

hernsteiner 02/14

management
information

Gestalten statt vorhersehen

The Challenges of
Leading Innovation

Innovationsmanagement
weiter denken

**INNOVATIVE
UNTERNEHMEN –
WAS FÜHRUNGS-
KRÄFTE WISSEN
SOLLTEN**



Leading Innovation hernsteiner 02/14

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.

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark von Führung ab. Wie der Gallup Engagement Index 2011 eindeutig zeigt, ist der/die direkte Vorgesetzte häufig der Grund für die geringe Bindung von Mitarbeitern/-innen an Unternehmen. Das wirkt sich auf die Leistung und damit auch auf die Innovationsbereitschaft von Teammitgliedern aus.

Mit der zweiten Ausgabe des »Hernsteiners« 2014 beleuchten wir die Bedeutung von personaler Führung für das Thema Innovation aus verschiedenen Perspektiven.

Reinhard Prügl (s. Seite 4) beschreibt die Grundprinzipien des Effectuation-Ansatzes und betont, dass dieser eine gute Ergänzung zum klassischen kausalen Management-Denken darstellt. Innovative Unternehmen zeichnen sich ja dadurch aus, dass es ihnen gelingt, geordnete Prozesse parallel zum unplanbaren Nutzen von Chancen zu führen. Um die Wertschöpfungskette effizient zu gestalten, ist kausales Management gefragt. Hingegen fördert die Effectuation-Logik flexibles, kreatives und risikobewusstes Handeln. Bettina von Stamm (s. Seite 9) geht auf die unterschiedlichen Anforderungen ein, die Unternehmen an ihre Führungskräfte stellen. Das Management von effizienten Prozessen gehorcht anderen Gesetzmäßigkeiten als das Führen zu Innovationen. Daher werden Führungskräfte gebraucht, die Begeisterungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein vorwiegend entweder für die eine oder die andere Aufgabe mitbringen.

Jens-Uwe Meyer (s. Seite 13) fordert in seinem Beitrag dazu auf, das Innovationsmanagement weiter zu denken. Er regt an, die Innovationskultur zu untersuchen und versteckte Innovationsbarrieren zu identifizieren.

Ein Kulturwandel geht in der Regel langsam vor sich. Michael Faschingbauer (s. Seite 14) beschreibt einige praktische Ideen, die einen wichtigen Beitrag dazu leisten können. So können unternehmerische Zellen entstehen, die sich vernetzen und in Organisationen ausbreiten.

Die Basis für Innovation bilden eine klare Strategie und Ausrichtung, sagt Klaus Schierhackl im Interview mit Peter Wagner (s. Seite 16). Er hält das Erarbeiten der Strategie gemeinsam mit den Führungskräften für einen zentralen Erfolgsfaktor. Zudem müsse für MitarbeiterInnen erlebbar sein, dass Reden und Handeln der Führungskräfte übereinstimmen. Anerkennung, Wertschätzung und Würdigung von erbrachten Leistungen seien wichtige Zeichen der Führung.

Für das Fotoshooting bedanken wir uns bei Führungskräften und Mitarbeitern/innen der ASFINAG. Von den Angehörigen der Next Generation (s. Seite 18) haben wir auch diesmal einige beeindruckende Kurzstatements zum Thema der Ausgabe bekommen. Für die Hernstein Insights (s. Seite 19) gibt Programmleiterin Herta Fischer im Interview Einblick in die konzeptiven Überlegungen für das Hernstein General Manager Program (HGMP).

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

Dr. Lisa Kratzer
GESAMTREDAKTION
LEITUNG MARKETING UND INNOVATION

Mag. Peter Wagner
REDAKTION

verzeichnis

03

Management-Innovation
prêt-à-porter
Leitartikel der Institutsleiterin

04

Gestalten statt vorhersehen
Erfahrene UnternehmerInnen bauen daher weniger auf Prognosen, sie vertrauen ihrer Erfahrung und den Aspekten, die sie selbst kontrollieren können.

09

The Challenges of
Leading Innovation
Innovation is a means to an end, not the end itself, and hence everyone needs to understand why we need more innovation, and what is to be achieved through it.

13

Innovationsmanagement
weiter denken
Innovationsmanagement klingt verlockend. In der Theorie. In der Praxis sieht es häufig anders aus: Statt ein Unternehmen zu entwickeln, in dem Ideen sprudeln, wird ein Prozess verwaltet.

14

Etwas geht immer
Was ist für Führungskräfte und MitarbeiterInnen machbar, auch wenn die Rahmenbedingungen sich nicht von heute auf morgen ändern?

16

»Positiven Beispielen
muss man Raum geben«
Dr. Klaus Schierhackl, Vorstand der ASFINAG, über konkrete Hebel und Aktivitäten zur Schaffung und Förderung einer Innovationskultur

18

Next Generation

19

Hernstein Insights

20

Hernstein Angebote

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Licht und Bewegung ist nicht nur eine passende Metapher, wenn es darum geht, Innovation auf der Ebene menschlicher und unternehmerischer Kommunikation darzustellen. Erhellendes und Bewegendes ist auch »wortwörtlich« im Spiel, wenn man sich gegenseitig auf Ziele, Strategien und gute Zusammenarbeit einzustimmen hat. Innovation, ganz allgemein, passiert also dort, wo diese Symbolik auf die »Straße der Kommunikation« gebracht werden kann. Konkret geht es vor allem auch darum, die notwendige Balance zwischen »digitaler und analoger Kommunikation« herzustellen.

HELMUT RABEL



Eva-Maria Ayberk

Management-Innovation prêt-à-porter

Mit Management-Ansätzen verhält es sich allzu oft ähnlich wie mit der Mode: Das angesagte Designerkleid, im Hochglanzmagazin, auf dem Laufsteg oder in der Boutique so ansprechend präsentiert, passt dann beim Tragen nicht wirklich. Meist die Folge eines Impulskaufs.

Gerade jene radikalen Management-Innovationen, die von findigen Führungskräften für ihr Unternehmen erfolgreich entwickelt wurden, ziehen die Aufmerksamkeit von Medien, Wissenschaftlern/-innen und Beratern/-innen an. Die Journalisten/-innen stürzen sich darauf, Bücher erscheinen und Consulting-Modelle werden daraus konstruiert. Beispiele dafür sind die High Performance Culture von GE, Communities of Practice bei Xerox, Toyotas Management-Prinzipien, 20 % Innovation Time bei Google, der partizipative Führungsansatz der britischen Einzelhandelskette John Lewis, W. L. Gores flache Gitterorganisation oder auch der radikale Boss-free-Ansatz des weltweit erfolgreichen Game-Entwicklers Valve.

Ganze Heerscharen von Managern/-innen auf der ganzen Welt versuchten und versuchen, diese Ideen und Modelle aus anderen Organisationen in ihren eigenen Unternehmen zu implementieren. Fast könnte man hier auch von Impulskäufen sprechen. Denn die »Anprobe« wird leider oft vergessen. Anprobieren bedeutet, Fragen zu stellen wie: Welche Logik steht hinter der Management-Idee? Welche Erkenntnisse haben zu deren Entwicklung geführt? Welche Werte, welches Menschenbild, welche Kultur findet man im Ursprungsunternehmen? Welche Unterschiede bestehen zu unserer Unternehmenskultur und unserem Wertekanon? Wie viel Bestehendes und Bewährtes müssen wir aufgeben, um diese neuen Ideen zu verwirklichen?

Die Impulskäufe sind mit ein Grund, dass viele Unternehmen populäre Management-Ansätze wie Heilsversprechen aufgreifen und dann wieder verwerfen, meist verbunden mit Verschleißerscheinungen für MitarbeiterInnen und Kunden/-innen, schlimmstenfalls für das gesamte Geschäftsmodell. Das erklärt wohl auch, warum neun von zehn gehypten Management-Innovationen spätestens nach einem Jahrzehnt ihre Popularität verlieren.¹

Bedeutet das nun, dass Unternehmen nicht von Best-Practice-Beispielen anderer Organisationen profitieren können? Durchaus nicht. Viele gute Ideen können wohlgedacht oder zumindest im Kern auch auf andere Unternehmen übertragen werden – jedoch immer verbunden mit einer »Anprobe«. Prêt-à-porter funktioniert hier nicht. Ebenso wie ein/e ÄnderungsschneiderIn die Kleidung an den/die jeweilige/n TrägerIn genau anpasst, dürfen Unternehmen Management-Innovationen nicht von der Stange kaufen. Führungskräfte sollen als »MaßschneiderInnen« ihres Unternehmens genau abmessen, welche neuen Management-Ansätze in welchem Umfang zu ihrem Unternehmen passen. So bleibt die Freude am Tragen lange erhalten.

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

¹ Julian Birkinshaw:
Beware the Next Big Thing.
S. 50-57. – In: Harvard
Business Review, Mai 2014.

AUTOREN/-INNEN DIESER AUSGABE



PROF. DR. REINHARD PRÜGL
ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee und Experte für das Zusammenwirken von Führung und Innovation in Unternehmen.
04



DR. BETTINA VON STAMM
ist Gründerin des Innovation Leadership Forums und Verfasserin mehrerer Bücher, etwa von »The Future of Innovation, Managing Innovation Design and Creativity« und »The Innovation Wave«.
09



JENS-UWE MEYER
ist Autor zahlreicher Bücher zum Thema Innovation, u. a. von »Erfolgsfaktor Innovationskultur« und »Radikale Innovation: Das Handbuch für Marktrevolutionäre«, sowie Leiter des Studiengangs Master of Management and Innovation an der Steinbeis-SMI in Berlin.
13



MICHAEL FASCHINGBAUER, MBA
ist Pionier im Transfer von Effectuation in unterschiedliche Handlungsfelder in Situationen der Ungewissheit und Autor von »Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln«.
14



DR. KLAUS SCHIERHACKL
ist Vorstand der Autobahn- und Schnellstraßen-Betreibergesellschaft ASFINAG, die sich mit innovativen Ansätzen zum Thema nachhaltige Mobilität beschäftigt.
16

Gestalten statt vorhersehen

WIE SIE INNOVATION AKTIV ERMÖGLICHEN KÖNNEN

Prof. Dr. Reinhard Prügl

All das, was durch die Führung steuernd beeinflusst werden kann, muss nicht vorhergesagt werden.

Rahmenbedingungen verändern sich zunehmend rascher, Branchengrenzen verschwimmen, der Innovationsdruck steigt stetig – das führt unter anderem dazu, dass Menschen in unterschiedlichsten Berufs- und Handlungsfeldern immer öfter in hoher Ungewissheit entscheiden und handeln müssen, insbesondere wenn es um das Ermöglichen von Innovation geht, also im Kontext von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Doch wie kann Raum für das Neue geschaffen werden, wenn die Zukunft ungewiss ist, Ziele nicht fix vorgegeben sind und die Umwelt durch viele Akteure/-innen gleichzeitig gestaltet wird? Und wie kann Führung in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten? Die Ermöglichung von Innovation verlangt unterschiedliche Führungsprinzipien (die generell bei hoher Unsicherheit in den Vordergrund rücken) wie etwa die Einbindung der einzelnen Person (»Empowerment«), Vertrauen und Offenheit, Struktur und Rhythmus, das Aushalten von Ambivalenz, das Begreifen von Scheitern als Lernchance – und insbesondere auch die Vermittlung von Sinn.

Ein besonders interessanter Ansatz im Kontext von Innovation und Unternehmertum wird als »Effectuation« bezeichnet. Dieser Ansatz ist das Ergebnis aktueller Forschung (begonnen von der Professorin Saras Sarasvathy) und wurde seither umfassend empirisch belegt und weiterentwickelt. Der Effectuation-Ansatz ist im Prinzip eine eigenständige Entscheidungslogik, die von erfahrenen Unternehmern/-innen in Situationen der Ungewissheit bevorzugt eingesetzt wird. Im Kern lässt sich Effectuation als Umkehrung kausaler Logik (= nur das, was wir vorhersagen können, können wir steuern) beschreiben. Effectuation und kausale Logik unterscheiden sich in ihrer Grundannahme über das Wesen der Zukunft. Effectuation bedeutet letztlich: All das, was durch die Führung steuernd beeinflusst werden kann, muss nicht vorhergesagt werden.

Was ist Effectuation?

Eine Analogie zum Kochen (ursprünglich von Saras Sarasvathy, aufgegriffen von Marcus Ambrosch) beschreibt den Unterschied zwischen kausaler Logik und Effectuation recht einprägsam: Es gibt zwei Arten, zu kochen. Einerseits kann der Koch/die Köchin ein bestimmtes Essen auswählen, aus dem Kochbuch die passenden Rezepte aussuchen und im Supermarkt die richtigen Zutaten kaufen. Wieder zu Hause, verarbeitet er/sie diese und kocht das Essen genau nach Rezept. Im anderen Fall führt der erste Weg des Kochs/der Köchin zum Kühlschrank und zu den Küchenschrank. Dort findet er/sie unterschiedliche Zutaten und Werkzeuge vor, und mit der Zeit formt sich vor seinem/ihrer Auge ein Bild, welches Essen er/sie damit zubereiten könnte. Vielleicht spricht er/sie auch noch mit der Familie oder Freunden/-innen darüber, was sie gerne essen würden. Während des Anrichtens findet er/sie noch die eine oder andere passende Zutat und Schritt für Schritt ergibt sich das fertige Menü. Ein paar Minuten später, nach einem Telefongespräch mit einem/-r FreundIn oder auch der Entdeckung einer Dose Kapern (die dem Koch/der Köchin zuvor nicht ins Auge gefallen ist), würde es vielleicht zu einer ganz anderen Entscheidung kommen, welches Essen gekocht werden soll oder kann.

In dieser Analogie sind schon einige der Führungs- und Entscheidungsprinzipien erkennbar, die Effectuation ausmachen. Wir werden uns weiter unten diesen Leit- und Handlungsprinzipien eingehender widmen. Effectuation ist wie bereits erwähnt das Ergebnis aufwendiger Feldforschung zu den Denkgewohnheiten erfahrener und erfolgreicher UnternehmerInnen – den Experten/-innen für Situationen mit hoher Ungewissheit. Deren Denk- und Entscheidungsgewohnheiten weisen – unabhängig von Branche, Alter oder Nationalität – Gemeinsamkeiten auf, die unser gewohntes kausales Denken auf den Kopf stellen. Effectuation ist letztlich eine eigenständige Logik für schwer einschätzbare, jedoch gestaltbare Rahmenbedingungen (und damit eine Möglichkeit, über Führung Innovation durch die Schaffung passender Rahmenbedingungen zu ermöglichen).

Die Grundprinzipien

Die Erkenntnisse aus Forschung und Lehre sind mittlerweile sehr gut belegt und bilden mit fünf Prinzipien und einem dynamischen Prozessmodell eine rationale Denklogik. Effectuation ist somit eine wissenschaftlich erforschte und praktisch erprobte Logik unternehmerischen Denkens und Handelns in Situationen der Unsicherheit, um neue unternehmerische Artefakte wie z. B. neue Märkte, Produkte und Geschäftsideen und -modelle sowie Unternehmen zu ko-kreieren. Die unternehmerische Methode funktioniert dort am besten, wo eine hohe Ungewissheit herrscht, ein Überfluss an nicht priorisierbaren Informationen vorhanden ist und sich keine fixen Ziele ausmachen lassen.

Der Effectuation-Ansatz stellt dafür fünf Prinzipien zur Verfügung:

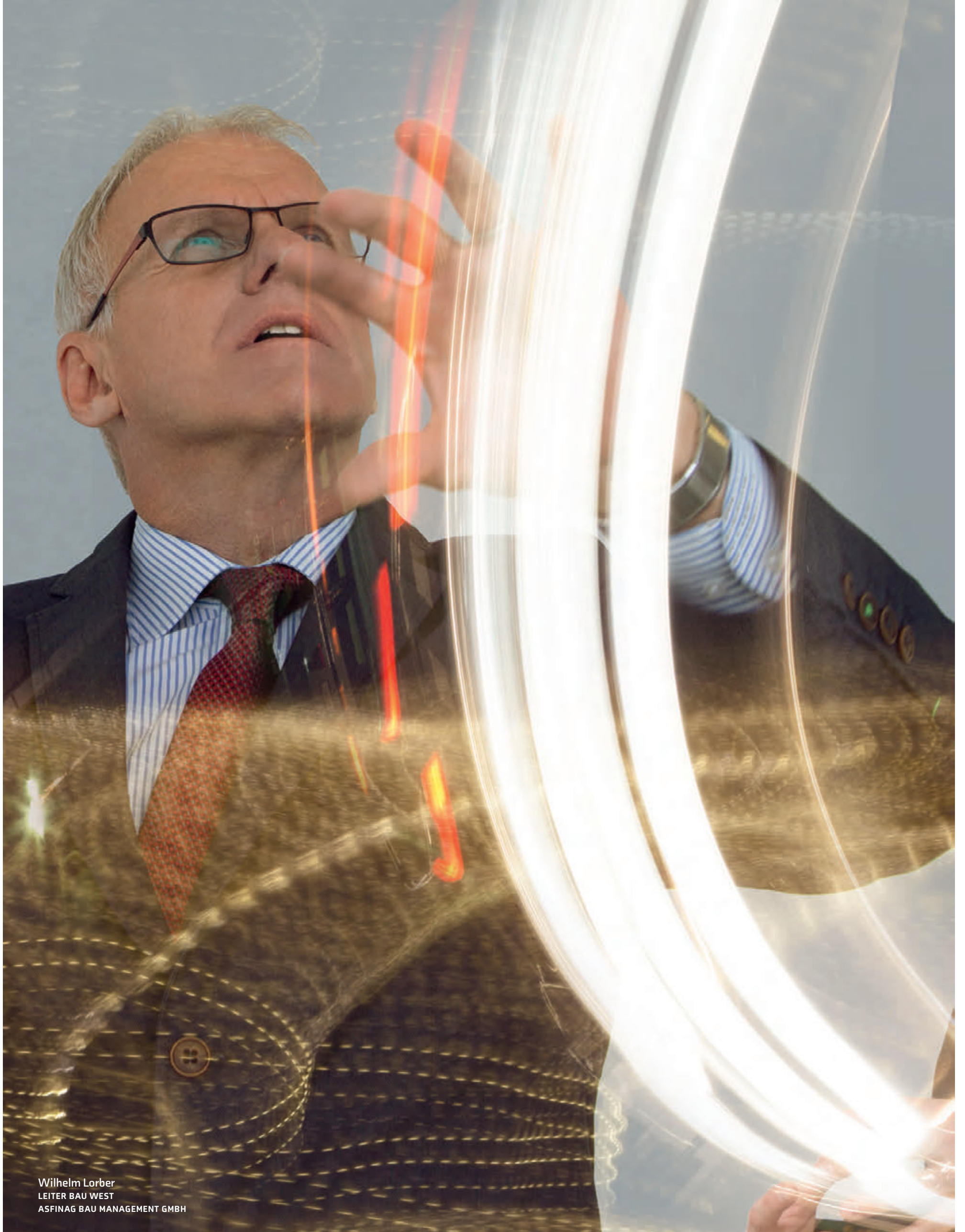
- 1 **»Mittellorientierung«** (Bird in the Hand) mit den Fragen nach der Identität, dem Wissen und den Netzwerken. Hier geht es darum, auf Basis bestehender Ressourcen ins Handeln zu kommen. Anstatt zielorientiert vorzugehen, agiert der/die UnternehmerIn mittellorientiert: Ausgehend von den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen setzt der/die EntrepreneurIn seine unternehmerischen Ideen konsequent um.
- 2 **»Starke Netzwerke und Partnerschaften«** (Crazy Quilt) mit der zentralen Frage aufzubauen: »Wer ist mit an Bord?« Hier geht es darum, mit denen zu arbeiten, die bereit sind, Mittel einzubringen. Statt eine aufwendige (und insbesondere bei hoch innovativen Ideen nahezu unmögliche) Wettbewerbsanalyse durchzuführen, knüpft der/die Unternehmerin Partnerschaften und baut sein soziales Netzwerk aus, um mit seinen PartnerInnen (strategische Partner/-innen, Kunden/-innen, Lieferanten/-innen, Investoren/-innen etc.) gemeinsam das Geschäftsmodell zu gestalten.
- 3 **»Nutzung von Zufällen und Überraschungen«** (Lemonade) statt der reinen Verwertung von bereits bestehendem Wissen. Hier geht es darum, sich ändernde Randbedingungen und Ungeplantes als Hebel zu nutzen. Statt Unvorhergesehenes zu vermeiden und möglichst akribisch auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein, nutzt der/die UnternehmerIn solche Kontingenzen zu seinen Gunsten und reagiert flexibel auf neue Entwicklungen des Umfelds.

: Es gibt mehr Leute, die kapitulieren, als solche, die scheitern.

Henry Ford

: Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vorne herein ausgeschlossen erscheint.

Albert Einstein



Wilhelm Lorber
LEITER BAU WEST
ASFINAG BAU MANAGEMENT GMBH

: Encouragement helps people
to change their story.

Michael McKinney



: Finding good players is easy.
Getting them to play as a team
is another story.

Casey Stengel

- 4 »Leistbarer Verlust« (Affordable Loss) ist anstelle des erwarteten Ertrages zu quantifizieren (wie viel kann ich einsetzen, ohne meine Unternehmung zu gefährden, wo liegt das jeweilige Risikoniveau etc.). Hier geht es darum, nur das einzusetzen, was man auch zu verlieren bereit ist. Anstatt Entscheidungen von (nicht korrekt zu bestimmenden) erwarteten Renditen abhängig zu machen, setzt sich der/die UnternehmerIn bewusst eine (monetäre und auch psychologische) Grenze des vertretbaren Verlusts.
- 5 »Steuern ohne Vorhersage« (Pilot in the Plane): Es gilt nicht: »Was wir vorhersagen können, können wir kontrollieren.« Sondern: »Was wir kontrollieren können, brauchen wir nicht vorherzusagen.« Statt zu versuchen, die (unsichere) Zukunft zu planen, wird die Zukunft durch die bereitwillige Aktivität aller Beteiligten gestaltet.

Die Prozesslogik des Effectuation-Denkmodells drückt sich vor allem im letzten Prinzip deutlich aus: Es kombiniert die anderen Prinzipien, indem eine Kontrolle der Zukunft ohne Prognose ausgeübt wird. Erfahrene UnternehmerInnen bauen daher weniger auf Prognosen, sondern vertrauen ihrer Erfahrung und den Aspekten, die sie selbst kontrollieren können, wie beispielsweise selbst den/die erste/-n Kunden/-in zu finden und mit ihm/ihr gemeinsam ein neues Marktsegment zu schaffen. Nachweisbar folgen insbesondere sogenannte »Serial Entrepreneurs«, d. h. erfahrene UnternehmerInnen mit hoher Gründungserfahrung und früheren Geschäftserfolgen, in der frühen Gründungsphase dem Effectuation-Ansatz. Mit fortlaufender Geschäftstätigkeit und zunehmenden Marktinformationen nimmt der Anteil der kausalen Logik zu. Dabei sollten »effectual« und »kausal« nicht als einander ausschließende Gegensätze begriffen werden; vielmehr stellen sie Endpunkte eines kontinuierlichen Spektrums dar. Ähnlich wie bei kognitiven beziehungsweise emotionalen Entscheidungen sind immer beide Attribute – jedoch in unterschiedlichen Ausmaßen – vorhanden.

Ein Beispiel: Das Eis-Hotel

Ein illustratives Beispiel ist das Eis-Hotel, welches im Herbst aus Eis und Schnee errichtet wird (mittlerweile an Standorten in Skandinavien und Nordamerika). Es zeigt, wie ein Markt, ein Produkt und eine Marke geschaffen werden können. Die Gründung des Eis-Hotels durch Nils Bergqvist am ersten Standort in Schweden in Jukkasjärvi, nur circa 200 Kilometer nördlich des Polarkreises, war dabei mehr als abenteuerlich: Bergqvist schuf nicht nur eine völlig neue touristische Erlebnis- und Hotelkategorie komplett aus Eis, sondern kreierte in einer kommerziell unerschlossenen Region eine touristische Nachfrage (Markt). Gleichzeitig ermöglichte ihm das Eis-Hotel, dass sein Unternehmen, das im Sommer Flusstouren anbot, auch im Winter Touristen anziehen konnte und gleichzeitig die Region belebte. Da zunächst keiner an die Idee glaubte, Bergqvist es aber trotzdem schaffte, daraus ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu konstruieren, stellt sich die Frage, wie ihm dies gelungen ist.

Eine Antwort findet sich in den Prinzipien von Effectuation: So war Bergqvist fähig, einen vermeintlichen Nachteil der Rahmenbedingungen in der Region (Klima, Kälte, Eis und Schnee) in einen Vorteil für sein unternehmerisches Konzept zu verwandeln. Genauso konnte er Zufälle für sich nutzen: Bei einem Eis-Skulpturen-Wettbewerb in Japan stieß er auf Eis als Baustoff – eine Ressource, die er logischerweise auch in Schweden für sich nutzen konnte. Einige der Gäste übernachteten dabei während einer Ausstellung spontan in der »Arctic Hall« – einem Iglu, das komplett aus Eis bestand. Der letztendliche Erfolg kam allerdings durch Partnerschaften mit einem japanischen Reisebüro und der bekannten Eisbar in Kooperation mit Absolut Vodka: Mit den Jahren wurden die Ice-Hotel-Gebäude immer komplexer und größer, und mittlerweile gibt es weltweit über neun ähnliche Konzepte. Was den Ansatz für Praktiker/-innen unterschiedlicher Handlungsfelder so interessant macht: Effectuation ist grundsätzlich erlern- und lehrbar und führt in Situationen der Ungewissheit gleichzeitig zu weniger Risiko und besseren Ergebnissen.

Sie erfordert jedoch eine Abkehr vom weit verbreiteten (und oftmals sinnvollen) kausalen Denken. »Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu schaffen«, wusste schon Peter F. Drucker. Diese Aussage bringt Effectuation auf den Punkt.

Die kausale Logik basiert auf der Annahme, dass die Zukunft vorhersagbar ist. Im Sinne des Effectuation-Ansatzes wird die Zukunft hingegen als nicht vorhersehbar, sondern als durch menschliches Handeln gestaltbar angesehen. Hierin begründet sich letztlich auch die Namensfindung dieses Ansatzes, da »to effectuate« am treffendsten mit »bewirken« übersetzt werden kann. Das gestalterische Element des/der Entrepreneurs/-in, des Unternehmertums steht folglich im Vordergrund.

Der kausale Ansatz, der zugleich das Fundament der Literatur zum strategischen Management bildet, geht davon aus, dass aufgrund der guten Vorhersagbarkeit durch genaue Planung das bestmögliche Resultat erzielt werden kann. Da jedoch die zukünftige Entwicklung ungewiss ist, sollten hierbei mögliche Entwicklungen risikoprognostisch beachtet werden. Folglich wird Effectuation vor allem im Bereich neuer Produkte auf neuen Märkten eingesetzt, diffundiert jedoch ebenso in Marktsituationen, in denen lediglich einer dieser Faktoren neuartig ist. Hingegen sinkt im Bereich bestehender Produkte auf bestehenden Märkten die Relevanz der Effectuation gegen null. In solchen Marktsituationen wird primär kausal agiert, da die Vorhersagbarkeit relativ hoch eingestuft werden kann, die Steuerbarkeit jedoch eher gering ist. Somit kommt die Effectuation-Logik bei der Entstehung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Märkte vor allem in der Frühphase des Gründungsprozesses zum Einsatz. Ausgehend von den zur Verfügung stehenden Ressourcen (»Wer bin ich?«, »Was weiß ich?«, »Wen kenne ich?«) stellt sich der/die UnternehmerIn die Frage, was /sie mit diesen bewerkstelligen kann. Da eine dieser Ressourcen in persönlichen Kontakten zu finden ist (»Wen kenne ich?« und auch »Wer kennt mich?«), werden nach diversen Interaktionsprozessen Vereinbarungen mit den Anspruchsgruppen (Kunden/-innen, Lieferanten/-innen, Investoren/-innen etc.) getroffen. Durch das Eingehen dieser verbindlichen Vereinbarungen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen werden zwei einander entgegenwirkende Zyklen in Gang gesetzt: Zum einen werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen durch neue Kontakte und damit die unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten erweitert. Zum anderen werden die Grenzen der Handlungsfreiheit durch die geschlossenen Vereinbarungen sukzessive enger und konvergieren in Richtung bestimmter Ziele.

Zusammenfassung

Was bedeutet das nun zusammenfassend? Das kausale Management-Denken in vielen alltäglichen und unverändert bekannten Situationen bleibt wichtig. Allerdings ist vor allem unter ungewissen Rahmenbedingungen, was insbesondere auf den Kontext der Innovation zutrifft, durch die Führung über Prinzipien der Effectuation ein flexibles, kreatives und risikobewusstes Handeln möglich: Dies macht zusätzliche Gelegenheiten nutzbar und löst auch Widersprüche, z. B. zwischen Zielen und Innovationen, auf. Auf dem Weg zu wirklich neuen Ideen und Innovationen liegt stets eine Fülle von Überraschungen. Diese Überraschungen können stören oder sie können als Ressource verstanden werden. Die klassische Management-Lehre ist in der Regel kein Fan von Überraschungen. Dies liegt darin begründet, dass im geordneten Ablauf von Planung, Durchführung und Kontrolle der erste Schritt (Planung) dafür Sorge zu tragen hat, dass bei den Folgeschritten möglichst keine unliebsamen Überraschungen auftreten.

Anders sehen dies erfahrene Unternehmer/innen. Unter dem Begriff »Lemonade Principle« wird der Zufall zum zentralen Bestandteil des Effectuation-Prozesses. »When life gives you lemons, make lemonade«, sagt im Englischen das Sprichwort und verwendet dabei die Doppelbedeutung des Wortes lemon, mit dem – leicht negativ besetzt – neben der Zitrusfrucht auch die Unwägbarkeiten des Lebens erfasst werden. Auch aus etwas, mit dem man zunächst so gar nichts anzufangen weiß, lässt sich mit etwas Kreativität unter Umständen sehr viel Positives schaffen.

Um dem Zufall eine Chance zu geben, muss man allerdings die eigene Haltung entsprechend anpassen, denn:

Zufall braucht Gelegenheit: Im stillen Kämmerlein kann der Zufall nicht zuschlagen. Erst im Austausch mit anderen ergeben sich Gelegenheiten, die mit Blick auf das jeweils mögliche Ergebnis ungeplant daherkommen.

Zufall braucht Offenheit: Das Energieniveau von wirklich interessierten Zuhörern/-innen unterscheidet sich deutlich von jenen, die nicht erwarten, von ihrem Gegenüber auch nur irgendetwas Substantielles zu hören. Der Zufall trifft in diesem Sinne vor allem den/die aufrichtig Neugierige/-n.

Zufall braucht Flexibilität: Nicht jede Information lässt sich direkt und sofort mit den eigenen Ideen verknüpfen. Häufig muss länger nach Hintergründen geforscht oder um die Ecke gedacht werden. Umso erfreulicher ist es, wenn man schließlich gemeinsam eine neue Idee entwickelt.

ZUM AUTOR

Prof. Dr. Reinhard Prügl ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) sowie wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) an der privaten Zeppelin Universität Friedrichshafen am Bodensee.

LITERATUR

- Marcus Ambrosch: *Effectuation – Unternehmergeist denkt anders!* Wien, 2010.
- Saras Sarasvathy: *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.* S. 243–264. In: *The Academy of Management Review.* Vol. 26, Iss. 2, 2001.
- Saras Sarasvathy: *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.* Cheltenham, 2008.

: Wer die anderen neben sich klein macht, ist nie groß.

Johann G. Seume

: Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Windmühlen und die anderen Mauern.

Chinesisches Sprichwort



Dieter Kessler
MITARBEITER STRASSENERHALTUNG
ASFINAG SERVICE GMBH

Darko Zagorscak
LEITER CUSTOMER SERVICE
ASFINAG MAUT SERVICE GMBH

: Effective leadership is
putting first things first.
Stephen Covey

The Challenges of Leading Innovation

WHAT LEADERS NEED TO KNOW

Dr. Bettina von Stamm

While I strongly believe that leadership is key to innovation, I also believe that there is a difference between leading of and leading for innovation. Yet if we do need to achieve innovation as well as operational excellence then the challenge is not really to create »one right mindset«, but to accept and embrace diversity.

Innovation?

Let me start by sharing my definition of innovation as how it is understood seems to vary widely. Based on pondering what innovation means and how it happens (or not) for over 20 years now, I have arrived at the following: »Innovation is about choosing the path of change to create value« whereby each word has been carefully considered. It is a »choice«, a conscious decision to seek change. If you have ever been involved in change, be it personal or organisational, you know that it is not that easy; it takes a lot of energy, conviction, courage and patience. Unless you make a conscious decision to embark on this route and are persistent in its pursuit the likelihood that things »go back to normal« is very high. Having said that, I also strongly believe that people do not resist change but being changed. A leader's responsibility is to involve and engage those who are affected by the change. It is a »path« as neither change nor innovation are about reaching an end-point – they are never ending journeys. Why? Because the context in which we operate changes constantly; what is right and appropriate today will be out of date tomorrow. Hence leaders need to be constantly aware of the context and where, why and how it is changing.

Finally there is »value«. Innovation for the sake of it is a waste of resources. Too many CEOs stand up and declare »we need more innovation« but leave it at that. If I just asked you whether you have got a good idea what are you to say? Some parameters, boundaries, direction are needed for coming up with meaningful ideas. Too many organisations jump onto the innovation bandwagon just because everyone else is. This is not only not good enough but positively a waste of scarce resources, including the engagement and good will of employees. Innovation is a means to an end, not the end itself, and hence everyone needs to understand why we need more innovation, and what is to be achieved through it. Leaders need to create the vision and boundaries for innovation.

Increasingly I also consider it irresponsible to focus on economic value alone; innovation need to satisfy all aspects of the triple bottom line. Yes, economic value (profit) needs to be generated for the company and its shareholders; at the same time the impact on the social and environmental contexts need to be taken into consideration. This is a responsibility towards the one and only planet on which we all have a place.

Why Leadership Is the Key to Innovation

If there is one thing that makes or breaks a culture of innovation it is the organisation's senior management and leadership team. Let me illustrate why. For a case study I interviewed the owner of a creative company (about 45 people) which was located next to London's Kensington Gardens who expressed how important the location was, emphasising his constant encouragement to employees to take a walk over lunch, clear their head, get freshly inspired. Agreeing with the importance of creating some space for creative thought I asked how he spent his lunch time. He looked at me amazed and said, »Of course I am here, in the office, at my desk! I am far too busy to wander about in the park«. When asked whether many of his employees were making use of the park he said, »no, actually, they don't ... peculiar that ...«. I do not think it peculiar but rather quite natural. While the employees hear the boss is emphasising the benefits of getting out, they observe that he is not doing it himself. Most of us will follow the example set by the boss rather than »stick our head above the parapet«. When making sense of things, we place much less importance to the words we hear but rather the behaviours and actions we observe. According to research by Professor Albert Mehrabian only 7% of meaning is conveyed through words – less than 10%! 38% of meaning is transmitted through the tone of our voice, and the remaining 55% – over half – through our body language. So it is our actions that matter so much more than our words. This is why sincerity and consistency are such important aspects of leading innovation.

Sincerity is reflected in giving people time and other resources to explore and experiment and accepting that failure is unavoidable and a necessary part of innovation. It means not shutting down longer term projects in order to rescue next quarter's results, and supporting innovation with appropriate structures and processes. Otherwise everyone will perceive that innovation is nice but not really that important and set their own priorities accordingly. Consistency is important because creating an innovative organisation is about embracing a certain set of values and behaviours – and changing behaviours is neither easy nor does it happen quickly. So issuing the message that innovation is important one day and changing it the next leads to confusion – and keeps people in the status quo. Changing behaviours takes effort and time, and if people believe that it is a passing fashion they will not even try to change, but just wait and lay low until the storm is over.

The Difference between Leading of and Leading for Innovation

While I strongly believe that leadership is the key to innovation, I also believe that there is a difference between leading of, and leading for, innovation. Given that advancement into leadership positions in organisations is often tightly linked to the delivery of organisational requirements and given that cost reductions and the improvement in efficiencies is high on the agenda in most organisations most of the time, it is not surprising that those in leading positions often have a mindset geared towards a focus on detail, certainty, and facts and figures. If we think what kind of mindset supports innovation we find the almost exact opposite: someone who sees the bigger picture, who is comfortable with risk and uncertainty, and thinks in pictures, stories and metaphors.

Given that it is quite hard to change our personal values and preferences, does this mean that supporting innovation is a challenge for many of those who have risen to the top of organisations? Especially if we consider that London Business School professors Markides and Geroski declare that »the skills, mindsets and competencies needed for discovery and innovation are not only different from those needed for mass market optimisation, they conflict...«?

I believe it does not for two reasons.

The first is that leading for innovation is not the same as leading of innovation. Someone who does the latter might be described as follows,

- › Personal characteristics: open, ambitious, committed, demanding, confident, courageous, passionate, good communicator;
- › Attitude: lateral thinker, rule bender, risk taker, customer obsessed, visionary;
- › Ability to engage others: inspires, listens, involves, cares, ensures fun.
- › For someone who is leading for innovation, ie provides the context, the following are important:
- › Appreciating individuals' different preferences, their contributions and implications;
- › Knowing his or her own preferences, and their implications for innovation;
- › Understanding innovation and its requirement, and how to create an environment in which innovation can thrive.

The second reason is that no organization can survive in the long term with a focus exclusively on innovation. Both innovation excellence and operational excellence are essential for the long term survival of any organization.

Embracing Innovation and Operation Excellence

True, the fact is those who are excited by, and thrive on, operational excellence have quite different personal preferences, values, skills and comfort zones to those who are excited by, and thrive on, innovation. Prejudices between these groups are very common which can make collaboration and communication rather difficult. Yet if we do need to achieve innovation as well as operational excellence than the challenge is not really to create »one right mindset«, but to accept and embrace diversity. Also, we should not forget that innovation can lead to significant improvements of efficiencies and cost structures (especially if it is based on sustainability principals ...).

A Responsibility to Avoid the Dark Side of Innovation

I believe that there is another, important, role and challenge for leaders in the context of innovation: managing »The Dark Side of Innovation.« Are you asking questions such as,

- > Do we have too much innovation?
- > Do we have the right kind of innovation?
- > Do we have responsible innovation?

I believe that there is something of a hype around innovation which creates innovation for the sake of it; I increasingly challenge managers as to why they want innovation. What is it supposed to do? What kind of value is it to create? Why should scarce resources be dedicated to it? Silence rather than meaningful answers is often the result.

When innovating we often get too excited about what is possible without asking whether it is also desirable and beneficial from a systems perspective; most electronic gadgets have more functionality than most of us want – leading to confusion rather than enriching our experience. It is not for nothing that Apple is so successful: complexity and functionality are invisible to the user, who experiences simplicity.

We seem to justify doubtful innovations in the name of convenience and enjoy the benefits without considering the »true« costs. Think about the waste created by all the convenience food – as well as conveniently packaged it mostly puts quantity above quality, getting excited by buying 5 t-shirts that soon fall apart rather than one that is of beautiful quality, lasting a long time.

In these times there is, in my view, too much haste and not enough speed – the pace of innovation is too fast. There are two aspects to it; first, we introduce innovations before we understand the consequences of what we have already done; perhaps GM food when originally introduced falls into this category? And second, the rate at which product improvements are introduced is beyond what consumers can absorb, and surely cannot be the most effective use of resources!

Here some thoughts on what leaders can do to avoid the dark side of innovation:

- > think long term;
- > encourage and enable people to take responsibility, at the individual level;
- > think, understand, and consider consequences at the systems level;
- > be more transparent and open;
- > develop new yardsticks for the progress of humanity.

In short, leaders need to develop approaches to innovation where a sense of responsibility goes with the excitement of possibility.

What Else Does Leadership for Innovation Mean

In the introductory paragraph I mentioned three roles of leaders in the context of innovation i.e:

- > engage and inspire others to embrace change,
- > provide a direction and boundaries for innovation, and
- > do the above with an appreciation and anticipation of the changing context.

In the previous section a few more suggestions are given on how to avoid the dark side. So what else might leaders do? I propose that embracing the following 5A will serve anyone wanting to lead for innovation well:

- > **Awareness** – of the context in which you operate, what you are trying to achieve, who needs to be part of the journey and what their personal and individual preferences are;
- > **Appreciation** – of the importance and implications of the different skills, preferences, mindsets, and the possible resulting conflict;
- > **Appropriateness** – of tools, processes, people, skills, and measuring criteria – given your context and purpose;
- > **Alignment** – of the different aspects of your organisation to achieve both operational and innovation excellence;
- > **Attitude** – leading by example, putting your personal preferences aside to support both operational and innovation excellence in equal measures; seeing »failure« as a learning opportunity, being open to challenge and being challenged, move away from the belief that there is »one right way«.

THE AUTHOR

Dr. Bettina von Stamm is the founder and director of the Innovation Leadership Forum (ILF), which brings together leaders and decision makers in large organisations to embrace the challenges of innovation in a non-competitive and non-selling environment.

: People don't resist change.
They resist being changed.

Peter Senge

: I believe you have to be willing
to be misunderstood if you're
going to innovate.

Jeff Bezos

Klaus Fink
GESCHÄFTSFÜHRER
ASFINAG ALPENSTRASSEN GMBH

Gabriele Lutter
GESCHÄFTSFÜHRERIN
ASFINAG MAUT SERVICE GMBH

: We're just enthusiastic
about what we do.

Steve Jobs



Klaus Fink
GESCHÄFTSFÜHRER
ASFINAG ALPENSTRASSEN GMBH

: So much of what we call management consists of making it difficult for people to work.

Peter Drucker

Innovationsmanagement weiter denken

WARUM SICH UNTERNEHMEN MIT DEM AUFBAU EINER INNOVATIONSKULTUR SO SCHWERTUN

Jens-Uwe Meyer

Wenn es um Innovationen geht, setzen viele Unternehmen auf die bewährten Ansätze des Innovationsmanagements. Doch genau diese Ansätze sorgen dafür, dass Unternehmen sich selbst lähmen. Der Grund: Die Innovationskultur – das, was Innovation vorantreibt – wird häufig vergessen.

Innovationsmanagement ist eines der populärsten Management-Buzzwords: ein klarer Prozess von der Ideenfindung über verschiedene Entscheidungsstufen bis hin zur Umsetzung. Das klingt verlockend. Jedenfalls in der Theorie. In der Praxis sieht es häufig anders aus: Statt ein Unternehmen zu entwickeln, in dem Ideen sprudeln, wird ein Prozess verwaltet. Selbst in Unternehmen, die ihre Prozesse scheinbar perfekt organisiert haben, ersticken neue Ideen in der Bürokratie des Prozesses. Warum ist das so?

Innovationsprozesse und ihre Grenzen

Prozesse treiben keine Ideen voran. Es sind Menschen, die dies tun. Prozesse unterstützen, sie strukturieren, sie helfen bei der Koordination. Doch sie schaffen keine Innovation. Gerade der in zahlreichen Unternehmen eingesetzte Stage-Gate-Prozess stammt in seiner ursprünglichen Konzeption aus einer Zeit, in der es noch keine dynamischen Veränderungen durch das Internet gab und in der der globale Wettbewerb bei Weitem nicht so hart war wie heute: aus den frühen 1990er-Jahren. In der Wissenschaft ist Innovationsmanagement seither kontinuierlich weiterentwickelt worden. Die Frage, welche Kultur Neues vorantreibt, ist mittlerweile zu einem zentralen Forschungsgegenstand geworden, und selbst Robert G. Cooper, der Begründer des Stage-Gate-Prozesses, fragt mittlerweile: Was kommt danach? Prozesse sind erst dann gut, wenn sie durch die sie umgebende Kultur gelebt werden. Doch genau diese ist schwer zu entwickeln.

Warum sich Unternehmen auf Prozesse konzentrieren

Der Grund, warum sich das Management eines Unternehmens eher mit den Prozessen als mit der Kultur auseinandersetzt, liegt auf der Hand: Prozesse sind greifbar. Sie lassen sich mit Kennzahlen unterlegen und kontrollieren. Mit Prozessen lässt sich Routine verwalten. Entsprechend tragen Innovationsprozesse dazu bei, Innovationsroutine effizient zu machen. Doch wie viel Routine steckt in Innovation? Kreative Verbesserungsvorschläge zur Organisation der täglichen Arbeit, neue Varianten eines bestehenden Produkts oder unterschiedliche Verpackungsdesigns lassen sich möglicherweise noch in den Bereich der Routine-Innovation einordnen. Die Anforderungen sind in der Regel ähnlich, die Bewertungskriterien auch. Doch was ist mit radikaleren Formen von Innovation? Und neuen Geschäftsmodellen, die im Unternehmen noch nicht bekannt sind? Mit innovativen Technologien, die ihren Einsatz in der Praxis erst noch unter Beweis stellen müssen? Und mit Produkten, für die der Markt erst noch entwickelt werden muss? Genau hier tun sich Unternehmen, die Innovationsprozesse etabliert haben, schwer. Innovationen, die aus der Routine ausbrechen, werden zu 80 Prozent von der Kultur vorangetrieben. Wenn diese nicht etabliert ist, scheitern sie.

Lässt sich Innovationskultur messen?

Unter welchen kulturellen Rahmenbedingungen entsteht Innovation im Unternehmen? In welchen Unternehmenseinheiten werden weitreichendere Formen von Innovation vorangetrieben? Welche Einheiten sind primär darauf ausgerichtet, das Bestehende zu verbessern? Mithilfe des Innolytics®-Modells¹ können Unternehmen solchen Fragen auf den Grund gehen. Die Innovationskultur eines Unternehmens wird auf vier Ebenen gemessen:

1 Die Organisationsebene

Die Strategie und das Wertsystem haben einen großen Einfluss auf die Art und die Qualität von Ideen, die im Unternehmen entstehen. Fehlt beides oder entfaltet beides keine Leitwirkung, werden Ideen beliebig, die Umsetzung zu ausgereiften Innovationen ist mehr oder weniger Zufall.

2 Die Führungsebene

Das mittlere Management eines Unternehmens entscheidet maßgeblich darüber, welche Innovationsinitiativen wo gestartet werden, in welchen Strukturen sie vorangetrieben werden, ob MitarbeiterInnen eher dazu angehalten werden, Neues zu entwickeln oder Bestehendes zu verwalten, und welche Ressourcen für Innovation zur Verfügung gestellt werden. Im mittleren Management bleiben zahlreiche Initiativen stecken. Nicht weil Führungskräfte unwillig sind – unsere Studien seit 2011 haben gezeigt, dass das mittlere Management Innovation oft sehr positiv gegenübersteht – sondern weil Führungskräfte zwischen den Anforderungen des operativen Geschäfts und möglichen Innovationsaktivitäten hin und her gerissen sind.

3 Die Mitarbeiterebene

Welche Art von Mitarbeitern/-innen beschäftigt ein Unternehmen? Sind es eher aufgeschlossene und neugierige Köpfe? Oder MitarbeiterInnen, die die Routine und das Gleichmäßige vorziehen? Keine dieser beiden Eigenschaften ist besser oder schlechter – sie sind nur anders. Auch das Anreizsystem spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle: Kreative und innovativ denkende MitarbeiterInnen haben einen anderen Antrieb als solche, die eher das Beständige suchen. Das Anreizsystem eines Unternehmens muss entsprechend gestaltet sein.

4 Die Umfeldebene

Die Risikokultur eines Unternehmens entscheidet massiv darüber, wie weitreichend Innovationsprojekte sind. Bewegen sich Teams auf der sicheren Seite? Oder probieren sie mutig das Neue – auch mit der Gefahr, zu scheitern? Wie verbreitet sind informelle Kommunikationsnetzwerke im Unternehmen? Bestehen inspirierende Kontakte zu anderen Branchen und Experten/-innen außerhalb des Unternehmens? Und letztlich darf auch die Frage des generellen Arbeitsklimas nicht unbeachtet bleiben: Innovation braucht Aufbruchsstimmung.

Die Identifikation versteckter Innovationsbarrieren

Durch die Messung einer Innovationskultur können zahlreiche in der Kultur verankerte Innovationsbarrieren identifiziert werden. Wenn beispielsweise die oberste Führungsebene eines Unternehmens eine langfristige Innovationsstrategie verabschiedet, die zweite Führungsebene jedoch die Nachhaltigkeit dieser Strategie nicht sieht, sinkt das Engagement. Wenn die Technikabteilung eines Unternehmens Innovation anders definiert als das Marketing, entstehen an den Schnittstellen zwischen beiden Abteilungen ebenfalls Reibungsverluste. Im schlimmsten Fall drehen sich Diskussionen über Monate im Kreis. Die Identifikation versteckter Barrieren ist für kleine wie große Unternehmen gleichermaßen bedeutsam: Kleine Unternehmen, deren Hauptkompetenz Innovation sein muss, damit sie ihren Vorsprung halten, können solche Defizite in der Innovationskultur im schlimmsten Fall ihre Existenz kosten.

Weiter denken, innovativer handeln

Unternehmen, die es verstehen, ihre Innovationskultur als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, können proaktiv neue Märkte entwickeln. Sie sind in der Lage, sich auf neue Herausforderungen schnell einzustellen. Und sie können den Kurs ihrer Entwicklungsaktivitäten ändern, sobald die Rahmenbedingungen andere werden. Manchmal schafft es auf diese Art und Weise eine scheinbare Garagenfirma sogar, große Konzerne in Sachen Innovation auszuhebeln. Und innerhalb großer Konzerne können kleine, von den Strukturen unabhängige Teams mitunter mehr bewegen als Forschungs- und Entwicklungszentren, die durch schwerfällige Prozesse gesteuert werden.

ZUM AUTOR

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideologen GmbH und der Innolytics GmbH. Seine Unternehmen beschäftigen sich mit Co-Creation und Innovationsanalyse.

¹ Mehr Informationen über Innolytics® und die aktuelle Studie »Innovationsmanagement weiter denken« unter www.innolytics.de

Etwas geht immer

UNTERNEHMERISCHE ZELLEN ALS BEITRAG ZUR INNOVATIONSKULTUR

Michael Faschingbauer, MBA

Reife Unternehmen ticken anders als Start-ups. Während Letztere ein optimales Milieu für Innovation bieten, ersticken Erstere das Neue mitunter im Keim. Unternehmerische Führungskräfte können fragen: Was geht trotzdem? Bereits das macht einen Unterschied.

Innovation entsteht im Zirkel der Unsicherheiten – das hat sich bereits herumgesprochen. Handelnde Akteure/-innen müssen sich dabei täglich mit Fragen auseinandersetzen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt: Welche Technologie setzt sich durch? Was wollen unsere Kunden/-innen morgen? Wie werden sich Trends entwickeln? Welche Krisen, aber auch Chancen lauern hinter der nächsten Ecke? Wo kommen die nächsten guten Ideen her? Sich hinzusetzen und nachzudenken wird angesichts einer vernetzten VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) zunehmend müßig. Das sagen heute auch die ZukunftsforscherInnen.

In jüngster Zeit wird für Innovation in Situationen der Ungewissheit die unternehmerische Logik »Effectuation« diskutiert. Effectuation beschreibt die Art und Weise, wie erfahrene UnternehmerInnen in die Ungewissheit hinein handeln und dabei Neues in die Welt bringen¹:

- › Erfahrene UnternehmerInnen (so die aktuellen Forschungsergebnisse) bevorzugen es, bei vorhandenen Motiven und Mitteln zu starten, statt an eindeutigen Ergebniszielen zu feilen.
- › Sie gehen los und tun das Machbare, statt sich mit ausführlichen Analysen und Plänen aufzuhalten. Sie denken: »Was möchte ich aufs Spiel setzen?« Statt: »Was könnte ich (bei Eintreten all meiner Annahmen) gewinnen?«
- › Sie arbeiten mit denen, die mitmachen, und handeln mit ihnen die Zukunft aus, statt die optimale Zielgruppe und die richtigen PartnerInnen zu beschreiben.
- › Unterwegs optimieren sie die »Zufallsrendite« und beziehen Unerwartetes in ihre Vorhaben ein. Sie segeln in Richtung Indien los und entdecken unterwegs Amerika.

So weit der aktuelle Erkenntnisstand der Kognitionsforschung zu unternehmerischer Expertise (Effectuation) in einer Nussschale.

»Das leuchtet ein, aber bei uns im Konzern geht das leider nicht!«, reagieren Führungskräfte in reifen Organisationen reflexartig. Schließlich entscheide man in Hierarchien, worauf die Aufmerksamkeit zu lenken sei, investiere in Prognose und Analyse, um die (auf dem Papier) ertragreichste Gelegenheit zu identifizieren, handle in strenger Arbeitsteilung und sichere sich auf allen Ebenen ab, um Scheitern zu vermeiden. All dem kann man zunächst zustimmen: Dass reife Organisationen unternehmerisches Handeln eher hemmen als fördern, ist evident. Auf den Innovationskongressen wird daher verstärkt das K-Wort (für Kultur) als Voraussetzung für mehr Innovation und unternehmerisches Handeln beschworen. Dicht gefolgt vom F-Wort (für Führung). Das Beste wäre, wir schüfen zunächst eine Kultur, die unternehmerisches Handeln und Innovation fördert und nicht hemmt. Doch diese ist eben (bei uns/noch) nicht in Sicht. Kulturwandel geht eben langsam.

¹ Michael Faschingbauer: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart, 2013.

Pragmatische (unternehmerische) Fragen sind in diesem Fall: Was ist trotzdem möglich? Was ist der zweitbeste Weg? Was ist für Führungskräfte und MitarbeiterInnen machbar, auch wenn die Rahmenbedingungen sich nicht von heute auf morgen ändern? Wie können Führungskräfte unternehmerisch in die Ungewissheit hinein handeln, auch wenn es in der Organisation noch nicht üblich ist? Ein paar praktische Ideen dazu:

- › Unterscheiden Sie Planbares von nicht Planbarem. Für alles eher Planbare nutzen Sie weiter die Methoden des Managements (Analyse, Ziele, Budget, Kontrolle). Die unternehmerische Methode des erkundenden Handelns (Effectuation) nutzen Sie hingegen für das eher nicht Planbare und das Erschließen von Neuland.
- › Wenn Sie Ihre MitarbeiterInnen fragen: »Was hast du für die Erreichung der Quartalszahlen getan?«, dann fragen Sie ebenso: »Was hast du für die Erschließung von Neuland ausprobiert?«
- › Hören Sie weniger auf »Man sollte« und ermutigen Sie diejenigen, die bereit sind, ihre Zeit, Energie und ihr Wissen in unsichere Vorhaben zu investieren.
- › Fördern Sie das Experimentieren. Schicken Sie Schnellboote (keine Containerschiffe!) los, gesteuert von Kapitänen/-innen, die sich mit einigen Ideen und dem Willen zum erkundenden Handeln selbst selektieren.
- › Verzichten Sie auf die Frage »Was wird uns das bringen?« und fragen Sie stattdessen: »Wen hast du im Boot, um die Idee auszuprobieren oder umzusetzen?«
- › Denken Sie »Markt« statt »Hierarchie«. Wenn mein mein/-e ChefIn (noch) nicht dabei ist, wen sonst bekomme ich frühzeitig ins Boot? Wer macht jetzt schon mit, auch wenn sich noch nicht objektiv darstellen lässt, was der Nutzen ist?
- › Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Zufälliges und Ungeplantes. Wenn etwas wirklich schiefgeht, trägt es meistens auch Informationen im Gepäck, in denen Innovation schlummert. Achten Sie also auf eine gute Zufallsrendite.
- › Steuern Sie, indem Sie den Einsatz begrenzen: Wie viel Zeit, Geld, Reputation ... darf für Erkunden aufs Spiel gesetzt werden? Was sind die Grenzen (und nicht das Ziel) des unternehmerischen Handelns?
- › Feiern Sie elegantes (frühes, günstiges) Scheitern. Es ist okay, wenn ein Schnellboot umkehren muss, weil es in eine Richtung nicht mehr weitergeht. Das minimiert die Kosten und macht frei für neue Erkundungen.

All das wird nicht von heute auf morgen die Kultur verändern. Es begünstigt jedoch das Entstehen von unternehmerischen Zellen. Und Zellen wachsen, vernetzen sich, breiten sich in Organismen (Organisationen) aus. Unternehmerisch handelnde Menschen gestalten die Zukunft auch unter widrigen Bedingungen. Praktisch jede Führungskraft kennt Geschichten, wo Neues durch erkundendes Handeln gemäß Effectuation (und nicht durch Planung) entstanden ist. Darauf kann man aufbauen, unternehmerische Zellen bilden und im eigenen Umfeld fördern. Man kann das Machbare unternehmerisch angehen, während andere noch das K- und das F-Wort beschwören. Und auch das wirkt letztlich kulturverändernd.

ZUM AUTOR

Michael Faschingbauer, MBA, ist Organisationsberater, Dozent, Partner von Effectuation Intelligence und Autor von »Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln«.

Brigitte Müllneritsch
PROJEKTLEITERIN BAU OST
ASFINAG BAU MANAGEMENT GMBH

Wilhelm Lorber
LEITER BAU WEST
ASFINAG BAU MANAGEMENT GMBH



: Geben Sie Querdenkern
eine Chance. Lassen Sie Störer zu.

Bernhard Kruse

: Nicht das Kapital bestimmt
den Wert eines Unternehmens,
sondern der Geist, der in ihm
herrscht.

Claude Dornier

»»Positiven Beispielen

DR. KLAUS SCHIERHACKL, VORSTAND DER ASFINAG,
ÜBER ZENTRALE HEBEL ZUR SCHAFFUNG
EINER INNOVATIONSKULTUR



Herr Dr. Schierhackl, welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht gegeben sein, damit Innovation im Unternehmen tatsächlich funktioniert? Und wo sehen Sie Stellhebel für ManagerInnen, um einzugreifen und Wirkung zu erzielen?

Zu Beginn eine grundsätzliche Bemerkung: Die Basis für Innovation bilden eine klare Strategie, eine klare Ausrichtung und das gemeinsame Einverständnis aller, in welche Richtung es geht. Wenn man jedes Jahr die Strategie wechselt, hat man gar keine Chance, wirkliche Innovationen zu entwickeln. Denn kaum hat man in so einem Fall eine Innovation, geht es in eine andere Richtung, und damit wird die Innovation schon wieder obsolet oder verliert an Relevanz.

Klar ist auch: Ein Unternehmen ist ein träges Gebilde, und bis eine Strategie wirklich überall klar ist, die ganze Organisation durchdrungen hat und sich das Unternehmen in eine Richtung ausrichtet, dauert es eine Zeit lang. Dazu sind vor allem ein klares Commitment der Führungskräfte und deren aktives Vorleben erforderlich. Sie können nicht erwarten, dass die MitarbeiterInnen innovativ sind, wenn die Vorgesetzten es nicht vorleben. Außerdem müssen die MitarbeiterInnen erkennen, dass eine Innovation nicht nur Nutzen für das Unternehmen stiftet, sondern auch für sie selbst. Wenn das nicht gegeben ist, bewegt sich nichts.

Wenn Ihnen wichtig ist, dass die Organisation innovativer wird, und Sie der Ansicht sind, dass die Führungskräfte diese Haltung aktiv leben müssen, wie bekommen Sie dann die Führungskräfte dazu? Das ist ja kein Selbstläufer. Prof. Prügl hat einmal in einem Vortrag davon gesprochen, dass Innovation nervt, weil sie Dinge infrage stellt, während ManagerInnen in ihrem operativen Geschäft ja vor allem darauf konditioniert sind, auf Effizienz zu achten. Ich sehe Ihre These eher als Theorie an, denn in der Praxis leben wir doch davon, zu wachsen und uns zu verändern. Es ist doch nichts schwieriger als die Stagnation, und wenn Sie keine Innovation im Unternehmen haben, kann sich die Organisation nicht weiterentwickeln. Wenn die MitarbeiterInnen erkennen, dass es dem Unternehmen mit dem Thema ernst ist und diese Idee etabliert ist, machen sie auch mit. Ich bin fest davon überzeugt und erlebe es auch, dass die MitarbeiterInnen innovationswillig sind. Dann, wenn sie beides erkennen, den Vorteil für das Unternehmen und für sich selbst. Wenn die Innovation gegen jemanden geht, wird es schwierig. Wenn die Innovation darin besteht, dass die IT morgen nach Indien verlagert wird, werden sich im Haus wenige Sympathisanten/-innen finden, aber wenn sie sehen, dass die Innovation in Richtung Kunde/-in und positives Feedback geht, kommt man mit Innovationen im Haus schon weiter. Jeder arbeitet lieber in einem modernen als in einem antiquierten und altvaterischen Unternehmen. Zudem ist das Image schon etwas, das immer bedeutsamer wird: Wie das Unternehmen gesehen wird, welchen Ruf es hat, das ist ganz elementar.

Was haben Sie konkret gemacht, um das Unternehmen in Richtung Innovation zu stärken?

Wir haben erstens die Strategie gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet, während die davor oft wechselnden Strategien von wechselnden externen Beratern/-innen gekommen waren. Die Strategie haben wir mit einer Vision überlagert und das so lange wiederholt, bis es die meisten gesehen, verstanden, akzeptiert und mitgetragen haben. Zudem leben wir regelmäßig vor, welche positiven Beispiele es gibt; wir erwähnen sie bei allen möglichen Veranstaltungen und geben ihnen Raum. Die meisten Menschen haben ein Interesse daran, gesehen und gewürdigt zu werden, und wenn sie durch Innovationen Anerkennung und Aufmerksamkeit bekommen, bestärkt sie das in ihrem Handeln.

Aber viele Innovationen haben doch auch negative Auswirkungen im Sinn von Einsparungen, die Kollegen/-innen den Job kosten könnten.

Mein oberster Führungsgrundsatz ist: Sag die Wahrheit und nimm die Entwicklung bei den Hörnern. Wenn etwas in eine bestimmte Richtung geht, z. B. technologisch, bekommen das die Leute sowieso mit. Ich finde, nichts ist schlimmer, als das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu verlieren. Ich begegne Entwicklungen viel lieber aktiv, als von ihnen in Bedrängnis gebracht oder überrollt zu werden. Und nur, weil ich durch eine Innovation oder Veränderung MitarbeiterInnen an einer bestimmten Stelle nicht mehr brauche, heißt das ja noch lange nicht, dass ich sie gleich freisetze. Gerade in einer Dienstleistungsorganisation wie der unseren gibt es möglicherweise andere Bereiche und Aufgaben, wo ich diese MitarbeiterInnen gut gebrauchen kann.

Wie haben Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Führungskräfte mehr auf das Thema Innovation gerichtet?

Jeder Mensch versucht doch gemäß dem Spruch »Ist der Heilige noch so klein, jeder möchte seinen Platz und Heiligenschein« gesehen und gewürdigt zu werden. Wenn die Führungskräfte und MitarbeiterInnen sehen, dass Innovation mit Anerkennung belohnt wird, reagieren nahezu alle. Anerkennung, gesehen werden, erwähnt werden, als innovativ gelten, positiv gesehen werden, Platz eingeräumt bekommen – das sind alles wichtige Aspekte, die man als Führung beeinflussen kann. Ein weiterer Aspekt ist natürlich: Wen machen Sie zur Führungskraft? Befördern Sie eher die Systemveränderer/-innen, diejenigen, die innovativ sind und etwas bewegen wollen, oder bevorzugen Sie die SystemverwalterInnen? So etwas wird in der Organisation sehr aufmerksam registriert. Es gilt: Gute Leute ziehen gute Leute nach und innovative Leute ziehen in der Regel innovative Leute nach. Wenn man das jahrelang systematisch betreibt, hat man die Chance, damit als Organisation weit nach vorne zu kommen und eine immer positivere Energie zu erzeugen. So, wie es die Spirale nach unten gibt, existiert auch die Spirale nach oben, wo etwas immer besser wird.

muss man Raum geben«

Woran erkennen Sie, wie innovativ oder wenig innovativ ein anderes Unternehmen ist?

Wir sind natürlich anders innovativ als etwa 3M, die das Credo haben, ein Drittel des Umsatzes mit Produkten zu erzielen, die es vor drei Jahren noch nicht gegeben hat. Kern unseres Geschäfts ist, die Verfügbarkeit eines Autobahnnetzes anzubieten. Aber selbst in dieser Branche kann man anhand der Flexibilität und Kreativität der Menschen und Systeme einen ganz guten Eindruck bekommen, wie sich ein Unternehmen entwickelt. Im Endeffekt kann man es darauf zurückführen: Wie authentisch, wie ehrlich, wie korrekt sind die Führungskräfte? Entscheidend ist, was wird von ihnen tagtäglich vorgelebt. Was passiert im wöchentlichen Meeting, was passiert im täglichen Umgang mit dem/der Kunden/-in? Das beobachten die MitarbeiterInnen und sagen oder denken sich: Das, was die Führungskraft sagt und tut, passt gut zusammen. Oder auch: Das passt nicht zusammen. Auf diese Weise demonstrieren Sie den tatsächlichen Stellenwert von Innovation im Unternehmen. Die Chance dabei: Wenn Sie das gezielt einsetzen, können Sie die Kultur im Haus sehr positiv beeinflussen und jede Menge Energie und Innovationskraft freisetzen.



: Leadership is practiced not so much in words as in attitude and in actions.

Harold S. Geneen

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 »Hernsteiners«.

Innovation – das Unplanbare planen?

Innovation kann man nicht erzwingen, Ideen auf Knopfdruck sind selten gut. Man kann aber das richtige Umfeld dafür schaffen. Was können Sie als Führungskraft dafür tun? Die besten Innovationen entstehen in Teams, die von verschiedenen Hintergründen und Erfahrungen profitieren. Dabei geht es nicht nur um Diversität im engeren Sinn, sondern auch um unterschiedliche Charaktere und Denkweisen. Der Design-Thinking-Guru Larry Leifer unterstreicht in seinen Vorträgen etwa den wichtigen Beitrag von »Lateral Thinkers« (QuerdenkerInnen) zur Kreativität und Innovationskraft eines Teams. Eine Führungskraft sollte neben der nötigen Unterstützung vor allem Freiräume bieten, in denen MitarbeiterInnen Ideen und Projekten nachgehen oder auch einfach nur experimentieren können, ohne Erfolgsdruck und ohne bei Misserfolgen gleich um den Job fürchten zu müssen. Neben strukturellen Faktoren geht es hier vor allem um ein vertrauensvolles und förderndes Verhältnis zwischen Mitarbeitern/-innen und Führungskraft. Das erfordert von Führungskräften nicht nur Einfühlungsvermögen und gutes Coaching, sondern auch die Bereitschaft, Ideen anderer zu unterstützen.



Mag. Katharina Mewald
Projektleiterin, Europäisches Forum Alpbach
Berufsbegleitendes MBA-Studium
»Entrepreneurship & Innovation«

Innovationskraft durch Einbindung der MitarbeiterInnen

Seit der Liberalisierung des österreichischen Energiemarktes befindet sich die Energiebranche in einer Umbruchsphase. Die betroffenen Unternehmen müssen auf Trends wie beispielsweise die verstärkte Erzeugung durch erneuerbare Energiequellen sowie auf veränderte Nachfrage durch innovatives Wirtschaften reagieren. Auf der Suche nach Innovationen spielen die Unternehmenskultur und speziell die Führungskräfte eine essenzielle Rolle. Ich denke, dass Neues nur entstehen kann, wenn Informationen geteilt und MitarbeiterInnen in Prozesse eingebunden werden. Bei der EVN wurden auf diese Weise etwa die Leitwerte »Ensure, Enable, Encourage« erarbeitet. Damit wurde ein spannender Kulturwandel eingeleitet, der alle Führungskräfte auf die Wichtigkeit der wertschätzenden Einbindung von Mitarbeitern/-innen aufmerksam macht. MitarbeiterInnen wollen gute Leistungen erbringen und mitgestalten. Aus meiner Sicht geht es daher vor allem darum, dass Führungskräfte Sinn und Richtung vorgeben, für gute Rahmenbedingungen sorgen und Motivation sicherstellen.

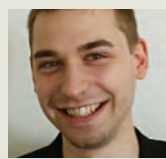


Julia Handler
Mitarbeiterin Personalwesen
EVN AG

Führung als Auslöser für Innovation

Hoch qualifizierte, motivierte MitarbeiterInnen, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, sind ein Schlüsselfaktor und tragen wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Wer sich gegenwärtig und künftig vom Wettbewerb differenzieren möchte, muss Innovationen einen signifikanten Stellenwert geben. Es ist Kernaufgabe des Top-Managements, Innovationen in der Organisation voranzutreiben. Damit Innovationen in einem Unternehmen möglich werden, müssen Führungskräfte die Rahmenbedingungen definieren, die Beschäftigten ihrem Können entsprechend ideal einsetzen, Weiterbildung fördern und ihnen Freiraum zum Arbeiten lassen. Das mittlere Management muss die Unternehmensstrategie auf die relevanten Schlüsselemente zusammenfassen, richtig kommunizieren und den Innovationsprozess steuern. Meiner Meinung nach ist die Balance zwischen Fordern und Fördern das Erfolgskriterium, um Innovation zu erreichen. Anerkennung, Respekt und Wertschätzung sind wichtige Bestandteile, die gezielt einzusetzen sind, um das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu steigern. Die zeitgemäße Führungskraft begünstigt und forciert Innovationen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

© Christian Wind



Ing. Christoph Janovsky, MSc
IT Expert, Infrastructure Management
Raiffeisen Informatik GmbH
Berufsbegleitendes MBA-Studium
an der FHWien der WKW

Sich auf Augenhöhe begeben

Motivierte, loyale und engagierte MitarbeiterInnen sind der Schlüssel für Erfolg und Innovation. Dienst nach Vorschrift, eine geringe emotionale Bindung an Job und Unternehmen sowie eine hohe Wechselbereitschaft entsprechen jedoch zunehmend der Realität. Führungskräfte können maßgeblich zu einer Kehrtwende beitragen und spielen bei der Förderung von Innovation und Kreativität in einer sich wandelnden Arbeitswelt eine entscheidende Rolle. Gefragt ist eine starke Unternehmenskultur mit gelebten Unternehmenswerten. Diese stellen informelle Leitfäden dar, die Mitarbeitern/-innen Halt geben und das Gerüst des Miteinanders definieren. Flache Hierarchien, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und schnelle Entscheidungen fördern den Innovationsgeist. Flexible Arbeitszeitmodelle, losgelöst vom Arbeitsplatz, tragen zu einer größeren Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bei, werden Führungskräfte aber zunehmend fordern: Performanceorientiertes Arbeiten mit einer großen Portion Vertrauen und abnehmender Kontrollmöglichkeit werden in der Zukunft den Arbeitsalltag prägen. Eine offene Kommunikation, eine Begegnung auf Augenhöhe und ein starker Teamgedanke sind gefordert. Es ist nicht nur das Top-Management, sondern es sind vor allem die Abteilungs- und TeamleiterInnen, die durch ihr tägliches Handeln und Tun mitbestimmen, wie zufrieden die MitarbeiterInnen sind. Damit ist auch der Grundstein gelegt, wie viel Innovationspotenzial ausgeschöpft wird und wie erfolgreich ein Unternehmen schlussendlich ist.

© Petra Halwachs



Mag. (FH) Michaela Kostka
Marketingmanagerin
Stepstone Österreich GmbH

Weiterbildung für oberste Führungsebenen

DAMIT ERFOLG NICHT ZUR FALLE WIRD

Wer heutzutage an der Spitze eines Unternehmens steht, hat in seinem Berufsleben schon viele Seminare und Curricula absolviert. Aber wie geht es weiter, wenn man einmal oben angekommen ist? Herta Fischer, Programmleiterin des Hernstein General Manager Program (HGMP), im Interview darüber, welche Art von Weiterbildung für oberste Führungsebenen den größten Nutzen hat.

: Bei General Management gibt es nicht so viele Angebote: Fontainebleau, St. Gallen und Hernstein – und dann hängt es davon ab, wo man selbst einen Schwerpunkt setzen will. Ich hatte den Eindruck, dass das Programm bei Hernstein thematisch sehr gut durchdacht ist und viel auf der Ebene der Sozialkompetenz gearbeitet wird, d. h., dass es nicht um reine Wissensvermittlung geht, sondern auch um das, was man eben nicht in den Lehrbüchern findet. Das hat mir zugesagt und meine Erwartungen wurden absolut erfüllt. Besonders wichtig fand ich: Bei dem, was man als Top-ManagerIn macht, kommt es vor allem auf die eigene innere Haltung an. Weniger, welche Tools und Techniken man anwendet, ist entscheidend für die eigene Wirkung und das Ergebnis, sondern immer, mit welcher inneren Haltung man an die Themen herangeht.

Dr. Peter Deeg, Konzernpersonalchef, Tchibo GmbH, Hamburg

Die komplexen Herausforderungen von Unternehmen und ihrem Management sind bekannt. Welchen Nutzen kann das HGMP für Top-ManagerInnen stiften?

In schwierigen Führungssituationen geht es stets um Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit. Da geht es um die Person, denn Führen ist letztlich immer eine soziale Herausforderung. Ungefiltertes Feedback – positive Bestätigung ebenso wie ehrliche Kritik – ist im Top-Management Mangelware. Besonders für jene, die die weitreichendsten Entscheidungen treffen, ist es am schwierigsten, die Wirkung des eigenen Tuns richtig einzuschätzen. Gerade das ist aber wichtig, weil das zentralste »Führungsinstrument« eines/einer Top-Managers/-in die eigene Person ist.

Themen wie die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, strategische Planung und die unternehmerische Gesamtsteuerung von Organisationen sind wesentliche Themenbereiche im HGMP. Sie werden mit den Potenzialen der konkreten Person, die sie zu lösen hat, verknüpft, die TeilnehmerInnen werden in ihren individuellen Leadership-Kompetenzen gestärkt.

Was unterscheidet das HGMP von Programmen anderer Anbieter?

Für viele Top-Führungskräfte ist offener Austausch auf Augenhöhe selten möglich. Der Austausch mit Gleichgestellten ist eine ungewohnte Situation für General ManagerInnen. Voraussetzung dafür, dass es gut gelingen kann, ist eine sorgfältige Zusammensetzung der Gruppe – aus unserer Sicht eines der wichtigsten Erfolgskriterien. Erfahrungsgemäß spielt sie auch für die TeilnehmerInnen im Entscheidungsprozess eine wichtige – wenn nicht sogar die wichtigste – Rolle. Das Lernen voneinander ist zentrales Element im HGMP. Statt an vorgegebenen Cases wird an realen Business Cases der TeilnehmerInnen gearbeitet. Die Beratungsmethoden werden offengelegt und für erfahrene Führungskräfte eröffnen sich dadurch neue Blickwinkel auf das, was ihren Führungsalltag bestimmt. Sie erkennen, wie sie diese speziellen Systematiken des Herangehens an komplexe und oft widersprüchliche Herausforderungen einsetzen können, um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig und lösungsorientiert zu bleiben. Die Theorie ist wichtig, aber sie steht nicht im Vordergrund. Wichtig ist, dass von der Praxis ausgehend Ordnungsstrukturen erarbeitet werden, die helfen, handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.

Warum sollte die oberste Führungsebene überhaupt noch Weiterbildung machen?

Erfolg kann leicht zur Falle werden. Er behindert das Lernen und macht betriebsblind. Jede/-r ManagerIn ist gut beraten, sich immer wieder irritieren zu lassen, um agil zu bleiben und das Neue nicht zu übersehen. Das wird immer wichtiger, gerade weil die Herausforderungen heute so komplex sind.

Welche Art von Weiterbildung hat für die oberste Führungsebene den größten Nutzen?

Ein gut auf die Zielgruppe abgestimmtes Angebot muss drei Kriterien erfüllen: Es ist kompakt und nimmt Rücksicht darauf, dass Top-ManagerInnen wenig Zeit haben. Es ist auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte abgestimmt. Und es ist konfrontativ in einem geschützten Vertrauensraum.



: Ich weiß gar nicht, ob ein Programm dieser Art überhaupt bei anderen buchbar ist. Ich habe noch keines gesehen. Das Programm ist ein »Lernen am tatsächlichen Leben«, »Arbeit am offenen Herzen«. Wir haben auch unsere tagesaktuellen Themen [...] wirklich durchgearbeitet. In anderen Seminaren gibt es oft einen Frontalvortrag, ein theoretisches Thema, dann erzählt der/die TrainerIn ein paar Beispiele und das war es dann. Bei Hernstein kommt ein fachlicher Input, der sofort mit der Praxis verbunden, reflektiert und durchgespielt wird. Das fand ich extrem nützlich.

Andreas Sundl, Geschäftsführer, Hödlmayr Logistics GmbH

Die Zusammensetzung der Gruppen mit Teilnehmern/-innen aus verschiedenen Branchen, Ländern und Altersgruppen ermöglicht einen Blick über den Tellerrand, ein umfassenderes Verständnis für die verzahnten Mechanismen und Wirkweisen und die Erkenntnis, dass in den unterschiedlichen Betrieben gleiche oder ähnliche Aufgaben zu lösen sind. Das HGMP bietet Dialog und Erfahrungsaustausch zwischen Managern/-innen auf hohem Niveau.

Was macht den langjährigen Erfolg des Hernstein General Manager Program aus?

Je komplexer die Außenwelt, also die Märkte, aber auch die Unternehmen sind, desto mehr Klarheit braucht der/die Einzelne im Inneren. Im Hier und Jetzt gute Entscheidungen zu treffen, setzt Haltung, Achtsamkeit und Flexibilität voraus. Erfolgreiche Führungskräfte empfinden es als hilfreich, eigene Annahmen zu überprüfen und im Dialog mit anderen neue Perspektiven zu integrieren. Im Vertrauensraum des HGMP können TeilnehmerInnen den Zusammenhang zwischen persönlichen und strukturellen Dynamiken erkennen und analysieren. Am besten lernt man das, wenn man als Nichtbeteiligte/-r auf andere reale Führungsherausforderungen schaut.

Mag. Herta Fischer ist Hernstein Trainerin/Beraterin und Programmleiterin für Hernstein Entwicklungsprogramme. Die Fragen stellte Dr. Lisa Kratzer.

: Meine Erwartungen wurden in vollstem Umfang erfüllt. Ich habe mir erwartet, dass ich andere Organisationen, andere Strukturen und andere Erfahrungen kennenlernen und auf einem hohen Niveau einen Diskurs über Problemstellungen führen kann, die man in einer Führungsfunktion hat. Das ist voll erfüllt worden. [...] In dieser komprimierten Art und vom Niveau her war es sicher eine der besten Sachen, die ich bisher gemacht habe, wenn nicht das Beste.

Mag. Robert Oberleitner, Geschäftsführer, Wohnbaugesellschaft »Neue Heimat Oberösterreich«

Hernstein Angebote zum Thema

HERNSTEIN INHOUSE

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

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.

Entwicklungsimpulse für Führungskräfte

ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN

MAG. GABRIELE SCHAUER

T +43/1/514 50-5623
gabriele.schauer@hernstein.at

CLEOPATRA LEIDENFROST

T +43/1/514 50-5622
cleopatra.leidenfrost@hernstein.at

Hernstein Entwicklungsprogramme

Führungskräfte müssen unter immer komplexeren Rahmenbedingungen handlungsfähig bleiben und die richtigen Antworten für ihre Unternehmen finden. Persönliche Weiterbildung und Entwicklung sind somit für jede/-n ManagerIn und in weiterer Folge für jedes Unternehmen erfolgsrelevant.

> **Zielgruppenspezifische Programme** – Austausch auf Augenhöhe. Sie blicken über den Tellerrand, erhalten Impulse aus anderen Perspektiven und entwickeln innovative Lösungen für Ihr Unternehmen.

> **Modularer Aufbau** – gute Vereinbarkeit von Arbeit und Lernen. Sie nutzen die Zeit zwischen den Modulen, um neue Erkenntnisse anzuwenden, und reflektieren Ihre Erfahrungen in den Peergroups.

> **Hohe Praxisrelevanz** – unmittelbar anwendbares Wissen. Sie bearbeiten Ihre aktuellen Fragestellungen aus dem Führungsalltag und kommen mit konkreten Lösungen ins Unternehmen zurück.

> **Erprobte Ansätze und Instrumente** – hohe Wirksamkeit in komplexen Führungssituationen. Sie erproben vielfältige Methoden und aktuelle Leadership-Ansätze und nehmen mit, was zu Ihrer Person, Ihrer Rolle und Ihrem Unternehmen passt.

Hernstein General Manager Program

FÜHRUNGSPERFORMANCE BÜNDELN UND WIRKSAM AUF DEN PUNKT BRINGEN.

Lösen Sie sich von Rezepturen und Vorgeordnetem, um Handlungsenergien und ungeahnte Potenziale zu entfachen. Sie lernen, wie Sie mit adäquaten Führungsstrategien den komplexen Herausforderungen Ihres Management-Alltags begegnen.

- > Sie reflektieren Ihre Führungsrolle als General ManagerIn und sind sich über Ihren persönlichen Management- und Führungsstil im Klaren.
- > Sie erhalten Impulse für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und erkennen, wie Ihre Werte und Haltungen Veränderungsprozesse beeinflussen.
- > Sie überprüfen Ihre Verhaltensmuster, experimentieren mit aktuellen Management-Ansätzen und erhalten Feedback auf Augenhöhe.
- > Sie können Sinn und Verbundenheit mit den Unternehmenszielen herstellen und steuern bewusst die Dynamiken und Energien in einem komplexen Umfeld.

> **PROGRAMMSTART 16. 09. 2014**

Hernstein Manager Curriculum

SOVERÄN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN VORGESETZTEM/-R UND MITARBEITERN/-INNEN AGIEREN.

Wie Sie in der Rolle als SandwichmanagerIn mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen und erfolgreich nach oben und unten kommunizieren. Sie bauen die persönlichen Leadership-Kompetenzen aus und meistern den Spagat zwischen Fach- und Führungsaufgaben.

- > Sie erreichen die Ziele in Ihrem Verantwortungsbereich auch in Zeiten großer Change-Prozesse und achten sorgsam auf die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen.
- > Sie stärken Ihre sozialen Kompetenzen und kommunikativen Fähigkeiten.
- > Sie stärken Ihre strategieumsetzende Entscheidungskompetenz und wissen, wie Sie Ihre MitarbeiterInnen ins Boot holen.
- > Sie erkennen und fördern Ihre persönlichen Potenziale und jene Ihrer MitarbeiterInnen und entfachen den Team-Spirit bei Ihren Mitarbeitern/-innen.
- > Das begleitende Coaching durch eine von Ihnen gewählte Vertrauensperson unterstützt den Praxistransfer und die hohe Umsetzbarkeit des Gelernten.

> **PROGRAMMSTART 13. 10. 2014**

Hernstein High Potentials Program

ENTWICKLUNGSPROGRAMM FÜR NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE

Zügig in die Führungsrolle hineinfinden. Was Sie von Anfang an unbedingt tun und was Sie auf jeden Fall vermeiden sollen. Sie finden Ihren persönlichen Führungsstil und sind sich Ihrer Rolle bewusst.

- > Sie starten mit einer individuellen Standortbestimmung zu Ihren Stärken und Lern- und Entwicklungsfeldern.
- > Sie reflektieren Ihr persönliches Kommunikations-, Entscheidungs- und Konfliktverhalten.
- > Sie erkennen die Dynamiken des Wechsels vom/von der MitarbeiterIn zur Führungskraft.
- > Sie erfahren mehr über Hierarchien, Kooperation und Konfrontation in Teams.
- > Sie entwickeln Handlungsalternativen für schwierige Führungssituationen.

> **PROGRAMMSTART 15. 10. 2014**

Save the Date

HERNSTEIN SYMPOSIUM 2014

Leading Innovation and Adaptation

Wie intelligente Unternehmen ihre Zukunft sichern

Nutzen Sie das Hernstein Symposium 2014 als Plattform für Ihren Innovationsvorsprung. Es erwartet Sie ein Tag mit Wirkung: innovativ, ideenreich, inspirierend, gewinnbringend. Diskutieren Sie mit namhaften Vertretern/-innen aus Wissenschaft und Wirtschaft über Erfolgsfaktoren von Innovation Leadership.

DATUM

Donnerstag, 6. November 2014, 09.00 – 17.30 Uhr

ORT

Ares-Tower, 1220 Wien

TREFFEN SIE

Hans Dietl, Geschäftsführer der hoch prämierten ottobock GmbH,
Bettina von Stamm, weltweit vernetzte Gründerin des Innovation Leadership Forums,
Hannes Erler, Director Open Innovation Networks, D. Swarovski AG,
Karin Exner-Wöhler, CFO der innovativen Salzburger Aluminium Gruppe SAG
Oliver Gassmann, international renommierter Innovationsforscher, Universität St. Gallen,
Sabine Hoffmann, Buzz-Marketing- und Social-Branding-Expertin, ambuzzador und viele andere ...

ZIELGRUPPE

GeschäftsführerInnen und Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen

IHRE INVESTITION

Early Bird bis 1. September 2014: € 450 zuzüglich MwSt.,
ab 2. September 2014: € 600 zuzüglich MwSt.

ANMELDUNG ERFORDERLICH

www.hernstein.at