambuzzador GmbH

## Innovation beginnt beim Management

Innovation kann nicht verordnet werden, sie muss ermöglicht und gefördert werden. Essenziell ist meiner Erfahrung nach das Bekenntnis des Managements zur Innovation: Demotivation vermeiden, den Sinn ausreichend kommunizieren und strukturell vorsorgen, dass Innovationen konkret möglich werden. Das reine Bekenntnis ist relativ wertlos. Die Rahmenbedingungen für Innovationen können je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedlich sein. In einem mittelständischen Unternehmen, in dem ich tätig war, ist das Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit zur Innovation gegeben. Es mangelt nicht an vielversprechenden Ideen, Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Viele gute Ideen werden allerdings nicht weiterverfolgt, da die Verfügbarkeit von Ressourcen außerhalb des Tagesgeschäfts sehr begrenzt ist. In einem multinationalen Konzern waren genug Ressourcen zur Verfügung, um innovative Ideen zu verfolgen, allerdings wurden notwendige Innovationen von der behäbigen Organisation immer wieder erheblich gebremst oder sogar ganz ausgebremst. Um Innovation zu ermöglichen, muss sich das Bekenntnis dazu vom Top-Management bis zum Teamleiter durchziehen und in konkreten, strukturellen Maßnahmen und Freiräumen äußern. In jedem Fall hängt es von der Kommunikation im Unternehmen und der Glaubwürdigkeit des Managements ab, ob potenziell innovative Ideen verfolgt und erprobt oder als unrealistisch bzw. zu risikoreich verworfen werden.



**Johanna Kivalo**  
Projekt- und Ressourcenplanung in einem  
IT-Unternehmen, berufsbegleitendes Studium  
Innovations- und Technologiemanagement

## Innovation ist Fortschritt

Gerade für Unternehmen, die ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Internet haben, sind schnelle Veränderungen und Innovationen alltäglich. Das hat mir viele Erfahrungen mit Innovationen und neuen Produkten gebracht. Jedes neue Produkt erweitert das Denken, ist eine neue Herausforderung und zwingt einen, neue Wege zu gehen, neue Gedanken zu denken und neue Risiken einzugehen. Die Gefahr des Scheiterns ist dabei allgegenwärtig, aber es gar nicht erst zu versuchen würde Stillstand bedeuten. Stillstand ist Stagnation und auf den heutigen, schnelllebigen Märkten ein noch größeres Risiko als die Innovation. Denn Innovation stellt nicht nur ein Risiko dar, sondern auch eine Chance. Neue, erfolgreiche Produkte sind die Würze, das Ungewohnte und die Spannung des Arbeitsalltags. Sie wiederum werden im Erfolgsfall Teil der »alten« Routine. Das bedeutet natürlich zusätzliche Arbeit, ist aber auch Grundlage für Wachstum. Denn wozu sollte man eine neue Stelle schaffen, wenn es doch keine neuen Aufgaben gibt?



**Sarah Schmitz**  
Search and Social Marketing Specialist  
Funstage Spielewebseiten Betriebsges. m. b. H.



# Gruppendynamik

EIN ALTER HUT ODER VIELLEICHT DOCH ZEITGEMÄSSER DENN JE?

**Warum ist die Gruppendynamik auch heute noch relevant und was genau macht sie so zeitgemäß? Lisa Kratzer gibt im Interview einen Einblick in die Programmwerkstatt des Instituts und erläutert, warum die Gruppendynamik einen zentralen Platz hat und wie es dazu kam, dass es seit 2014 ein um die kompakte Version der Gruppendynamik erweitertes Angebot gibt.**

## Was verbindet das Hernstein Institut mit der Gruppendynamik?

In der Gruppendynamik liegen die Wurzeln des Hernstein Instituts. 1967 fand das erste gruppenspezifische Seminar auf Schloss Hernstein statt, damals unter dem Titel »Konferenztechnik Verhandlungstaktik«. Der Grund für den sperrigen Titel: der Begriff Gruppendynamik war damals gänzlich unbekannt. Die ersten TeilnehmerInnen waren dem Vernehmen nach am Anfang entsetzt und empört, jedoch nach dem Training hellauf begeistert.

## Was unterscheidet die Gruppendynamik von anderen Trainings?

Sehr vereinfacht gesagt werden etwa bei Konfliktmanagement eigene Konflikte aus dem Arbeitsalltag bearbeitet. Ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin bringt also einen oder mehrere Fälle aus dem Unternehmen mit und erweitert seine bzw. ihre Kompetenz hinsichtlich Bearbeitung von Konflikten. Anders bei der Gruppendynamik: Etwas provokativ formuliert, kommen TeilnehmerInnen ohne konkretes Problem und lernen Phänomene zu sehen oder zu deuten, die überall dort Einfluss haben, wo Menschen zusammenarbeiten.

## Was macht die Gruppendynamik auch heute noch so zeitgemäß?

Die Gruppendynamik ist zeitgemäßer denn je, denn die menschlichen Grundbedürfnisse wie etwa das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Vertrauen, Anerkennung und Wertschätzung oder der Umgang mit Macht und Einfluss ändern sich ja nicht. Aber anders als noch vor ein paar Jahrzehnten sind Unternehmen heute auf mehr als nur Rollenerfüllung angewiesen. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie erfolgsorientiert und motivierend führen. In Unternehmen laufen unzählige Meetings unbefriedigend ab, werden Projekte erfolglos abgeschlossen und Konflikte zwischen Abteilungen auf Kosten des Geschäftserfolgs ausgetragen oder öfter noch: nicht ausgetragen. Häufig wird darauf mit einer fatalistischen Haltung reagiert, aber wer kennt nicht auch Führungskräfte, die anscheinend leichter als andere Meetings und Projekte zu einem guten Erfolg führen können und lösungsorientiert sind? Sie verfügen über ein Sensorium für die Wirkung menschlicher Grundbedürfnisse in Gruppen, dadurch können sie diese kompetent steuern und effizient führen.

## Wer Absolventen/-innen zu ihren Eindrücken befragt, bekommt oft die Auskunft, dass sie noch nie in einem Seminar so aufgewühlt wurden und so viel über sich selbst und andere erfahren haben. Warum ist es so schwer zu beschreiben, was im gruppenspezifischen Training geschieht?

Zum Mythos Gruppendynamik gehört auch die oft gehörte Feststellung: Man muss es erlebt haben. In der T-Gruppe wird ein Keim gelegt, der sich nach und nach entfaltet. Die Gruppendynamik sei die prägendste Trainingserfahrung seines Lebens gewesen, berichtet ein Absolvent, sie habe sein Handeln als Führungskraft nachhaltig verändert. Das passiert natürlich nicht nach dem Prinzip des Nürnberger Trichters, sondern durch eine profunde Irritation, die die Wahrnehmung für Gruppenprozesse schärft. Die Irritation entsteht durch das Bearbeiten von Vorgängen zwischen Menschen, die im Arbeitsalltag wenig explizite Beachtung finden. Anders als bei den meisten anderen Trainings ist die Inkubationszeit sehr lang. TeilnehmerInnen berichten, dass der Nutzen immer deutlicher wird, je länger das Training zurückliegt. Im Training beginnt das anfängliche Erkennen und Wahrnehmen von gruppenspezifischen Vorgängen. Wieder zurück am Arbeitsplatz erkennt man diese Vorgänge nach und nach in ganz konkreten Situationen



: Die Gruppendynamik sei die prägendste Trainingserfahrung seines Lebens gewesen, berichtet ein Absolvent, sie habe sein Handeln als Führungskraft nachhaltig verändert.

wie Meetings, Verhandlungen zwischen Abteilungen oder bei Nachbesetzungen wieder.

## Warum gibt es ab heuer auch »Gruppendynamik kompakt«?

Wir hören immer wieder, dass der Ressourceneinsatz für die klassische T-Gruppe sehr hoch ist. Nach wie vor sind wir davon überzeugt, dass die T-Gruppe mit ihren fünf Tagen ideal ist, um das eigene Handeln in Gruppen zu reflektieren und seine Gestaltungsoptionen zu erweitern. Vor allem für Führungskräfte, die auf die volle Kraft ihres Teams, Bereichs oder auch des ganzen Unternehmens einwirken wollen, ist diese Zeit gut investiert. Die dreitägige »Gruppendynamik kompakt« ist unser Angebot für Führungskräfte, die vor allem ihren eigenen Anteil und ihr Verhalten in Gruppen reflektieren wollen.

Dr. Lisa Kratzer ist seit 2007 verantwortliche Produktmanagerin des Hernstein Instituts für die Gruppendynamik.

Die Fragen stellte Mag. Irene Kari.

# Hernstein Angebote zum Thema

## INHOUSE-PROGRAMME

Strategische  
Führungskräfte-Entwicklung

### INFORMATIONEN

**MAG. JULIA RIEDMANN-SCHLOSSER**

T +43/1/514 50-5614

julia.riedmann-schlosser@hernstein.at

**WALTRAUD ZEMANN**

T +43/1/514 50-5611

waltraud.zemann@hernstein.at

## OFFENE PROGRAMME

Entwicklungsimpulse  
für Führungskräfte

### ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN

**NATASCHA LERCHE**

T +43/1/514 50-5621

**BIRGIT WEISSHAPPEL, MSC**

T +43/1/514 50-5624

anmeldung@hernstein.at

## TRAINING

### Gruppendynamik kompakt

Das Training führt Sie auf eine Lernreise durch essenzielle Themen von Gruppenprozessen: Zugehörigkeit und Bindung, den Stellenwert von Ordnung und Regeln, Stabilität und Veränderung, die Wichtigkeit der freien Wahrnehmung sowie die Frage nach dem Sinn. Im Wechselspiel zwischen theoretischen Hintergründen, aktuellen Forschungsergebnissen und einem erfahrungsgeleiteten Eintauchen in eine Gruppe lernen Sie über sich selbst und über Team- und Gruppendynamiken. Sie arbeiten entlang Ihrer individuellen Lernziele, die Sie aus der Arbeitspraxis mitbringen. Während des Trainings unterstützen Sie sich wechselseitig in kleinen Gruppen und erproben sich auch im Plenum. Lernen durch Erfahrung ist ein ganzheitlicher Vorgang – die Abwechslung von Theorie und Erleben schafft ein einzigartiges Setting, indem Sie sich selbst erforschen und essenzielle Vorgänge in Gruppen und Teams begreifen können, um dadurch zielsicherer zusammenzuarbeiten.

#### NÄCHSTER TERMIN

24. 06. 2014 – 27. 06. 2014

## TRAINING

### Führen von Experten/-innen

Sie beschäftigen sich mit folgenden Fragestellungen: Wie kann ich mit selbstständig agierenden Experten/-innen Ergebnisse optimieren? Welche Steuerungselemente sind in der Führung von Experten/-innen wichtig und hilfreich? Wie reagiere ich, wenn meine MitarbeiterInnen ihre eigene Agenda verfolgen? Wie kann ich Experten/-innen dazu motivieren, im Team zu arbeiten und gemeinsame Ziele zu verfolgen? Sie erlernen effiziente Interventionstechniken und wissen, wie man Coaching und Konfliktlöstechniken als Führungsinstrumente einsetzt. Selbstorganisation, Prozesskompetenz und organisationales Lernen sind bedeutende Kompetenzfelder in der Führung von Experten/-innen.

#### NÄCHSTER TERMIN

26. 06. 2014 – 27. 06. 2014

## TRAINING

### Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte

Sie setzen sich mit Ihren persönlichen Erlebens- und Verhaltensmustern auseinander. Vorzugsweise wird mit inneren Bildern gearbeitet, die Dialog und kreative Auseinandersetzung ermöglichen. Methodisch werden Ihnen im Training Entdeckungsräume eröffnet, die Kreativität und Experimentieren mit allen Wahrnehmungsebenen ermöglichen. Identifizierte Entwicklungsschritte beziehen Sie noch im Training auf ganz konkrete Alltagssituationen. Sie erarbeiten Ihr individuelles Umsetzungsprogramm für wichtige Führungsbereiche.

#### NÄCHSTER TERMIN

30. 06. 2014 – 02. 07. 2014

## Management- und Leadership-Programme

### IHRE HERAUSFORDERUNGEN

- Sie möchten die Management- und Leadership-Qualitäten Ihrer Führungskräfte nachhaltig entwickeln?
- Sie möchten die Maßnahmen bzw. Programme an Ihre spezifischen strategischen Herausforderungen individuell anpassen?
- Sie möchten verschiedene Führungslevels mit unterschiedlichen Programminhalten bedienen?
- Sie möchten, dass sich Ihre Investition nachhaltig rechnet?

### UNSER ANGEBOT

#### Leadership-Programme für das obere Management

General ManagerInnen agieren unter hochkomplexen Bedingungen – und einem enormen Zeit- und Erfolgsdruck. Sie müssen sich mit ihren Unternehmen den Herausforderungen der Globalisierung und einem zunehmenden Wettbewerb stellen.

#### Management- und Leadership-Programme für das mittlere Management

Führungskräfte im mittleren Management befinden sich in einem strukturell angelegten Kräftefeld zwischen Top-Management und operativen Einheiten. Wer hier erfolgreich sein will, muss seine eigene Position bewusst einnehmen und mit den unterschiedlichen Erwartungen von »unten« und »oben« angemessen umgehen können.

#### Internationale Management- und Leadership-Programme

International agierende ManagerInnen benötigen neben Management-Fähigkeiten auch interkulturelle Kompetenzen. Sie müssen häufig parallel in verschiedenen Ländern, Organisationseinheiten, Projekten und Führungslogiken souverän führen.

#### Management-Programme für das Basis-Management

In der ersten Führungsfunktion, als Team- oder GruppenleiterIn, müssen fachliche Aufgaben mit neuen Führungsaufgaben und organisatorischen Gestaltungsaufgaben kombiniert werden.

#### Unternehmensweite Leadership-Programme

Unternehmen, die ihre Management- und Leadership-Kultur insgesamt auf ein höheres Niveau bringen wollen, investieren strategisch in Programme mit allen Führungsebenen. Anlässe dafür können starke Wachstumsperioden, Internationalisierungsschritte oder Fusionen sein.

#### Hierarchieübergreifende Programme

In schwierigen Unternehmenssituationen gilt es, kraftvolle Verbindungen zwischen den verschiedenen Management-Gruppen/-Levels zu schaffen. Oft ist ein Bilderabgleich hinsichtlich bestehender Herausforderungen in Kombination mit einem gemeinsamen Führungs- und Umsetzungsverständnis gefordert.

## TRAINING

### Gruppendynamik

Teamführungskompetenz und Steuerungsfähigkeit in Teams wird heute mehr denn je als Schlüsselqualifikation vorausgesetzt. Sie brauchen dabei ein umfassendes Set an Fähigkeiten und Know-how, um Teams zu Höchstleistungen zu führen. Im Training beleuchten Sie anhand Ihrer eigenen Erfahrungen speziell jene Phänomene, die in allen Gruppen fast unmerklich und doch so einflussreich ablaufen. Sie reflektieren den Umgang mit Vertrauensbildung, Konkurrenz und Macht in Gruppen. Sie erkennen Ihre persönlichen Stärken und Schwächen im Hinblick auf verschiedene Formen der Kooperation und erhöhen dadurch Ihre soziale Kompetenz. Sie erfahren, was für die Entwicklung und die Arbeitsfähigkeit von Gruppen wichtig ist, erkennen die Vor- und Nachteile von Einzel- und Gruppenentscheidungen und erfahren, wie Sie schnell und effektiv auf Veränderungen in der Zusammensetzung oder Zielrichtung von Teams reagieren können.

#### NÄCHSTE TERMINE

12. 05. 2014 – 17. 05. 2014

15. 09. 2014 – 20. 09. 2014

## TRAINING

### Grundlagen von Führung und Management

Mit der Übernahme einer Führungsposition verändern sich Ihre Rollenanforderungen. Die Aufgaben der Mitarbeiterführung und der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsabläufen werden dominant. Sie verschaffen sich einen Überblick über die grundlegenden Zusammenhänge des Führens und Managens und arbeiten am eigenen Managementverständnis. Sie beschäftigen sich mit Themen wie Teamentwicklung sowie Mitarbeitergespräch, Motivation und Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement. Und gehen Fragen der Zielvereinbarung, Delegation, Entscheidung, Planung und Kontrolle nach. Sie setzen sich mit den Herausforderungen konstruktiven Feedbacks auseinander und lernen, was die neuen Anforderungen für Sie persönlich bedeuten, wie Sie die ersten Schritte in die Praxis umsetzen können. So gewinnen Sie einen tieferen Einblick in Ihr eigenes Managementpotenzial. Zudem gewährt Ihnen der Erfahrungsaustausch in der Gruppe einen Einblick in das Führungsverhalten anderer.

#### NÄCHSTER TERMIN

24. 06. 2014 – 27. 06. 2014

## Die Hernsteiner-App

Den »Hernsteiner« gibt es  
auch als iPad-App.

Lesen Sie den »Hernsteiner«  
auch auf Ihrem iPad.  
Kostenlos, jederzeit und überall.



Folgende Ausgaben stehen Ihnen  
im App Store zur Verfügung:

#### 2011 NACHHALTIGKEIT

HEFT 1 Wirtschaften NEU: Denken in

Generationen statt Quartalen

HEFT 2 Werte im Management oder Wertemanagement?

HEFT 3 Grenzen und Widersprüche

#### 2012 SPANNUNGSFELD FÜHRUNG

HEFT 1 Umgang mit Unsicherheit

HEFT 2 Systemische Führung in der Praxis

HEFT 3 Strukturelle Komplexität

#### 2013 GESUND FÜHREN

HEFT 1 Gesunde Organisation

HEFT 2 Gesund führen

HEFT 3 Gesunde Führungskraft

