

hernsteiner 03/14

management
information

Innovation braucht
Persönlichkeit

Lizenz zum Kreativsein

Choreografie für neue
Ideen im Unternehmen

DIE
INDIVIDUELLE
SEITE DER
INNOVATION

Leading Innovation hernsteiner 03/14

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 und Expertinnen 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- VERHÄLTNISSE 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 und Autorinnen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Der Mensch ist und bleibt unverzichtbar.

Es gibt kaum jemanden, der diesem Satz nicht beistimmen würde. Einerseits. Andererseits bleibt ein Rest Unbehagen. Negative persönliche Erfahrungen und kritische Studien über die Auswirkungen von Globalisierung und Digitalisierung, um nur die wichtigsten Schlagwörter zu nennen, nähren die Zweifel an der Unverzichtbarkeit des Individuums.

Welche Rolle spielt die einzelne Führungskraft angesichts der Übermacht von Strukturen und Systemen? Der aktuelle »Hernsteiner« beleuchtet die Bedeutung individueller Beiträge für den unternehmerischen Erfolg. Er enthält neben den Ausführungen über die individuelle Seite der Innovation vor allem praxisnahe Hinweise, die die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit von Einzelnen stärken. Eine oder einer allein kann immer seltener Innovationen hervorbringen, dafür ist unsere Welt zu komplex. Sehr wohl aber kann eine einzelne Führungskraft kluge Impulse setzen, damit Innovationen möglich werden.



Dr. Lisa Kratzer
GESAMTREDAKTION
LEITUNG MARKETING UND INNOVATION



Mag. Peter Wagner
REDAKTION

verzeichnis

03

Goodnight Leadership
Leitartikel der Institutsleiterin

04

Innovation braucht Persönlichkeit
Damit Innovation gelingt, braucht man nicht nur passende Rahmenbedingungen, sondern auch die nötigen treibenden Persönlichkeiten.

09

Lizenz zum Kreativsein
Gute Ideen zu entwickeln können wir ebenso lernen, wie wir gelernt haben, mit einem Excel-File umzugehen.

10

Sam Walton was a Bridger®
It's the ability and willingness to distinguish the value of transformative ideas and then get others onboard that separates effective Bridgers from the rest.

15

Choreografie für neue Ideen
Die Führungskraft muss die eigene Rolle reflektieren, wenn sie Innovationen optimal fördern will: Sie soll nicht fachlich überlegen, nicht immer der Entscheider oder die Entscheiderin sein, nicht ständig überwachen, sondern in Kreativitätsphasen eher Dienstleister oder Dienstleisterin, Promotor oder Promotorin oder »Enabler« sein.

16

»Jede nicht geäußerte Idee ist für das Unternehmen verloren«
Dr. Peter Wundsam und Mag. Michael Dessulemoustier-Bovekercke von der Moore Stephens City Treuhand GmbH über eigene Innovationen und die dabei identifizierten förderlichen Faktoren.

18

Next Generation

19

Hernstein Insights

20

Hernstein Angebote

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Innovation bedarf der Introspektion, passendes Vokabular will entdeckt und durch offenere Sichten ersetzt werden. Es geht darum, sich neu auszuleuchten, dabei neue Impulse zu setzen und auf diese Weise innovative Schritte auszuloten. Die Führungskräfte von Moore Stephens City Treuhand haben sich für den »Hernsteiner« zum Thema »persönliche Innovation« selbst ein »Licht aufgesteckt«, um vielleicht über den Akt der Selbstbelichtung neue Wege zu gehen.

HELMUT RABEL

COVER

Mag. (FH) Sandra Leitner-Hofbauer
LEITUNG STANDORT KREMS
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND



Eva-Maria Ayberk

Goodnight Leadership

Kennen Sie Jim Goodnight? – Nein? Dann erzähle ich Ihnen kurz etwas über den Mann mit dem einprägsamen Namen und einer außergewöhnlichen Leistung.

Mit Methoden zur Analyse großer Datenmengen hat er als Gründer und CEO sein Unternehmen SAS aus North Carolina zum weltgrößten nicht börsennotierten Softwarekonzern gemacht. Und das ganz unauffällig, ohne grelle Marketingauftritte. Seit 1976 wächst SAS kontinuierlich. Dem nicht genug, wurde das Unternehmen soeben wieder zu »the world's happiest company« gekürt. SAS führt seit Jahren die Rankings in den Arbeitgeberbewertungen an.

Ein parkähnliches Firmengelände, freie Kinderbetreuung, tolles Kantinenservice, hoch flexible Arbeitszeiten. All das ist bei SAS selbstverständlich und macht noch nicht den großen Unterschied zu anderen Unternehmen aus. Vielmehr sind es Herrn Goodnights Management- und Leadershipansätze: extrem flache Hierarchie, enorme Gestaltungsfreiräume für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gepaart mit viel Vertrauen vonseiten der Firmenleitung bei gleichzeitig herausfordernden Aufgaben.

»Once you hire someone and give them the tools to do the job, it's best to just let them do it«, wird Herr Goodnight zitiert.¹ Bemerkenswert auch die Beförderungspolitik: Diese basiert darauf, wie gut jemand die Arbeit anderer fördert und nicht wie gut er/sie sich selbst voranbringt. Zu Innovation hat Jim Goodnight eine klare Meinung: »You can't force creativity, but you can create an environment that fosters creativity and innovation.«²

Die Jim-Goodnight-Story ist eine wunderbare Gute-Nacht-Geschichte für Managerinnen und Manager. Doch hilft sie Führungskräften auch wirklich dabei, guten Schlaf zu finden? Ist es nicht so, dass wohl nur pionierhafte Gründerinnen und Gründer diese idealen Rahmenbedingungen für ihre Unternehmen schaffen können? Was ist mit all den Führungskräften großer Konzerne und nicht eigentümergeführter Firmen? Selbstverständlich haben auch diese erkannt, wie wichtig Innovation für die Zukunftssicherung ihrer Unternehmen ist. Das bestätigt der aktuelle Hernstein Management Report³. Der überwiegende Teil der über 1000 befragten Führungskräfte versteht Innovation als Führungsaufgabe und sieht Innovationskraft im hohen Maße durch Führung beeinflussbar. Gleichzeitig geben über zwei Drittel der Befragten an, für Innovation nicht ausreichend Zeit zu haben.

Wer stiehlt diese Zeit? Für das Gros der befragten Führungskräfte ist es das Tagesgeschäft und der damit einhergehende Stress. Managerinnen und Manager der mittleren Ebene sind operativ »gefangen«, den Top-Managerinnen und Top-Managern fehlt aufgrund aktueller Agenden die Aufmerksamkeit für zukunftsgerichtete Themen. Etablierte Strukturen, festgefahrene Prozesse, Überregulierung und umfangreiche Reporting-Vorgaben tun ein Übriges. Was aber, wenn sich eine Mitbewerberin oder ein Mitbewerber oder auch ein branchenfremdes Unternehmen Zeit für Innovation nimmt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume und Vertrauen gibt, Teamwork und Vernetzung fördert, eine positive Fehlerkultur etabliert und Führungskräfte und Geschäftsführung vorbildlich handeln?⁴ Könnte dann eine hervorragende Idee, ein verändertes oder gar neues Business Model das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens in Gefahr bringen? Und wird die Wahrscheinlichkeit dafür aufgrund der immer schnelleren technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen nicht immer größer? Dann sind die bisher durch das Tagesgeschäft gestressten Führungskräfte plötzlich mit dem Wegbrechen des Tagesgeschäfts konfrontiert – manchmal schleichend, oft aber auch ganz schnell. Was das erst an Stress, Druck und (Existenz-)Angst auslöst, dafür muss man nur betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Führungskräfte fragen.

Wären wir daher nicht alle gut beraten, die Jim-Goodnight-Story doch als Anregung zu nehmen und bestehende Strukturen, Prozesse, Managementpraktiken und vor allem die Unternehmens- und Führungskultur zu hinterfragen? Innovation bedeutet immer auch Investition, in Form von Zeit, Vertrauen, aber auch Geld. Und auch ein gewisses Risiko. Führungskräfte brauchen also Mut, Zuversicht und vor allem eine Portion Gelassenheit. Denn nur dann schlafen sie gut, wenn sie in die Zukunft ihrer Unternehmen investieren.

- 1 www.huffingtonpost.com/2014/01/29/worlds-best-company_n_4655292.html, 29. 9. 2014
- 2 www.facebook.com/JimGoodnight, Eintrag vom 1.7.2014
- 3 Hernstein Management Report »Führung und Innovation«, www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Aktuelle-Reports/Fuehrung-und-Innovation/
- 4 Alles von den befragten Führungskräften genannte Faktoren, die Unternehmen innovativer machen. www.hernstein.at/Media/Hernstein-Management-Report-2014-Fuehrung-und-Innovation.pdf

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

AUTOREN UND AUTORINNEN DIESER AUSGABE



DI DR. HANS LERCHER gründete 2005 an der FH CAMPUS 02 in Graz die Studienrichtung für Innovationsmanagement und arbeitet als Unternehmensberater und Vortragender zu diesem Bereich.

DI DR. MICHAEL TERLER ist Professor für Innovationsmanagement an der FH CAMPUS 02 in Graz und als Consultant im Bereich Innovations-, Prozess- und Qualitätsmanagement tätig.

04



NADJA SCHNETZLER ist Inhaberin der Agentur »Word and Deed«, die Menschen dazu inspiriert, anders zu innovieren, zu kollaborieren und zu kommunizieren.

09



DR. TOM HUNSAKER is author (together with Dr. Nathan Washburn) of the »Bridger™« model, originally published in Harvard Business Review, which provides insight into how people can best serve as conduits for innovative ideas in organizational settings.

10



PROF. DR. BERND BLESSIN leitet seit 2010 den Bereich Personal und Organisation bei den VPV Versicherungen und ist Koautor des überarbeiteten Führungsklassikers »Führen und führen lassen« von Oswald Neuberger.

DR. ALEXANDER WICK ist Professor für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Internationalen Berufsakademie Darmstadt und Koautor des überarbeiteten Führungsklassikers »Führen und führen lassen« von Oswald Neuberger.

15



DR. PETER WUNDSAM ist Geschäftsführer und Partner der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerungsberatungskanzlei Moore Stephens City Treuhand GmbH.

MAG. MICHAEL DESSULE-MOUSTIER-BOVEKERCKE ist Geschäftsführer und Partner der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerungsberatungskanzlei Moore Stephens City Treuhand GmbH.

16

Innovation braucht Persönlichkeit

INNOVATION FUNKTIONIERT NUR IM GUTEN ZUSAMMENSPIEL EINER DURCHDACHTEN UNTERNEHMENSSTRUKTUR UND STARKEN PERSÖNLICHKEITEN

DI Dr. Hans Lercher und DI Dr. Michael Terler

Innovationsmanager und -managerinnen übernehmen Funktionen und Rollen im Innovationsprozess, die wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung beitragen. Die dazu notwendigen Eigenschaften ergeben in Kombination ein Anforderungsprofil, das im Idealfall Beratungsgeschick, Erfindergeist und Intrapreneurship vereint.

Innovation bedeutet die erfolgreiche Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell auf dem Markt. Innovation scheint somit ein gutes Erfolgsrezept für die nachhaltig positive Entwicklung von Unternehmen zu sein. Erfolgreiche Unternehmen überlassen Innovation dabei nicht dem Zufall, sondern gestalten Kultur, Organisation, Strategie und Kompetenzen im Unternehmen so, dass diese gezielt zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen können. Dies alles ist aber nicht ausreichend wirksam, wenn nicht die nötigen treibenden Persönlichkeiten dahinterstehen – die Innovatoren und Innovatorinnen als auch Innovationsmanager und -managerinnen. Jedes Unternehmen braucht je nach Größe eine oder mehrere Personen mit speziellen Eigenschaften und Kompetenzen, die dafür sorgen, dass Ideen entstehen und trotz Widerständen in der Organisation wachsen und umgesetzt werden können. Aber welche Rollen sind für erfolgreiches Innovieren notwendig? Laut Literatur lassen sich die klassischen Rollen beim erfolgreichen Innovieren in zwei große Bereiche unterteilen – die eigentliche Innovatorrolle und die unterstützende Promotorenrolle.

Innovatoren und Innovatorinnen sind Personen, die am Innovationsgeschehen aktiv teilnehmen und dieses maßgebend beeinflussen:

- › Sie sind offen für Neues, stellen Bestehendes infrage, erkennen proaktiv Probleme bzw. Chancen und zeigen Suchfelder auf.
- › Als Ideengeber und -geberinnen liefern sie im Team den kreativen Input und zeigen neue Möglichkeiten auf.
- › Sie tragen Sorge dafür, dass im Unternehmen eine innovationsfreundliche Struktur geschaffen und Projekte unterstützt werden.
- › Ist erst einmal der Startschuss für neue Ideen gefallen, führen sie das Innovationsteam und setzen sich persönlich für den Umsetzungserfolg ein. Sie bauen Vertrauen auf, fördern die Kreativität im Team und verhelfen mit Überzeugungskraft sowie entsprechender Taktik dem Projekt zum Durchbruch.

Promotoren und Promotorinnen sind Personen, die einen Innovationsprozess oder Änderungsprozess aktiv und intensiv unter Einsatz von besonderem Engagement oder Fähigkeiten fördern. Ihre Hauptaufgabe ist es, hinderliche Willens- und Fähigkeitsbarrieren im Zusammenhang mit Innovationen im Unternehmen abzubauen und zu überwinden bzw. die Realisierung der Innovation positiv zu unterstützen.

- › Der Fachpromotor oder die Fachpromotorin fördert den eigentlichen Innovationsprozess und initiiert neue Ideen durch das eigene fachliche Wissen. Seine oder ihre hierarchische Rolle ist dabei nur Nebensache. Er oder sie gibt einerseits das persönliche Expertenwissen an dritte Personen weiter. Andererseits bildet er oder sie sich selbst ständig fachlich weiter.
- › Intraorganisationale Koordination und Verknüpfung von am Innovationsprozess beteiligten Personen sind die Aufgaben des Prozesspromotors oder der Prozesspromotorin, der oder die zumeist im mittleren Management angesiedelt ist. Durch die Abstimmung verringert er oder sie Reibungsprobleme und schafft eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge. Zusätzlich stellt er oder sie den Kontakt zwischen dem Machtpromotor oder der Machtpromotorin und dem Fachpromotor oder der Fachpromotorin her und erklärt Innovationsbesonderheiten auf einem verständlichen Niveau.
- › Der Machtpromotor oder die Machtpromotorin treibt durch seine oder ihre hierarchische Position den Innovationsprozess voran. Er oder sie nutzt daher die Rolle im Top-Management aus, um gezielt Druck auszuüben bzw. Wege frei zu machen.
- › Der Beziehungspromotor oder die Beziehungspromotorin stellt die Verbindung zu potenziellen Partnern und Partnerinnen im Innovationsprozess her, unterstützt den Dialog und fördert die sozialen Beziehungen im Innovationsteam.

Seit dem Ende der 1990er-Jahre fordern Experten und Expertinnen eine neue Rolle im Management. Der Erfolg eines Unternehmens hängt von einer durchschlagenden Innovationskraft ab, die weit über die Investition in neue Produkte und Dienstleistungen hinausgeht. Diese Rolle soll der Innovationsmanager oder die Innovationsmanagerin ausfüllen, der oder die neben der Schaffung von innovationsförderlichen Rahmenbedingungen auch entsprechend selbstständig Tätigkeiten im Innovieren wahrnimmt. Blickt man auf aktuelle Stellenausschreibungen für Innovationsmanager und -managerinnen, so werden überwiegend Ingenieure und Ingenieurinnen gesucht. Oft fehlt klassischen Technikern und Technikerinnen aber der betriebswirtschaftliche Hintergrund, um sich Innovationen ganzheitlich nähern zu können. Umgekehrtes gilt auch, wenn reine Kaufleute als Innovationsmanager oder -managerinnen eingesetzt werden. Neben den fachlichen Kompetenzen, die in Ausbildungen gut erworben werden können, bestimmen vor allem die sozialen Kompetenzen und persönlichen Einstellungen den Erfolg von Innovationsmanager und -managerinnen.

: Wer glaubt, etwas zu sein,
hat aufgehört, etwas zu werden.

Sokrates

: Sei ein Maßstab für Qualität.
Manche Leute kennen kein Umfeld,
in dem man nur Spitzenleistungen
erwartet.

Steve Jobs



: Wenn wir die Welt von unseren Schultern nehmen, erleben wir, dass sie nicht fällt.

John Cage

Dr. Peter Wundsam
BEREICHSLIMITER
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND SONDERPRÜFUNG
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND



Mag. Christoph Malzer
BEREICHSLIMITER
PERSÖNLICHE STEUERN UND IMMOBILIEN
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND

: Erfahrungen vererben sich nicht –
jeder muss sie allein machen.

Kurt Tucholsky

Das ideale Anforderungsprofil

Für Personalentwickler und -entwicklerinnen ist die Suche nach optimalen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen eine schwierige Sache. Studien zeigen, dass bis zu 25 Prozent aller neu eingestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Fehlbesetzungen sind, d. h., sie verlassen das Unternehmen innerhalb der ersten Monate von selbst oder werden gekündigt. Weitere zehn bis 15 Prozent sind »nicht befriedigend«, d. h., sie erfüllen die Erwartungen nicht, sind nicht produktiv, verursachen Fehler, Konflikte und Reibungsverluste innerhalb der Organisation. Und nicht zuletzt kosten Fehlbesetzungen Geld – und zwar bis zum dreifachen Bruttojahresgehalt der betreffenden Stelle. All das spricht dafür, in die Vorbereitung eines Such- und Auswahlprozesses entsprechend viel Zeit und Know-how zu investieren.

Im Laufe von vielen Jahren an Erfahrung und Feedback aus der Berufswelt hat sich gezeigt, dass ideale Innovationsmanager und -managerinnen grundsätzlich drei Persönlichkeitstypen in einer Person vereinen: Sie sollten eine unterstützende Funktion im Sinne eines Beraters oder einer Beraterin, eine unternehmerisch denkende Verantwortung als Intrapreneur oder Intrapreneurin sowie den kreativen Part eines Erfinders oder einer Erfinderin im Unternehmen übernehmen.

Anforderung Berater oder Beraterin

Berater und Beraterinnen im eigenen Unternehmen besitzen die Fähigkeit, Menschen aus unterschiedlichsten Disziplinen zusammenzuführen und diese auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren. Falls es nötig sein sollte, können sie auch zwischen unterschiedlichen »Fach(fremd)sprachen« übersetzen, da sie sowohl über technische Mithörkompetenz als auch über wirtschaftliche Kompetenz verfügen.

Ein Berater oder eine Beraterin im Unternehmen bietet praktische Anleitungen, die zum Ziel haben, Aufgaben oder Probleme zu lösen oder sich den Lösungen anzunähern.

Erfolgreiche Innovationsmanager und -managerinnen erfüllen in diesem Zusammenhang folgende Anforderungen:

- › Sie treiben und entwickeln Gespräche produktiv weiter.
- › Sie können abstrahieren und Wichtiges von Unwichtigem trennen.
- › Sie sind in der Lage, zu kategorisieren und Muster zu erkennen.
- › In ihrer beratenden Funktion können sie objektiv bewerten.
- › Sie können Perspektiven wechseln und andere dazu anleiten.
- › Sie können konzeptiv denken und arbeiten.
- › Sie sind diplomatisch und empathisch.

Anforderung Intrapreneur oder Intrapreneurin

Intrapreneure und Intrapreneurinnen sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die ihre Arbeit mit derselben Einstellung wie Unternehmer und Unternehmerinnen erledigen, obwohl sie in eine Organisation als Mitarbeitende eingebunden sind. Aufgrund von hohem Verantwortungsbewusstsein und eigenverantwortlichem Handeln, Mitdenken und aktiver Gestaltung des betrieblichen Umfelds wird durch sie die Flexibilität des Unternehmens erhöht.

Intrapreneure und Intrapreneurinnen besitzen eine positive Form von Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen. Hindernisse stellen für sie keine Grenzen, sondern Herausforderungen dar. Sie sind Chancendenker und -denkerinnen und hartnäckige Treiber und Treiberinnen von Veränderungen.

- › Sie haben Lust und Wille in Hinblick auf das Umsetzen und Gestalten.
- › Sie schaffen Werte und bauen Substanzen auf.
- › Sie besitzen Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit.
- › Sie können mit Widerständen umgehen und Ziele trotzdem erreichen.
- › Sie haben ein betriebswirtschaftliches Verständnis.
- › Sie können mit Unvorhergesehenem und Unsicherheiten umgehen.
- › Sie analysieren, treffen Entscheidungen, bleiben ruhig, flexibel und sind dennoch zielorientiert.
- › Sie glauben an den eigenen Erfolg, sind selbstbewusst, risikofreudig und visionär.

Anforderung Erfinder oder Erfinderin

Erfinder und Erfinderinnen sind Persönlichkeiten, die durch eigene schöpferische Leistung eine zuvor nicht bekannte Lösung für ein Problem hervorbringen können. Dazu benötigen sie problemlösende Kreativität, die neue Lösungsansätze für bestehende Problemstellungen hervorbringt. Erfinder und Erfinderinnen müssen in der Lage sein, in Problemsituationen eine Art »Vogelperspektive« einzunehmen und mehr zu sehen als die Summe der einzelnen Teile. Sie müssen aber auch im Gegenzug gründlich an der Oberfläche kratzen, um Verborgenes zum Vorschein zu bringen. Sie müssen laufend zwischen dem analytischen und dem kreativen Denkmodus wechseln können. Zudem gehört ausgeprägte Neugier dazu, welche diese Menschen zu neuen Wegen und Lösungen treibt, aber auch dazu bewegt, über den eigenen fachlichen Tellerrand zu blicken.

- › Erfinder und Erfinderinnen können mit Nicht-Beweisbarem umgehen.
- › Sie sind kreativ und glauben an eigene Ideen und Lösungen.
- › Sie können in Varianten denken und »über den Tellerrand blicken« (Out-of-the-box-Denken).
- › Sie sind kreativ im Organisieren und Nutzen von Ressourcen.
- › Sie haben technisches Know-how und können wissenschaftlich arbeiten und recherchieren.

Im Unternehmen entwickeln

Das ideale Anforderungsprofil eines Innovationsmanagers oder einer Innovationsmanagerin findet man leider nur selten von Beginn an in einer Person vereint. Vieles davon kann aber bei entsprechendem Interesse entwickelt werden bzw. wächst mit der Erfahrung und den gebotenen Möglichkeiten und dem Umfeld im beruflichen Alltag. Innovation und Kreativität sind somit auch eine Unternehmenskulturfrage – und diese kann aktiv entwickelt werden. Dabei kommt es generell darauf an, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens Zugriff auf das intern und extern nutzbare Wissen zu ermöglichen und ihre Erfahrungen und ihr Know-how laufend zu erweitern. Folgende Maßnahmen können zur Förderung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beitragen:

- › Alle bürokratischen Ablaufregeln und Reglementierungen werden auf ein Mindestmaß reduziert.
- › »Querbeziehungen« innerhalb der Unternehmung werden intensiviert und gepflegt, etwa im Rahmen von vereinbarten Besprechungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener Funktionsbereiche.
- › Die Bildung interdisziplinärer Teams (inklusive Kunden und Kundinnen) bewirkt, dass unterschiedliches Erfahrungswissen und Perspektiven mehrerer Personen in die Bearbeitung des Innovationsvorhabens einfließen können und die Mitarbeitenden voneinander lernen können sowie ganzheitliches Problemverständnis entwickeln.
- › Durch planmäßigen Funktionswechsel erweitern ausgewählte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Sachkenntnisse, erlernen ganzheitliches Denken und entwickeln ein höherwertiges Problemverständnis.
- › Eine Mitwirkung einzelner Mitarbeitender in externen Fachgremien, Ausschüssen etc. bedeutet fruchtbaren Erfahrungsaustausch und die Schaffung wertvoller Informationskanäle.

Unternehmensinterne Verhaltensweisen, Haltungen und Einstellungen sollen darauf gerichtet sein, alle innovationshemmenden Blockaden abzubauen. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die Führungskräfte ein, die sich der Bedeutung ihrer Möglichkeiten bei der Gestaltung einer Innovationskultur und einer Arbeitsatmosphäre, die zum freien kreativen und zukunftsorientierten Denken ermutigt, bewusst sind.

- › Die Führungskräfte müssen ausgegogen »Mut zum Risiko« zeigen und vorleben, aber auch Fehlertoleranz an den Tag legen. Mitarbeitende, die kein Risiko eingehen und dementsprechend auch keine Misserfolge erlebt haben, werden immer innovationshemmend agieren.
- › Führungskräfte sollten Querdenkende sein, die ständig Bestehendes hinterfragen und eingefahrene Wege und Prozesse nicht als Selbstverständlichkeit betrachten. Die Aufgeschlossenheit des Managements und aller Mitarbeitenden gegenüber Neuerungen muss permanent eingefordert und gefördert werden.
- › Kurzfristiges quartalsorientiertes Zahlendenken wirkt ebenso hemmend, wengleich es auch manchmal nötig ist, um auf dem Markt zu bestehen. Situatives Handeln ist gefragt!

Zusammenfassend kann man sagen, dass rund um das Thema Innovation Menschen mit speziellen Merkmalen und Fähigkeiten gebraucht werden. Eine »eierlegende Wollmilchsau« ist allerdings schwer zu finden. Man kann aber als Unternehmen durch die Ansprache und Selektion bestimmter Personen sowie die Zusammenstellung von entsprechenden Innovationsteams einen guten Grundstein für die eigene Innovationsfähigkeit legen. Dann gilt es, diese Personen durch die übergebenen Aufgaben, die Rahmenbedingungen, die Weiterbildung und nicht zuletzt durch die Art, wie diese geführt und geleitet werden, zu wertvollen und schlagkräftigen Innovationsmanagern und -managerinnen zu entwickeln.

ZU DEN AUTOREN

DI Dr. Hans Lercher hat 2005 Österreichs erste echte Studienrichtung für Innovationsmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz gegründet. Neben seiner Tätigkeit als Studiengangleiter ist er seit 2001 gefragter Unternehmensberater und Vortragender zum Thema Innovationsmanagement. In den letzten Jahren hat er über 150 Innovationsprojekte mit Unternehmen in ganz Europa geleitet.

DI Dr. Michael Terler ist Professor für Innovationsmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz. Nebenbei arbeitet er auch seit vielen Jahren als Consultant im Bereich Innovations-, Prozess- und Qualitätsmanagement.

: Nur wer nicht sucht,
ist vor Irrtum sicher.

Albert Einstein

: The pessimist sees danger
in every opportunity; the optimist
sees opportunity in every danger.

Winston Churchill



Mag. Werner Braun
BEREICHSL EITER FAMILIENUNTERNEHMEN
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND

: Verbringe die Zeit nicht mit der
Suche nach einem Hindernis,
vielleicht ist gar keins da.

Franz Kafka

Lizenz zum Kreativsein

UNTER DEN RICHTIGEN VORAUSSETZUNGEN

Nadja Schnetzler

Damit wirklich gute Ideen entstehen können, sind Prozesse, Methoden, eine Kultur des Scheiterns und Freiraum erforderlich.

Nicht jeder Mensch wird ein Fünfsternekoch oder eine Fünfsterneköchin werden und aufwendige Menü-Kreationen servieren können. Doch jeder Mensch kann kochen lernen und mit viel Übung dabei auch immer besser werden. Genauso ist es auch mit dem Thema Kreativität. Wir haben nicht alle das Zeug zu einem Picasso, Bach oder Zuckerberg. Aber gute Ideen können wir ebenso entwickeln lernen, wie wir gelernt haben, mit einem Excel-File umzugehen. Alles, was man dazu braucht, sind viel Übung, Erfahrung und das richtige Umfeld.

Wie bei allen kreativen Tätigkeiten hilft Begabung sehr dabei, schneller zum Ziel zu kommen. Wenn ich also von Natur aus eher ein kreativer Mensch bin, ein Naturell habe, das gerne rumspinnt, sich Sachen ausdenkt und diese neu kombiniert, dann habe ich es am Anfang leichter. Aber selbst hier machen erst Routine und Übung den Meister oder die Meisterin. Kein großer Künstler, keine große Künstlerin hat sich jemals gesagt: »Ich will nun lernen, kreativ zu sein.« Nein, die innere Notwendigkeit, etwas zu schaffen, treibt solche Menschen an. Sie wollen andere mit ihrer Kunst begeistern, verblüffen, erfreuen. Das ist der kreative Antrieb. Was heißt das nun für Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten? Wie können sie Kreativität lernen und üben? Wie bei Kunstschaffenden fängt alles zunächst mit dem Zweck an. Erst wenn ich weiß, wozu ich arbeite, für welchen Kunden oder welche Kundin, und was das Unternehmen langfristig erreichen möchte, habe ich eine Ausgangslage, um kreativ zu sein.

Der Zweck bietet Grundlage für Kreativität

Apple hat sich nicht gesagt: Lasst uns die besten Computer der Welt bauen. Nein, Apples Zweck, den ich mir natürlich nur ausmalen kann, weil er gegenüber den Kunden und Kundinnen nicht verbal zutage tritt, sondern »nur« in Form der Endgeräte, ist vermutlich der, Probleme zu lösen. Das Leben einfacher, mehr »connected« zu machen. Wenn Apples Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das wissen, können sie sich bei allen Aktivitäten überlegen, ob das, was gerade ausgearbeitet wird, auch dem Zweck entspricht.

Zweckgetriebene Unternehmen haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit viel Spielraum. Hier bestimmen weniger Reglements, Controlling und Checklisten das System, sondern gemeinsam getroffene, explizite Absprachen und der darüber liegende Zweck. In einem solchen Umfeld kann der Mensch überhaupt erst kreativ werden. Damit wirklich gute Ideen entstehen können, braucht man aber noch mehr. Und zwar Prozesse, Methoden, eine Kultur des Scheiterns und Freiraum. Diese vier Dinge sind zwingend erforderlich, um eine zweckgetriebene Organisation auch wirklich innovativ zu machen – und die darin arbeitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kreativ. Je weniger reif ein Unternehmen in Sachen Kreativität ist, desto mehr benötigt es alle vier Faktoren. In reiferen Organisationen kann man immer mehr auch auf strukturierte Elemente verzichten oder eine Variation davon zulassen.

Prozesse

In Organisationen, in denen Menschen arbeiten, die zuerst noch lernen müssen, kreativ zu sein und kreativ sein zu dürfen, sind Prozesse zur Entwicklung von Ideen zentral. Sie helfen dabei, Kreativität in einem bestimmten Rahmen stattfinden zu lassen, z. B. in Ideenfindungsworkshops. In solchen Gefäßen bekommen »ganz normale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen« die »Lizenz zum Kreativsein« und merken unter kundiger Leitung, dass das gar nicht so schwierig ist und zudem noch Spaß macht. Gewisse Menschen in Organisationen sind nur in solchen Gefäßen in der Lage, ihre Kreativität beizutragen, und das ist gut so. Im Idealfall werden zu solchen Ideenfindungsprozessen nicht nur interne Personen eingeladen, sondern auch Kunden und Kundinnen und andere externe Querdenker und -denkerinnen. Damit steigt die Kreativität des Teams – und die Treffsicherheit der Resultate ebenfalls. Für jene Personen, die aus eigenem Antrieb Ideen entwickeln können, sind aber auch solche Gefäße vonnöten. Der Unterschied ist, dass Menschen, die es gewohnt sind, kreativ zu sein, diese Prozesse als Sprungbrett für die Weiterentwicklung von Gedanken und Ideen nutzen können. Sie bauen sozusagen auf den Ideen aller auf und entwickeln diese zu konkreten Vorschlägen und Ideen-Roadmaps aus. Wenn stets klar ist, wo man sich in einem Ideenprozess befindet, fällt es auch leichter, kreativ zu sein, als wenn man »out of the blue« Ideen haben sollte.

Methoden

»Haben Sie jetzt mal eine gute Idee« ist ein Befehl wie »Denken Sie jetzt mal nicht an rosa Elefanten« – kaum ausgesprochen, sind wir schon blockiert und fixiert. Darum brauchen Organisationen, die Kreativität und Ideenfindung als wichtigen Baustein definieren, auch einen ganzen Werkzeugkasten an Methoden.

Gute Ideenfindung ist das Herumspielen mit Gedanken, das Jonglieren, Dehnen, Zusammenpressen von ersten Ansätzen, bis sie das Wesen einer Idee annehmen. Gewisse Menschen haben »ihre« Methoden, die sie immer zum Ziel führen, andere Menschen nutzen intuitive Methoden, die sie nicht einmal erklären können. (Ich sage immer, dass wenn ich im Himmel einmal Johann Sebastian Bach fragen darf, wie er denn auf seine Ideen kam, er mich vermutlich mit großen Augen anschauen und gar nicht wissen wird, wovon ich spreche, oder, noch wahrscheinlicher, sagen wird, dass Gott ihm diese Ideen geschenkt hat.)

Werkzeugkiste heißt, dass einfache Ideenfindungsmethoden, Kreativitätstechniken und Anleitungen dazu unbedingt offen und frei verfügbar sein müssen, damit Mitarbeitende in den definierten Prozessen tatsächlich Kreativität freisetzen können.

Kultur des Scheiterns

Wer Ideen entwickelt und umsetzt, hat nicht immer Erfolg. Unternehmen, die nach dem »Rezept für Erfolg« suchen, sind risikoavers und langsam. Kreative Organisationen mit einer Kultur des Scheiterns innovieren schnell, mit kleinen Ideen und bauen diese, wenn sie erfolgreich sind, immer weiter aus. Eine solche zyklische Herangehensweise erlaubt es, früh Fehler zu machen und aus diesen zu lernen. Innerhalb der Zyklen sollen nicht nur die Erfolge gefeiert werden, sondern auch die Misserfolge. Werden Fehler ebenso offen diskutiert und analysiert wie Erfolge, befindet sich die Organisation auf einem guten Weg.

Freiraum

Alle Prozesse, Methoden und Strukturen nützen nichts, wenn Mitarbeitende nicht den Freiraum haben, um ihre Kreativität zu steigern. Kreativ sein heißt, sich mit zahlreichen Themen aus vielen Gebieten befasst zu haben, neugierig sein und auf Entdeckungsreise gehen zu dürfen, sich auch einmal einen halben Tag mit etwas zu befassen, das nicht unmittelbar für die tägliche Arbeit relevant ist.

Jede Person nutzt Freiräume anders. Wichtig ist, dass Freiräume an klare, aber einfache Regeln gebunden sind. Ein Beispiel: Jede Person darf einen halben Tag lang Themen nachgehen, die nicht mit der täglichen Arbeit in Verbindung stehen, von denen man aber denkt, dass sie zum Zweck des Unternehmens beitragen. Der eine wird einen Chinesisch-Kurs belegen, die andere lernen, wie man ein Video schneidet. Das ist egal, solange die Person erklären kann, in welcher Form dies einen Beitrag zum Unternehmenszweck leistet.

Rolle der Führung

In einer Organisation, in der persönliche Kreativität großgeschrieben wird, wird die Führungsperson zu jemandem, der diese Kreativität ermöglicht, in Bahnen lenkt, antreibt und auch honoriert. Der Ausdruck »Servant Leadership« oder der Satz »Stop managing, start enabling« bringen diese Haltung gut auf den Punkt. Die Führung wird zur Instanz, die ermöglicht, dient, Dinge vereinfacht. Und nicht – wie heute so oft – kontrolliert, bremst und bestraft.

Jeder Mensch kann kochen lernen – doch wenn das Küchenumfeld nicht stimmt, macht das Kochen keinen Spaß, ist ineffizient und bringt schlechte Resultate. Stimmen Küche, Utensilien, Chefkoch oder -köchin und Zutaten – dann gelingt das Rezept, ob in der Küche oder in der kreativen Organisation.

ZUR AUTORIN

Nadja Schnetzler ist Inhaberin der Agentur »Word and Deed«, Mitbegründerin der Ideenfabrik BrainStore, Autorin des Buchs »Die Ideenmaschine« und hat über 650 Innovationsprojekte für Unternehmen in der ganzen Welt geleitet.

Sam Walton was a Bridger®

FOUR VITAL SKILLS IN PEOPLE WITH SWEEPING IMPLICATIONS FOR GROUPS

Tom Hunsaker, PhD

Established companies are often viewed as inert objects; faceless systems set in their course. But all have histories of dynamic moments, and even single persons who saw something that others missed and had their ideas implemented when others couldn't.

The last 50 years have produced particularly interesting cases of individuals dramatically influencing their firms' course – and foretell the need for more of the same if relevance is to be retained. Consider the case of Walmart. Walmart employs more people and produces more revenue than any other company in the world. This from a company that didn't exist before 1962, is headquartered in rural America, and operates in the unglamorous retail sector. How did Walmart make the leap from a nice family business to the world's largest company? Speak with executives who worked closely with Sam Walton and you'll uncover a surprising response.

Seen from a distance many viewed Sam Walton as a folksy ideologue – a simple man more likely to outwork a challenge than to innovate through it. To those who really knew him he was the opposite; consistently observant of opportunities to improve the business – regardless of their source – and particularly skilled interpersonally. This approach proved pivotal to Walmart's trajectory over twenty years after its founding when Walton spotted an idea on a trip to Europe that would revolutionize the firm's distribution system and enable it to grow in scale in ways never before realized in the retail sector.

While walking through a Marks and Spencer retail store Walton noticed their flowers for sale were especially fresh. Curious, Walton asked the store clerk how this was done. The clerk introduced Sam to the store manager who showed him a simple software program that allowed the store to connect seamlessly with suppliers – greatly reducing inventory cycles and costs. This simple observation would have sweeping consequences to Walmart's future.

When he returned home Walton made replicating the essence of what he observed in Europe a top priority. Soon thereafter he met with several of his managers and key leaders from P & G (then one of Walmart's largest suppliers) to share the vision of what he'd seen. Walton picked one product (pampers) and tasked his CIO with coordinating efforts with P & G execs to create a program that would allow Walmart to send real-time data to P & G for inventory replenishment – setting in motion what is now the world's foremost distribution system that has allowed the firm to expand in a way it hadn't previously imagined. As one former P & G executive who worked on the project described: »Sam didn't just see fresh flowers – he saw the opportunity they represented.«

Thousands of other managers in the same industry had walked similar streets in Europe before Sam Walton. Yet he saw something they missed. Moreover, he was skilled at navigating interpersonal dynamics to turn his ideas into tangible results. And doing so created an unparalleled competitive advantage.

Walton is an example of a term I originally coined in a Harvard Business Review study with a close colleague ('Bridgers'® – skilled conduits for transformation). We started with a straightforward question – the desire to more fully explain success and failure in groups (as macro units) – and discovered that the breakthrough findings we desired wouldn't come until we centered on where work actually gets done – the capabilities and interactions of people.

As our focus shifted, exceptional examples of how people determine the outcomes of groups took shape. Equally important, we noted that it was the combination of being able to see what others miss and to interact with others effectively that catalyzes results; ideas are useless until others are willing to accept them and being able to win over others is dangerous if the quality of the idea is poor.

Coupled with additional research, we discovered that four vital skills in people have sweeping implications for groups – particularly in times of rapid change – and how these things are best done.

The four Bridger skills are:

- > Bridger® innovate
- > Bridger® connect
- > Bridger® influence
- > Bridger® resolve

For brevity, in this article I focus on the first two of these skills.

Bridger® innovate

In order to see what others missed, Walton conducted three Bridger® innovate activities especially well.

Get some sunglasses – Innovation implies doing something new. This requires acknowledging that personal interests will need to shift to make room for the change brought through innovation. This is also the challenge. Many want the safety and comfort of existing norms but the benefits of being first to new opportunities. Like oil and water, however, these two views don't exist well together and the comfort of the familiar and the pull of personal interests tend to win if not consciously neutralized.

The brightness of personal interests is powerful and can cause you to filter out ideas that don't fit your current narrative. Mental sunglasses, or an awareness about the blinding effects of personal interests, help to diffuse this glare. Walton could have gone to Europe with a skewed view – and he would have overlooked the simple observation that triggered a radical shift in Walmart's approach to distribution. Instead, he acknowledged there was something to learn in all settings – and his surroundings reciprocated.

You can begin to develop your sunglasses by writing down your personal interests (emotional, political, financial, and pertinent sunk costs) – things you're likely to want to protect (be as specific as possible), asking someone you know will provide honest feedback about you to do the same, and comparing the results. Once in focus, it is easier to recognize when you're being blinded to otherwise powerful opportunities.

Build a bigger box – Being open to valuable new ideas is necessary, but doesn't alone guarantee you'll find them. You need do something with what you're observing to give it meaning. Life is a series of snapshots, but these snapshots only take life when you skillfully develop them. To start, try to consider what prompts an event to occur and ask what will likely result after the snapshot concludes. Ask questions of the events before you and try to develop a picture of the entire experience, void of any personal interests or judgment. Rather than simply noting fresh flowers and moving on, Walton tried to understand what made their freshness possible. This allowed him to think about the entire system needed to deliver the freshness he observed. Building a bigger box prompts you to consider the before and after of any event you're observing.



Mag. Stefan Szauer
BEREICHSLER
UNTERNEHMENSSTEUERRECHT
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND

: Statistically speaking,
100 % of the shots you don't take,
don't go in.

Wayne Gretzky

: Wer auf frischen Wind wartet,
darf nicht verschnupft sein,
wenn er kommt.

Helmut Qualtinger

Become a profiler – Noticing something is different from understanding its value. Building a bigger box expands your temporal view of the customer experience, while profiling helps you to see what matters most in this expanded view. This involves understanding an activity's impact on people's lives. An effective way to do this is to unbundle the customer experience into its various pieces and consider what the industry does that customers like, what they don't like, and what evokes ambivalence. Areas they like are opportunities for further investment, areas of ambivalence absorb resources perhaps better redirected, and areas they don't like represent disruptive terrain. Walton knew his customers liked low prices, but the lack of the freshest items sent them elsewhere. Understanding Walmart's then disruptive terrain, combined with the other two approaches we've mentioned, helped Walton to quickly recognize the value in a system that could consistently deliver speed and freshness to consumers.

Bridger® connect

An idea is arbitrary and has no value until at least one other person accepts it. It is the ability to get others engaged and interested in doing something new that distinguishes a random thought from a market changing opportunity. The ability to effectively communicate and genuinely listen to things counter to your existing norms is a vital first step if you're to foster an environment where great new ideas can be freely shared and debated. Steve Jobs referred to creating cultures in which smart people could have »wonderful arguments«. This doesn't mean contention. It refers to exchanges in which candor (here defined as freedom and skill of honest expression) is appreciated, encouraged, and trained.

While personality types can range widely across individuals, each person's approach to candor tends to fall into three categories: the ideal, the clam, and the projectile. The ideal allows you to communicate frankly and get a positive response even when conveying hard things. When this standard isn't met, either the clam or the projectile approaches can usually be found. The clam approach is the avoidance of candor. It occurs when we know we should say something, but we swallow our words instead of expressing them or say what we think others want to hear rather than what's really on our minds. When left unattended this approach can cause us to withhold even the thoughts we think are most valid. The result is important things will go unexpressed, leaving holes in our interactions with others that can lead to misunderstanding, mutual frustration, or others filling in the gaps we create with their own assumptions. This is especially damaging to innovation activities as expressing new ideas requires the willingness to speak up about the failings or potential pitfalls in existing practices, which is less likely from those prone to 'clamming up' regardless of their idea's merit. On the other end of the spectrum is the projectile approach – the misuse of candor. This is when we say what we think without regard for what and how. Just as clamming up is fool's gold, it's an error to think that it doesn't matter how we express ourselves as long as we convey the core of our ideas. On the contrary, how we say things directly influences another's willingness to listen. In fact, in my experience up to 80% of ideas are initially judged more by how they're presented than their actual merits. This means there are potentially dozens of great ideas sitting in figurative garbage cans right now – not because they weren't developed, but because they didn't get effectively communicated.

The effects of »projecting« and »clamming-up« are particularly relevant considering power structures in organizations. A person in a position of authority is more likely to feel entitled to misuse candor because he or she doesn't have the same fear of retribution that a subordinate might feel. Recognizing this unpacks a serious innovation dilemma groups must confront; those in authority are often most detached from field conditions (where the best insights and opportunities reside) yet are more likely to projectile and talk over subordinates, while those who report to them are closer to market realities yet are more likely to clam up and communicate in politically safe ways – creating a vacuum in the transference of vital information that could otherwise benefit the group.

The best groups will move well beyond »idea boxes« to get to the heart of creating settings in which candor is not only encouraged, but expected regardless of power status. Some will naturally thrive in these settings, but may not always have the best ideas. Great firms will provide ample training to make this skill a vital part of how all their people operate. Sam Walton was known to not only encourage conversations infused with curiosity and boundary breaking, but he skillfully lived this himself by sharing his thoughts with others and actively encouraging them to do the same – even if this meant disagreeing with him. Great ideas want to be found, they just need a forum and the freedom to be expressed.

Below are a few questions to help you get started in your teams, respond to them using the following rating scale:

- A = Almost always
- B = Often
- C = Sometimes
- D = Rarely
- E = Almost never

Individual

- > Do you resist saying something if you think it will be unpopular?
- > When in emotional, tense, risky, or uncomfortable situations, do you communicate as well as you'd like?
- > Do you think others feel free to be completely candid with you?

Group

- > Are our meetings vibrant and new idea-centered?
- > Do our people feel strongly encouraged to discuss ideas that will change the way we do business?

Conclusion

Sam Walton's experience (and many others like his) is an important reminder that transformative ideas are all around us. It's the ability and willingness to distinguish their value and then get others onboard that separates effective Bridgers from the rest. As operating conditions grow more turbulent the need for getting all in your organization to act as skilled Bridgers increases. The stakes are too high and operating conditions too dynamic to leave innovation to the hands of a sequestered few.

The good news is there's little evidence that these capabilities are DNA-dependent; a few well-placed prompts and training can make a big difference – regardless of your starting point.

THE AUTHOR

Tom Hunsaker, PhD is a noted leadership and behavioral strategy expert, professor, and advisor to firms with the potential to redefine their markets. He began his research and teaching career on the faculty of the world's top-ranked global management school, Thunderbird School of Global Management and he has authored prominent work in the areas of innovation management, strategy, leadership, and higher education. Dr. Tom Hunsaker is author (with Dr. Nathan Washburn of Thunderbird School of Global Management) of the 'Bridger™' model, originally published in Harvard Business Review, which provides insight into how people can best serve as conduits for innovative ideas in organizational settings.

: Man bleibt nur gut,
wenn man vergisst.
Friedrich Nietzsche


: Geniale Menschen sind
selten ordentlich.
Ordentliche selten genial.
Albert Einstein



Mag. Roland Neugebauer
BEREICHSLER
ARBEITS- UND SOZIALVERSICHERUNGSRECHT
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND

: Nehmen Sie die Menschen so,
wie sie sind. Es gibt keine anderen.

Konrad Adenauer



Mag. Michael Dessulemoustier-Bovekercke
BEREICHSLER FÖRDERPRÜFUNG,
GEBARUNGSPRÜFUNG UND COMPLIANCE
MOORE STEPHENS CITY TREUHAND

: Wer zur Quelle will, muss
gegen den Strom schwimmen.

Hermann Hesse

Choreografie für neue Ideen

ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT VERLANGT NACH FÜHRUNG – FREIRAUM – INNOVATION

Prof. Dr. Alexander Wick und Dr. Bernd Blessin¹

Damit Innovation gelingt, muss sich die Führungskraft von manch traditioneller Führungsverhaltensweise und -technik abwenden.

Innovation entsteht nicht durch Anweisung von Führungskräften. Es sollte auch nicht darauf vertraut werden, dass sie aus den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder günstigen Rahmenbedingungen an sich heraus entsteht. Innovationen Einzelner werden angesichts zunehmender Komplexität immer unwahrscheinlicher und auch die traditionelle Koaktion und hergebrachte Aufgabendelegation erbringt nicht die Differenziertheit in der Abstimmung von Aktivität und Poolung von Kompetenzen, die notwendig wären, um Innovationen optimal zu fördern. Was tun? Bei Führung geht es um das angemessene Verhältnis von Geben und Nehmen, Strukturieren und Laufenlassen, Nähe und Distanz, Fordern und Fördern, Zentralisierung und Dezentralisierung – hier spezifisch ausgeprägt für das Aufgabenfeld der Innovation, in dem Aufgaben mit oft unklaren Teilzielen und Leistungskriterien bearbeitet und interdisziplinäre Anforderungen an ihre Erledigung gestellt werden.

Antworten auf diese Anforderungen sind z. B. Kooperationsformen, die auf den Punkt hohe Expertise und Kompetenzen unterschiedlicher Fachgebiete zusammenbringen, in kooperativer Weise die Aufgabe schneller und effizienter bearbeiten und dabei stets offen für Umweltänderungen bleiben. Sie werden verstärkt in Projektorganisation und Teamarbeit gesehen und praktiziert. Das bringt im Vergleich zur traditionellen Führung (Ziele setzen, planen, anweisen, kontrollieren) neue Herausforderungen mit sich, die sich zum Teil auch in der Loslösung von hergebrachten direktiven und delegativen Führungstechniken zeigen.

So ist es erfolgskritische Führungsaufgabe, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, abzusichern und zu fördern, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen effektiv sein können – in diesem Kontext also ein »innovatives Arbeitsumfeld«². Ferner ist es wichtig, dass um Innovationen ringende Teams nach außen abgesichert, vernetzt, in Position gebracht werden, die Führungskraft also gezielte Grenzregulation zwischen dem Team und dessen organisationalem Umfeld betreibt. Networking ist häufig ein ganz erheblicher Faktor für den Erfolg von kreativen und neu zu implementierenden Produkten oder Prozessen. Es geht also primär darum, das Team nach innen und außen handlungsfähig zu halten.

Welche Führungsansätze unterstützen Innovation?

Mit Blick auf Innovation gibt es eine ganze Anzahl bekannter Ansätze, die Führungskräfte aufgreifen oder vermitteln können, wie z. B. Teamorganisation als kollektiven und Empowerment als individuellen Organisationsansatz, transformationale und symbolische Führung als Unterstützung und Orientierung und Effectuation als pragmatischen Ansatz, Neues zu versuchen. Das heißt nicht weniger als die Abkehr von traditionellen Führungsverhaltensweisen und -techniken wie der Verrichtungssteuerung, dem vorab klar definierten Ergebnisziel, von der Reduktion von Ist-Soll-Diskrepanzen mittels definierter Routineoperationen sowie ganz allgemein von einer nicht innovationsfördernden Austauschbeziehung »kalkulierbare Belohnung gegen kalkulierbare Leistung«.

Die Führungskraft muss das (legitimiert und abgesichert) wagen, wenn sie Innovationen optimal fördern will. Sie sollte die sich daraus ergebende eigene Rolle reflektieren und akzeptieren: nicht fachlich überlegen, nicht immer Entscheider oder Entscheiderin sein, nicht ständig überwachen, sondern in Kreativitätsphasen eher Dienstleister oder Dienstleisterin, Promotor oder Promotorin oder »Enabler« sein. Also z. B. statt Anweisungen zu geben sich aufs Fragen zu verlegen und hierbei nicht nach (Abweichungen von) Bekanntem zu fragen, sondern nach neuen Ideen und Erkenntnissen. Da Ideen zumeist erst im Austausch mit anderen umsetzungsfähig werden, müssen solche andere Personen in die Lage versetzt werden, die Idee zu hinterfragen und eigene Beiträge einzubringen. Also sollte die Führungskraft Interdependenzen fördern, damit die Betroffenen motiviert in Austausch kommen. Das fördert Innovativität mehr, als qua Amt über einzelne Innovationsstufen zu entscheiden.

Verschiedene Phasen von Innovationsprozessen erfordern unterschiedliche Kompetenzen, Ressourcen und auch Führungsinterventionen. Gerade in diesem Wechselspiel liegt die Chance effektiver Führung zur Förderung von Innovationen. In kreativen Phasen sind transformationale Führungstechniken vorteilhaft, um die Qualität der zu findenden Lösungen zu steigern. Transaktionale Techniken sind eher in der Konkretisierungsphase angezeigt – also sobald Routineprozesse einsetzen. Es gibt typische kritische Situationen, die Innovationen erschweren oder unwahrscheinlich machen, z. B. analytische Patts, emotionale Blockaden und Zeitdruck. Auch hier ist neue Führung gefordert: weniger, um zu entscheiden oder »das Problem aus der Welt zu schaffen«, viel eher zur Moderation und Förderung des Kompetenzeinsatzes des Teams.

Führungskräfte können eher durch gelassene, unterstützende und fördernde Auftritte überzeugen als durch hektische Betriebsamkeit und Hineindirigieren. Das verschafft ihnen Spielraum für stärker zu strukturierende Phasen bei der Implementierung erarbeiteter Ideen. Für die Führungskraft ist es also wichtig, das Umschalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Teams zwischen Phasen der Kreativität und Implementierung zu konturieren oder zumindest zu fördern: Frei- oder tatsächlich »Spiel«-Räume zu lassen bis zur Feststellung einer Idee oder eines neuartigen Ansatzes, dann über die Konkretisierung und Entwicklung hin mehr strukturierend einzugreifen, um die Idee zur Innovation zu erden. Innovationsprozesse ähneln also für die Führungskraft einer Choreografie von Freiraum und Struktur, von Förderung und Mäßigung, die sowohl sie selbst als auch die innovativ tätigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfasst.

Und was passiert, wenn es trotzdem nicht klappt mit den Innovationen? Die Gefahr ist geringer als bei traditionellem Führungsverhalten. Schon der ernsthafte Versuch einer Innovation an sich ist respektabel: Die Führungskraft ist dazu da, dies nach innen wie nach außen zu vertreten. Sonst werden nach Misserfolgen Kreativität und Mut der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sinken. Innovation ist die Kunst des Möglichen, nicht die Technik des Unmöglichen.

ZU DEN AUTOREN

Prof. Dr. Alexander Wick lehrt BWL, insbesondere Personalwirtschaft und Organizational Behaviour, an der Internationalen Berufsakademie in Darmstadt. Er ist Autor von Veröffentlichungen zur Personalführung, Personalauswahl und kompetenzorientierten Bildung.

Dr. Bernd Blessin leitet bei der VPV Lebensversicherungs-AG den Bereich Personalmanagement und Organisation, ist im Aufsichtsrat von Vereinigte Post. Die Makler-AG und war seit 2010 Dozent an der EWA Madrid, welche zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) gehört.

¹ Vgl. Bernd Blessin/Alexander Wick: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Konstanz, 2013⁷.

² Vgl. Bernd Blessin: Innovationskultur oder Kulturinnovation – Voraussetzungen eines erfolgreichen Innovationsmanagements in KMU, S. 11–24. – In: Jörn-Axel Meyer (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. München, 2001.

»Jede nicht geäußerte Idee ist

IM GESPRÄCH MIT DR. PETER WUNDSAM UND
MAG. MICHAEL DESSULEMOUSTIER-BOVEKERCKE,
PARTNER DER MOORE STEPHENS CITY TREUHAND



Herr Dr. Wundsam, Innovation und Wirtschaftsprüfung, wie passt das zusammen?

WUNDSAM Das Unternehmen hat mit 88 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Größe, mit der wir das gesamte Spektrum anbieten können: von der Lohnverrechnung über Bilanzierung, Steuerberatung und Corporate Finance bis hin zu Abschluss- oder Sonderprüfungen. Das können die großen Firmen in der Branche natürlich auch, wir haben aber noch Produktbereiche, wo wir uns in den vergangenen Jahren ein bisschen ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet haben.

Wenn es in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche zu Innovationen kommt, sind diese dann eher von außen getrieben, z. B. durch Gesetzesänderungen?

WUNDSAM Es stimmt sicher, dass Veränderungen bei uns stark durch gesetzliche Veränderungen getrieben werden. Im Bereich Steuerberatung haben wir jedes Jahr zwei bis drei Steuerreformen, auf die wir reagieren müssen. Allerdings würde ich das noch nicht unter Innovation subsumieren. Unter Innovation verstehen wir, bestimmte Branchen oder Kunden und Kundinnen zu beobachten, zu überlegen, was sie von uns brauchen könnten, und dann mit neuen Lösungen aufzuwarten. So etwas zu entwickeln gelingt natürlich nicht sehr oft. In den vergangenen zehn Jahren haben wir es zweimal geschafft, eine neue Produktschiene zu finden bzw. zu entwickeln. Eines der Produkte ist die Sonderberatung und Prüfung im öffentlichen Sektor. Das reicht von Gemeinden über Ministerien zu ausgelagerten Rechtsträgern, denen wir maßgeschneiderte Prüfungsleistungen anbieten. Das können wir inzwischen besonders gut, weil wir seit mittlerweile 15 Jahren in diesem Bereich tätig sind. Das Produkt ist für Außenstehende vielleicht nicht besonders spannend, aber für uns war es eine wirkliche Innovationsleistung, weil es das vorher bei uns im Haus, aber eben auch sonst auf dem Markt nicht gab. Wir haben damals über mehrere Zufälle entdeckt, dass es hier einen Bedarf und einen Markt gibt, den keiner bearbeitet. Wohl auch deswegen, weil hier die Margen geringer sind. Also haben wir begonnen, das strategisch zu bearbeiten und etwas Eigenes zu entwickeln.

DESSULEMOUSTIER-BOVEKERCKE Im zweiten Bereich, in dem wir innovativ waren, ging es weniger um ein neues Produkt, sondern mehr um eine Prozessinnovation. Das betraf einen Markt, in dem es bislang nur so eine Art Einzelberatungspaket gab, ein bestimmtes Gutachtensmodell. Hier haben wir eine wirkliche Prozessinnovation zustande gebracht: ein Produkt, das den gesamten Prozess quasi standardisiert, wodurch wir es trotz hoher Qualitätsmaßstäbe effizient und schnell und damit preiswert anbieten können.

Ein Problem des Kunden oder der Kundin erkennen tun noch relativ viele; sich etwas dazu denken auch noch, aber dann scheitern sie oft mit ihrer Idee am internen Widerstand. Wie schafft man es, dass Ideen lange genug leben, um sie ernsthaft zu prüfen und auszuprobieren, ob sie auf dem Markt einen Unterschied machen?

DESSULEMOUSTIER-BOVEKERCKE Vor allem hängt es von der Person ab, die die Idee vorträgt, und dem Umfeld, das dies einmal zulässt. Da tun wir als Partnerorganisation, als eine Art Familienunternehmen uns vielleicht leichter als andere, weil wir uns alle gut kennen. Wir wissen, dass es bei uns Personen gibt, die immer wieder innovative Ideen haben, und die können das bei uns vorbringen und dann auch ausprobieren. Wir haben zwar keinen klar strukturierten Entwicklungsprozess und keine fixe Budgetierung, aber wir stellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen immer wieder Zeit zur Verfügung, um einer Idee weiter nachzugehen.

WUNDSAM Ein bisschen liegt es auch in der Eigenverantwortung der einzelnen Personen, die sich trauen müssen, die Idee vorzubringen. Wir haben allerdings auch eine Unternehmenskultur, die das erlaubt, eine offene und regelmäßige Kommunikationskultur, die solche Ideen auch aktiv abholt und aufgreift. Da tun wir als mittelgroßes Unternehmen uns leichter als ein großes, stark hierarchisches, wo die Idee erst die Hierarchie hinaufwandern und dann mit Budget versehen wieder hinunterkommen muss. Wir können das spontaner entscheiden. Und gegenüber einem kleinen Unternehmen haben wir den Vorteil, dass wir auch die Ressourcen haben, um einmal etwas auszuprobieren. Wir sind sechs Partner, wir treffen uns wöchentlich strukturiert und täglich unstrukturiert. Beim Montagmeeting haben wir fixe Tagesordnungspunkte und einer davon ist Neuentwicklung. Ähnliches passiert auch auf Abteilungsebene. Da entstehen oft die Ideen, die dann im Partnermeeting besprochen werden.

Wie ist die vorher angesprochene Innovation im öffentlichen Bereich eigentlich entstanden?

WUNDSAM Da war ein Zufall dabei, nämlich dass mein Vater vor gut 20 Jahren einmal gefragt wurde, ob er nicht bei Universitäten eine besondere Prüfungsleistung anbieten möchte. Dadurch haben wir diesen Bereich kennengelernt. Einen Bereich, der traditionell mit dem klassischen Rechnungswesen wenig zu tun gehabt hat, sondern aus der Kameralistik, der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung des Bundes kommt. Das war ein sehr geschlossenes System, mit dem sich die Beamten und Beamtinnen sehr gut ausgekannt haben, Steuerberater und -beraterinnen sowie Wirtschaftsprüfer und -prüferinnen hingegen kaum. Durch diesen Kontakt und Einblick haben wir entdeckt, dass hier auch der Bedarf bestehen könnte, sich mit bestimmten Themen des Rechnungswesens auseinanderzusetzen, z. B. mit Investitionsrechnungen, der Überprüfung von Budgets, der Überprüfung von Mittelverwendungen und Förderungen etc. Mit der Zeit wurden auch immer mehr Einrichtungen im öffentlichen Bereich auf Rechnungslegung umgestellt. Da konnten wir dann diesen Übergang von der Kameralistik zur doppelten Buchführung bereits anbieten und den Umstieg begleiten.

für das Unternehmen verloren«

Trotzdem braucht man so etwas wie eine Strategie, um den Markt zu erschließen, oder?

DESSULEMOUSTIER-BOVEKERCKE Ja. Zuerst muss man die eigenen Partner und Partnerinnen überzeugen. Dann ist es im Wesentlichen die eigene Zeit, die man zu Beginn investiert, um die Idee auszuloten und voranzutreiben. Am Anfang braucht man intern vor allem einmal Überzeugungskraft und den Glauben daran, dass das ein Produkt werden kann, das sich in einigen Jahren rechnet, weil es ein Massengeschäft ist. Am Anfang war es schwer, überhaupt einmal in diesen Bereich hineinzukommen und z. B. Uni-Institute zu überzeugen, sich prüfen zu lassen, weil die sich natürlich gefragt haben: Wozu? Das steht doch nirgends, dass ich das muss. Den Mehrwert mussten wir ihnen erst einmal näherbringen. Und organisatorisch hieß das: Da hier die Margen sehr gering sind, muss man die Strukturen und Prozesse so schlank gestalten, dass sich das trotz hoher Qualitätsanforderungen rechnet.

Ich nehme an, es gibt Mitarbeitende, denen ständig etwas Neues einfällt, und Mitarbeitende, denen wenig einfällt.

DESSULEMOUSTIER-BOVEKERCKE: Ich würde das eher umdrehen: Es gibt Führungskräfte, die in ihrer Kommunikationskultur offen sind und damit den Raum schaffen, dass Ideen geäußert und ernst genommen werden. Denn grundsätzlich gilt: Egal ob eine Idee gut oder weniger gut ist, wenn sie nicht geäußert wird, ist sie für das Unternehmen verloren. Ich glaube nicht, dass man sich nur darauf verlassen kann, dass den Leuten schon was einfallen wird, sondern die Kultur muss so sein, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darauf verlassen können, dass ihre Ideen gehört und aufgegriffen werden und dass es nichts macht, wenn sie eine vielleicht blödsinnige Idee äußern. In einer offenen Kultur wird diese Idee nicht schlecht gemacht, sondern genauso besprochen und beurteilt. Für das Unternehmen entscheidend ist, dass man mit den Ideen vernünftig umgeht. Man muss Prozesse bzw. die Kommunikation als Führungskraft bewusst so gestalten, dass man Ideen abholt, d. h. aktiv auf die Leute zugeht und mit ihnen redet und nicht nur darauf wartet, dass da was kommt. Wichtig ist auch: Diejenige Person, die die Idee bringt, soll sie weiterführen und ausprobieren.

WUNDSAM Man sollte sich am Anfang als Top-Management zurückhalten und Ideen nur anhören, ohne sie gleich zu kommentieren, vor allem nicht negativ. Oft ist ja der erste Impuls, alles so zu belassen, wie es ist, es läuft ja gerade gut. Nur nicht stören. Unsere zentrale These ist: Ob Kreativität und Innovation in einem Unternehmen gelebt werden oder nicht, hängt zum überwiegenden Teil von der Art der Kommunikation ab. Wenn die Führung Offenheit fördert und Wertschätzung ausstrahlt, fördert das Innovation. Wenn starre, formale Kommunikation vorherrscht, wird wahrscheinlich wenig geäußert und weitergegeben. Ein weiterer Vorteil bei uns ist: Wenn eine Idee bei uns unterstützt wird, wird sie meist auch schnell realisiert.



: Don't find fault,
find a remedy.

Henry Ford

: Nichts verleitet so leicht
zum Aufgeben wie Erfolg.

Aldous Huxley

Denken Young Professionals wirklich anders als erfahrene Manager oder Managerinnen? Wir wollen es genau wissen und fragen nach der Meinung junger Führungskräfte oder Experten und Expertinnen zu den jeweiligen Themen des »Hernsteiners«.

Vertrauen und Freiheit fördern Innovation und Entwicklung

»Ich gehe zwei Wochen auf Urlaub. Hier haben Sie mein Diensthandy. Sie führen in der Zwischenzeit den Betrieb. Wenn Sie Entscheidungen treffen, werde ich dahinterstehen.« Das waren die Worte meiner damaligen Führungskraft. Und das war das Beste, was mein Vorgesetzter sagen konnte – für sich selbst, für mich und für die Firma. Ich war damals Mitte zwanzig und erst einige Monate im Unternehmen beschäftigt. Wer würde an meiner Stelle nicht alles versuchen, um verantwortungsvoll zu agieren und bei neuen Herausforderungen auch innovative Lösungen zu finden? Was macht den beschriebenen Führungsansatz beeindruckend? In dem Beispiel gab der Vorgesetzte die Möglichkeit, nach eigenem Ermessen zu handeln und Entscheidungen zu treffen, sowie die Sicherheit, dass selbst bei einer Fehlentscheidung keine negative Konsequenz droht. Das Vertrauen, das mir die Führungskraft entgegenbrachte, und die Freiheit, die ich hatte, motivierte mich, die Aufgabe so gut wie möglich zu machen, und förderte eine innovative Denkweise. Der Führungsansatz meines Vorgesetzten hat wesentlich dazu beigetragen, mich persönlich weiterzuentwickeln und mich durch innovative Arbeitsweise von anderen abzuheben.



Mag. (FH) Roman Oswald
Valida Vorsorge Management
Valida Holding AG

Innovative Führung braucht Raum

Führung fördert Innovation, wenn neben klar kommunizierten und gelebten Grundrahmenbedingungen noch Raum bleibt – auch über die Erledigung des »Daily Business« hinaus. Raum, um die Aufgaben auch mal außerhalb des Büroalltags zu erledigen und damit über den Tellerrand zu schauen. Raum für persönliche und individuelle Zugänge, aber auch Raum, um sich abteilungsübergreifend mit Herausforderungen zu beschäftigen, Raum, um zu netzwerken, zu beobachten, zu denken.

Nur wenn Führungskräfte den nötigen Raum für sich selbst zulassen und die Notwendigkeit auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen, wird die Innovationskraft des Unternehmens steigen. Innovation muss Raum in der Unternehmens- und gelebten Führungskultur haben, damit sie nicht zur aufgesetzten Quote verkommt, die es irgendwie zu erfüllen gilt.



MMag. Lisa de Pasqualin
Kommunikation
Saint-Gobain Rigips Austria GmbH

Meine Top 5 zur Umsetzung innovativer Projekte

Innovative Ideen werden oft in Form von Projekten umgesetzt. In nicht projekt-orientierten Organisationen stehen diese meist in Konkurrenz zur Routinearbeit der Linienorganisation, vor allem wenn es um den Zugriff auf Personal und Zeit geht. Darum muss, wer Innovationen ermöglichen will, den Spagat zwischen Linie und Projekt meistern, Kreativität fördern und ein motiviertes Team schaffen. Leichter gesagt als getan: Oft muss der Projektleiter oder die Projektleiterin sein oder ihr Team ohne Vorgesetztenfunktion führen, motivieren, ohne finanzielle Anreize bieten zu können und ständig dagegen ankämpfen, dass die Projektarbeit nicht aufgrund der Linientätigkeit verschoben oder vergessen wird. Im Folgenden meine Top 5 der notwendigen Voraussetzungen, um unter solchen Bedingungen innovative Projekte umzusetzen:

1. Verstehe das Wesen und die Funktionsweise der Linie und deines Projekts. Vor allem aber verstehe dein Handwerk!
2. Lebe aktives Change Management, denn es geht immer auch um den Menschen.
3. Führe das Projektteam auf eine Reise bzw. in ein Abenteuer, um das »Warum« der Teammitglieder zu beantworten.
4. Kommuniziere deine Werte, Ziele und Bedürfnisse sowie jene des Projekts.
5. »Be real«, lebe, was du kommunizierst.



Mag. Albert Nössing, PMP
Corporate Project Manager
Octapharma

Mein Führungsrezept für Innovationen

Innovationen, innovativ, Innovatoren und Innovatorinnen – ich lese diese Wörter ständig. Sehr abstrakte Wörter. Was heißt eigentlich innovativ für mich? Spontan fällt mir ein: Weiter denken als bisher. Komplett verrückt denken dürfen. Sich trauen, etwas anders zu machen. Innovationen sind für mich nicht die großen Würfe. Vielmehr die kleinen Veränderungen, die viel bewirken.

Was macht mich zu einer innovativen Führungskraft? Bin ich überhaupt eine innovative Führungskraft? Mein junges Alter lässt darauf schließen.

Aber Alter allein ist es nicht. Trotzdem glaube ich es von mir. Warum?

1. Ich mag Menschen. Ich genieße es, mit anderen zusammenzuarbeiten, und lasse sie genau das spüren. Dadurch schaffe ich eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Angst? Vor mir? Nein, danke! Das hindert, schwächt und lässt keinen Raum für Innovationen.
2. Erwartungen bringen es nicht. »Er – wartet.« Ein kluger Trainer hat mich darauf aufmerksam gemacht, was das Wort bedeutet. Erstens bin ich eine Sie – und auf etwas warten? Nicht meine Art. Seitdem versuche ich, dieses Wort aus meinem Wort- und Denkschatz zu streichen. Und gerade innovatives Verhalten kann man nicht erwarten. Dadurch entsteht Druck und der ist innovationshinderlich.
3. Loben ist einfach. Loben motiviert Menschen. Ich selbst liebe es, gelobt zu werden. Und genauso geht es vielen anderen Menschen. Ich bin immer gut damit gefahren, andere für tolle Leistungen zu loben. Diese Art von Wertschätzung schafft ein innovationsfreundliches Klima.

Meine Conclusio: Innovationen kommen automatisch, wenn man sie durch Führungsverhalten ermöglicht und fördert.



Mag. (FH) Sabine Hödl
Beraterin
IDENTITÄTER – Österreichs erste Internal & Employer Branding-Agentur

Einfach innovativ: Auf bekannten Pfaden Neues entdecken

Kaum eine Strategie kommt heute ohne das Wort »Innovation« aus, aber was meinen wir ganz konkret damit und wie schaffen wir es, wirklich innovativ zu sein? Die Antwort findet sich oft in der eigenen Firmengeschichte. Denn seit jeher sind Ideen zur erfolgreichen »Erneuerung« eines Produkts die Initialzündung für die Gründung von Unternehmen. Aber Innovation muss deshalb nicht gleich die eine revolutionäre Idee sein. Sie findet ganz automatisch im Kleinen statt, wenn man sich mit dem Markt und den Kundenbedürfnissen auseinandersetzt – und zukünftige Entwicklungen mitdenkt. Was braucht wiederum eine Führungskraft, um neue Ideen zum Leben zu erwecken? Ich selbst habe erlebt, wie das Verlassen eingetretener Pfade gemeinsam mit frischer Kreativität und einem scharfen, analytischen Verstand zum Erfolg geführt hat. Dieser Mix vertreibt Betriebsblindheit und stärkt jene Teams, die Kundenwünsche ernst nehmen. Wer diese Eigenschaften mitbringt, wird zur positiven Leitfigur und schafft so Raum für Veränderungen. Und Innovation »passiert« dann einfach – egal ob man Linienverantwortung hat oder einfach »nur« ein virtuelles Team führt.

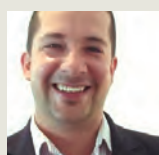


Andreas Badelt
Global Account Manager
Telekom Austria Group

Das Machbare anpacken

Etablierte Unternehmen verbessern ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot fortwährend weiter und schaffen durch kausales Vorgehen Organisationsstrukturen und Prozesse, die es ermöglichen, bestehende Kunden und Kundinnen immer effizienter und kostengünstiger zu bedienen. Doch junge und innovative Start-up-Unternehmen sind zunehmend im Begriff, den etablierten Firmen den Rang abzulaufen, wenn es um radikale Innovationen und die Entwicklung völlig neuer zukunftsweisender Technologien geht. Woran liegt das? Was unterscheidet junge, moderne und innovative Start-ups von etablierten, reifen, gut eingeführten Unternehmen? Gibt es Eigenschaften und Kompetenzen, die Entrepreneurinnen oder Entrepreneurinnen und Start-up-Gründer oder -Gründerinnen in besonderer Weise zur Entwicklung von Innovationen befähigen?

Aus meiner Sicht spielt vor allem der Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit eine große Rolle. Während etablierte Unternehmen oftmals Strukturen schaffen, die dazu beitragen sollen, Unsicherheiten abzubauen, Unvorhergesehenes zu vermeiden und die Zukunft möglichst genau vorherzusehen und zu planen, wird in Start-ups diese Unsicherheit häufig als Chance begriffen – nach dem Motto »Das Machbare anpacken, anstatt das Erwünschte vorherzusagen«.



Mario Eckelhart, MA
Gründer von MoreMars Marketing Solutions

Driving for Excellence

EIN TALENTPROGRAMM MIT MEHRWERT



Mit welchem Anliegen kam das Unternehmen zu Hernstein?

Talenterorientiertes Führen ist heute ein enormer Wettbewerbsvorteil. Das Top-Management eines sehr erfolgreichen österreichischen Konzerns trat mit dem Anliegen an uns heran, für die oberen Managementebenen ein entsprechendes Programm zu entwickeln. Es sollte die Führungskräfte des weltweiten Marktführers stärken, die Herausforderungen des rasanten globalen Wachstums optimal zu bewältigen. Es ging vor allem um eine neue gemeinsame Führungskultur, die über das individuelle Rollenselbstverständnis und das firmeninterne Selbstmanagement hinausgeht. Die Zusammenarbeit im Unternehmen sollte verbessert werden. Weitere Themen waren Szenario-Planung und Führungsaufgaben wie der Umgang mit Unerwartetem und der zunehmenden Komplexität.

Wie sah das Programm-Design aus?

Uns ist es besonders wichtig, ganzheitlich, also auf den drei Ebenen Person, Team und Organisation, zu arbeiten. Genauso selbstverständlich sind Prozessorientierung und die Arbeit an konkreten Fällen aus dem Alltag der Gruppenmitglieder. Für dieses Unternehmen und die Bedürfnisse seiner Zielgruppen wurde ein spezieller Mix aus Gruppentrainings, Praxisaufgaben, Transfererelementen, Potenzialanalyse und individuellen Coaching-Gesprächen maßgeschneidert. Ein Trainer begleitete die Gruppen durch das gesamte Programm, ein zweiter kam pro dreitägigem Modul mit Spezialthemen dazu. Am Anfang setzten wir das Potenzial-Evaluations-Programm PEP ein. PEP ist ein einzigartiges, multifunktionales Expertensystem, das sowohl Anforderungen für Einzelpersonen als auch für Gruppen erfüllt. Die Ergebnisse der Potenzialanalyse wurden in individuellen Coachings besprochen. Das selbstverständlich anonymisierte Gruppenergebnis stand der Gruppe zusätzlich als Benchmark zur Verfügung.

Was war besonders erfolgsrelevant?

Der Erfolg eines solchen Programms setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Das Top-Management stand transparent und glaubwürdig hinter dem Projekt, das ist immer ein wichtiger Erfolgsfaktor. Weiters hat sich unser Transfer-Kompass auch in diesem Programm wieder sehr bewährt. Er sieht vor, dass die individuellen Aktionspläne für die Transfererelemente durch Peergroups bei der Umsetzung unterstützt werden. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer bespricht die Aktionspläne zusätzlich mit dem oder der jeweiligen Vorgesetzten. So werden die jeweiligen Führungskräfte sehr wirksam in die Umsetzung eingebunden. Das angestrebte Ziel, nämlich die Führungskultur positiv zu beeinflussen, wurde erreicht. Die Teamorientierung und die Bereitschaft, bewusst und reflektiert zu führen, haben wahrnehmbar zugenommen. Es kam zu einer deutlichen Verbesserung der Selbstorganisation, der Arbeitsorganisation, dem Setzen erfolgsorientierter Veränderungsschritte und der gegenseitigen Anerkennung von Stärken. Ganz bestimmt haben die drei individuellen Coaching-Gespräche, die das Design vorsah, dazu beigetragen. Sie wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr geschätzt.

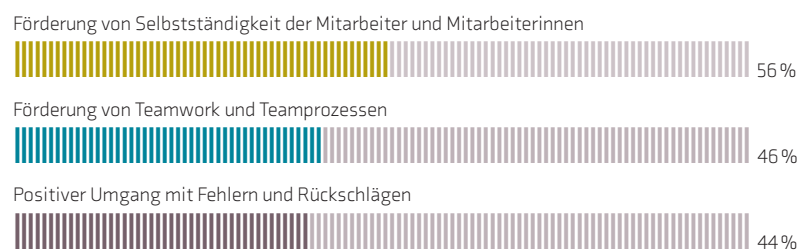
Was ist in diesem Zusammenhang sonst noch wichtig?

Es hat sich auch hier wieder bestätigt, wie wichtig die sorgfältige Abstimmung der Impulse für die Weiterentwicklung von Person, Führungsrolle und Organisation ist. Je besser das gelingt, desto mehr profitieren das Unternehmen und Personen davon. Rollenklarheit sowie Achtsamkeit und wertschätzender Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind lebensnotwendig für das Unternehmen und seine Zukunft. Aber das ist nur die halbe Miete. Auch die Struktur muss passen, denn Widersprüche und Widerstände in der Struktur stören den Workflow und wirken sich nachteilig auf Motivation und Ergebnisse aus.

Dipl.-Psych. Mag. Rudolf Dörfler ist langjähriger Trainer, Berater und Projektleiter des Hernstein Instituts. Die Fragen stellte Dr. Lisa Kratzer.

INNOVATIONSAKTOREN: TOP 3

Welche Faktoren werden von Führungskräften als besonders wichtig für die Förderung von Innovation angesehen?



INNOVATION IN UNTERNEHMEN

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen überholen die Langsamen

Wie wichtig ist es für Unternehmen, »innovativ« zu sein und »Innovation« zu fördern? Laut aktuellem Hernstein Management Report ist Innovation für zwei Drittel aller Führungskräfte von großer Bedeutung sowohl für den eigenen Verantwortungsbereich als auch für das gesamte Unternehmen.

Innovation für alle – oder eine Frage der Hierarchie?

Je höher die Befragten im Management angesiedelt sind, umso wichtiger wird Innovation eingeschätzt. Innovation ist für 77 Prozent des Top-Managements Thema, im unteren Management sprechen sich 51 Prozent dafür aus. Innerhalb der verschiedenen Branchen zeigen sich gravierende Unterschiede. Die geringste Innovations-Relevanz vergibt der öffentliche Bereich (37 Prozent), die stärksten Werte sind in der Produktion (75 Prozent) und dem Energiesektor (64 Prozent) zu finden.

Innovation wird von einem Großteil der Befragten als abteilungsübergreifend wahrgenommen und für alle Unternehmensbereiche als wichtig erachtet. Ein Fokus auf rein technische Abteilungen oder Branchen wird von 50 Prozent der Befragten klar, von weiteren 20 Prozent teilweise verneint.

Leading Innovation – eine Frage der Zeit?

Wie kann Innovation entstehen? Verstehen Führungskräfte »Innovation« als ihre Führungsaufgabe? Acht von zehn Führungskräften stimmen dem zu. Rund 40 Prozent stimmen dem sogar stark zu. Die Frage, welche Führungskultur Neues vorantreibt, wird immer wichtiger für Unternehmen. Dies haben Führungskräfte auch erkannt. Dabei werden sowohl die Führungsaufgabe als auch die Beeinflussbarkeit von Innovation durch Führungsarbeit hoch bewertet. Im krassen Gegensatz dazu steht jedoch das zur Verfügung stehende Zeitbudget. Zwei Drittel der von uns befragten Führungskräfte geben an, zu wenig Zeit für Innovationsthemen zu haben. Überspitzt formuliert heißt das: Das Tagesgeschäft hemmt die Innovation.

Innovation – ganz oder gar nicht

75 Prozent sehen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wichtigen Innovationsfaktor. Als noch wichtiger wird jedoch von 80 Prozent der Befragten die Schaffung entsprechender kreativitäts- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen in Unternehmen erachtet. Die Umgebung, die Strukturen und die Prozesse in Unternehmen erscheinen damit als wichtige Faktoren, um Innovation und Kreativität überhaupt erst zu ermöglichen. Der Weg der Veränderung muss bewusst beschränkt werden und erfordert eine ganzheitliche Sicht. Dazu sind eine starke Vision, eine explizite Strategie und vor allem ein sichtbares Engagement des höheren Managements nötig. Ebenso wie klare und transparente Strukturen, die Freiraum und Spielwiesen für Kreativität schaffen. Es ist illusorisch zu glauben, dass tiefgreifende Innovation neben dem Alltagsgeschäft und ohne Investition von Zeit und Ressourcen gelingen kann.

Fazit und Ausblick: Innovation und Anpassung als Überlebenselixier für Unternehmen

Derzeit beobachten wir eine enorme Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit. Neue Technologien werden immer schneller entwickelt, die Digitalisierung schreitet weiter voran, Märkte und Kundenverhalten verändern sich rascher. Dadurch werden die Innovationszyklen immer kürzer. Unternehmen können sich kaum noch auf dem Erreichten ausruhen, sondern müssen wachsam und eben wandlungsfähig bleiben. Es reicht auch nicht mehr, nur die eigene Branche zu beobachten. Der Angriff auf das eigene Geschäftsmodell kann auch aus einer unerwarteten Ecke kommen. Wohl gemerkt die Chancen aber auch.

Über den Hernstein Management Report

Seit 16 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

BEFRAGUNGSZEITRAUM

Mai 2014, Online-Befragung

BEFRAGTE PERSONEN

Führungskräfte und Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen, davon 464 in Österreich, 615 in Deutschland.

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

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 Inhouse

Unsere Inhouse-Leistungen entwickeln wir genau zugeschnitten auf die Anforderungen Ihres Unternehmens. Entsprechend vielfältig gestalten sich Inhalte, Formate, Methoden, zeitlicher Umfang und Sprache. Unser Leistungsportfolio umfasst:

ENTWICKLUNGSPROGRAMME FÜR MANAGEMENT UND LEADERSHIP

- › Für alle Managementebenen
- › Transitionsprogramme bei Führungswechsel
- › Talentprogramme
- › Internationale Programme

Wirksame Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit unserer Entwicklungsprogramme sind:

- › Integrierte Potenzialeinschätzung*
- › Praxisprojekte
- › Mentorenprogramme
- › Peergroup-Aktivitäten
- › 360-Grad-Feedback
- › Einzel- und Teamcoaching
- › Transfersupport für Teilnehmer und Teilnehmerinnen und Vorgesetzte
- › Einbeziehung des Top-/Senior-Managements
- › Evaluation und Qualitätskontrolle

* PEP (Potenzial-Evaluations-Programm) ist ein einzigartiges, multifunktionales Expertensystem, das Personalexperthen und Personalexpertinnen bei der Auswahl, Beförderung und Entwicklung unterstützt.

TRAINING

Zielgruppenspezifisch für eine Führungsebene, aber auch hierarchieübergreifend mit Mentoring und Reverse-Learning-Elementen

BUSINESS-SIMULATIONEN

Experimentieren und Probedandeln in einem strukturierten und komprimierten Kontext als ideale Vorbereitung auf die Komplexität einer praktischen Situation

WORKSHOPS

Gemeinsames Erarbeiten von Lösungen für Führungsfragen inklusive Aufbau von Know-how

COACHING

Coaching als eine der effektivsten Formen des Management Development im Rahmen von anderen Entwicklungsmaßnahmen oder zur gezielten Bearbeitung von Führungsthemen

NEU

LEADERSHIP NUGGETS – IMPULSE, DIE SCHMECKEN

Entwicklung braucht Zeit. Oft bedarf es aber auch einer schnellen Impulssetzung im Unternehmen. Dafür haben wir die Hernstein Leadership Nuggets geschaffen. In kurzen und prägnanten Einheiten erhalten Ihre Führungskräfte dabei aktuelles Wissen vermittelt. Sie haben die Möglichkeit, dieses im Kreise der eigenen Kollegen und Kolleginnen zu vertiefen. Theorie trifft auf Praxis – in einem kurzen und kurzweiligen Format, das Ihre Führungskräfte auch in einem dichten Terminkalender unterbringen können.

TRAINING

Führen von Experten und Expertinnen

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

NÄCHSTE TERMINE

04. 12. 2014 – 05. 12. 2014
25. 06. 2015 – 26. 06. 2015

TRAINING

Gesund führen – ein Selbstcheck

In diesem Training erwartet Sie ein umfassender Selbstcheck, bei dem Sie für Ihre Anspannungs- und Entspannungsfähigkeit sensibilisiert werden und diese in Hinsicht auf Ihre aktuelle Rolle im Berufsleben reflektieren können. Das Paket umfasst eine 24-Stunden-Messung mittels moderner Messtechnologie vorab, eine Kurzzeitmessung während des Trainings sowie ein individuelles Feedbackgespräch. Vor Beginn des Trainings bekommt jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin ein 5 x 5 cm großes Gerät mit 3 Elektroden, das mithilfe einer Selbstanleitung am Oberkörper angebracht wird. Dieses Gerät zeichnet 24 Stunden lang den Abstand der Herzschläge zueinander, den Puls und die Atemfrequenz auf. Aus diesen Daten kann der Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung errechnet werden. Im Training ergänzen Sie die Aussagekraft Ihrer Messung durch eine Kurzzeitmessung, bei der Sie unterschiedliche Entspannungstechniken erproben können. In einem persönlichen Feedbackgespräch werden Empfehlungen abgeleitet und Ihr persönlicher Umgang mit Belastung und Stress besprochen. Dieses Feedback wird mit den Erfahrungen aus Ihrer aktuellen Führungsrolle verknüpft und dazu in Bezug gestellt. Ferner werden Gesprächsinstrumente erprobt, mit denen Sie effektiv und langfristig nervenschonend zum Ziel kommen. Welche eigenen Erwartungen treiben Sie in die Überlastung? Welche Ihrer Überzeugungen vermeiden Entspannung? Wie wirkt sich Ihr Vorbild auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus? Die Kombination der Messung Ihrer körperlichen Verfassung mit der angeleiteten Selbstreflexion ermöglicht Ihnen eine fundierte Überprüfung Ihrer Einstellungen.

NÄCHSTE TERMINE

04. 12. 2014 – 05. 12. 2014
18. 06. 2015 – 19. 06. 2015

TRAINING

Zirkeltraining Gesprächsführung

In diesem Zirkeltraining lernen Sie die zentralen Instrumente der Gesprächsführung für eine erfolgreiche Führungsarbeit kennen: fragende Gesprächsführung, Feedback geben, Kritik angemessen aussprechen und gewaltfreie Kommunikation. Die Theorie ist schnell erklärt. Um erfolgreich zu sein, braucht man Übung. In diesem speziellen Zirkeltraining werden die Techniken in kurzen Rollenspielen demonstriert, danach üben Sie in rascher Abfolge die vier zentralen Gesprächssituationen. Durch die hohe Intensität dieses Trainingstags stärken Sie Ihren wichtigsten Muskel als Führungskraft: die Fähigkeit zum effektiven Gespräch.

NÄCHSTE TERMINE

04. 12. 2014 – 05. 12. 2014
25. 06. 2015 – 26. 06. 2015

TRAINING

Wirksam führen und entscheiden

In einer Mischung aus theoretischen Inputs, praktischer Übung und Erfahrungsaustausch erweitern Sie das Repertoire Ihres Führungsverhaltens. Sie trainieren lösungsorientierte Gesprächsführungs- und Fragetechniken, um Ihr Gegenüber in wertschätzender Weise miteinzubeziehen und mehr Commitment in der Umsetzung zu erreichen. Heikle Führungs- und Entscheidungssituationen werden in praktischer Fallarbeit erprobt. Aus dem breiten Repertoire der systemischen Strukturaufstellungen lernen Sie Grundgrammatiken wie das Prinzip des Tetralemmas zur besseren Entscheidungsfindung kennen. Praktische Fragen im Training können sein: Wie gelingt die Einbindung mehrerer Personen in komplexe Problemlösungsprozesse und deren Umsetzung? Wie kann ich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Übernahme von mehr Verantwortung motivieren? Wie kann ich die Kooperation im eigenen Führungsteam verbessern?

NÄCHSTER TERMIN

03. 11. 2014 – 05. 11. 2015