
Tipp 2: Die unternehmensspezifische Innovationspersönlichkeit beschreiben und verändern

Wann Sie diesen Tipp anwenden können

- ▶ ... wenn eine besondere Trägheit bei der Umsetzung von Innovationsprojekten erkennbar ist,
- ▶ ... wenn aufgrund fehlender Ideen es statt zu echten Innovationen nur zu inkrementellen Innovationen kommt,
- ▶ ... wenn der Preiskampf in den Märkten immer stärker wird und es zu massiven Ertragsverlusten bei den Produkten kommt,
- ▶ ... wenn trotz hoher Investitionen in das Innovationsmanagement der Erfolg an echten Innovationen ausbleibt.

Situationsbeschreibung am Beispiel

Für diesen praktischen Tipp habe ich ein Projektbeispiel aus dem Bereich Maschinenbau herausgesucht – ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich des Sonderanlagenbaus, das jedoch in den letzten Jahren immer mehr mit asiatischen Wettbewerbern und damit erhöhtem Preisdruck zu kämpfen hat. Die Innovationskraft des Unternehmens bleibt dabei konstant niedrig, obwohl gerade hier-

durch eine erfolgreiche strategische Alternative zum internationalen Preiskampf entwickelt werden könnte. Mit ca. 1500 Mitarbeitern ein klassischer Mittelstandsbetrieb, der an sich gerade in dieser Branche als besonders innovativ gilt. Viele Beispiele zeigen aber das Gegenteil – die Innovationsreserven sind in dieser Branche noch enorm, gemäß dem Motto: Man muss nicht schlecht sein, um besser zu werden.

Was ist jedoch geschehen?

Das Unternehmen steht aufgrund des gestiegenen asiatischen Wettbewerbs unter einem immer größer werdenden Leidensdruck hinsichtlich seiner Ertragskraft. Leider wurde dieser Leidensdruck im Unternehmen falsch kanalisiert, was aus Angst vor Arbeits- und Machtverlust zu einem Rückzug der Entscheidungsträger führte. Fehlende Dynamik und Eigeninitiative prägten den Innovationsprozess der Unternehmung. Ohne direkte Impulse durch die Machtpromotoren (Geschäftsführung und Inhaber) kam es zu keiner signifikanten Innovation in den letzten Jahren. Da die Impulse nur rudimentär sein konnten, begannen selbst klare und konkrete Ansätze in der Organisation zu versanden. Das Unternehmen lief Gefahr, im Bereich der Innovation still zu stehen, trotz größerer Investitionen in Methoden sowie in Organisationbereiche, die für ein professionelles Innovationsmanagement verantwortlich sind.

Eine Analyse der Innovationspersönlichkeit dieses Unternehmens war notwendig geworden, um die Schwachstellen, Blockaden, Motivationsreserven und notwendigen Handlungsfelder zu erkennen. Dabei war es wichtig, nicht nur einen Teilaspekt zu beleuchten, wie z. B. eine Optimierung der F & E-Prozesse, sondern das Unternehmen als einen ganzen Organismus zu untersuchen und damit als eigenständige Persönlichkeit zu analysieren. Diese Analyse basierte auf den Erkenntnissen verschiedener Forschungsprojekte, die sich mit der Frage beschäftigen, warum manche Orga-

nisationseinheiten leichter und andere weniger leicht zu führen und zu verändern sind. Dieses Analyse-Tool führt zu einem Innovations-EKG, das die wesentlichen „Herzfunktionen“ im Innovationsmanagement überprüft.

Problemdiagnose

Als erster Schritt wurde über Desk-Research-Analysen und qualifizierte Interviews versucht, die grobe Typologie des Unternehmens zu beschreiben. Diese sehr grobe Betrachtung dient dazu, zentrale Schwerpunkte im Überblick zu erkennen. Die Darstellung in Abbildung 2.1 zeigt eine Matrix bestehend aus zwei Achsen:

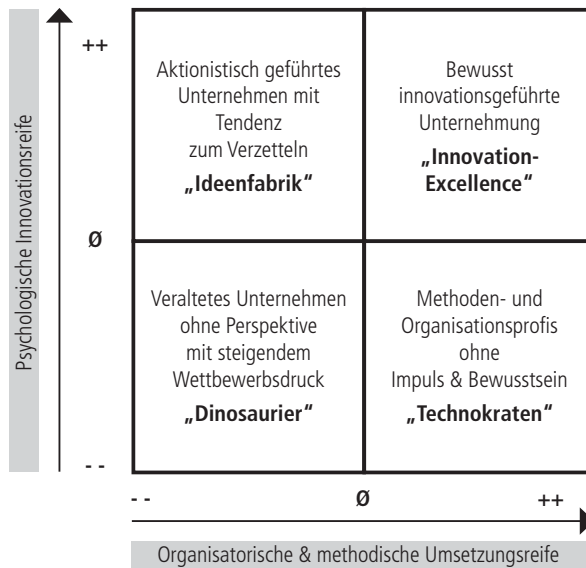


Abb. 2.1 Arten von Innovationsunternehmen.
(Quelle: Speednovation[®], K.O.M. GmbH, 2007)

Achse 1: Psychologische Innovationsreife

Typische Fragen sind dabei:

- Inwieweit ist die Organisation überhaupt reif für Innovationen?
- Wie ist die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Organisation hinsichtlich Neuerungen?
- Wie ist die Stimmungslage im Unternehmen bei Innovationsprojekten?
- Welche Treiber und welche Bremser gibt es im Innovationsmanagement?
- Sind die Kräfte zwischen Machtpromotoren – Fachpromotoren, Prozesspromotoren und Stimmungspromotoren (vgl. Witte 1973, S. 17 f., Hauschild 1988, S. 378–388, Neun 2012, S. 51 ff.) – richtig verteilt?

Ziel bei der Analyse dieser Achse ist es festzustellen, wie das Unternehmen hinsichtlich seiner Softfact-Struktur aufgestellt ist und wo die Innovationspsychologie therapeutisch eingreifen muss, um eine Optimierung des Innovationsmanagements zu erreichen.

Achse 2: Organisatorische und methodische Umsetzungsreife

Typische Fragen sind hier:

- Welche Organisationsformen hat das Unternehmen für das Innovationsmanagement gewählt?
- Auf welche Methoden setzt das Unternehmen bei seiner Innovationskraft?
- Welche zentralen Prozesse hat es installiert und welche angepasst?
- Wie lautet die Innovationsstrategie und ist diese kompatibel zur bestehenden strategischen Identität?
- Wie „bürokratisch“ bearbeitet das Unternehmen Innovationsideen?

Ziel bei der Analyse dieser Achse ist es, die groben Rahmenbedingungen in Organisation, Methodik und Ausrichtung zu beschreiben. Dabei sollen Vergangenheit und Gegenwart intensiv betrachtet werden, um einen faktischen Wandel und dessen Auswirkung zu prognostizieren.

In Kombination beider Achsen gibt es links oben die Ideenfabrik (Abbildung 2.1). Eine Art von Innovationspersönlichkeit im Unternehmen, die viele Ideen, hoch kreative Ansätze und unendlich viele Absichten produziert, aber mangels einer professionellen Systematik und Organisation eine direkte Umsetzung mit Markterfolg verhindert (z. B. Märklin). Links unten haben wir die Dinosaurier, die weder die Ideen noch die Methoden haben, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten – eine Innovationspersönlichkeit, die unweigerlich zum Ausführen muss (z. B. Solarindustrie). Rechts unten haben wir die Technokraten. Dies charakterisiert Unternehmen, die sich durch sehr professionelle und moderne Methoden im Innovationsmanagement auszeichnen, viele intelligente Tools haben, aber kaum Eigeninitiative und Mut entwickeln (z. B. Unternehmen aus Sonderanlagenbau). Rechts oben befinden sich die Gewinner bzw. Benchmarks. Hier stimmt alles, sowohl die psychologischen Voraussetzungen als auch die dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Als Innovation-Excellence bezeichnet zeigen diese Unternehmen, wie durch eine intelligente Neuroführung und solide Methodik sowie Organisationsentwicklung eine innovative Unternehmensführung möglich wird. Beispiele gibt es hierfür genügend. Eines ist die Schott AG, die 2012 den deutschen Innovationspreis gewann. Ein weiteres Beispiel ist ein Unternehmen, das im Bereich der Medizintechnik dank seiner hervorragenden innovativen Produktansätze für das optimierte Krankenhaus von morgen rasant wächst.

Unser konkretes Beispiel ist ein klassischer Technokrat. Trotz umfassender Investitionen in Methoden, IT-Lösungen, Organisa-

tionsentwicklung und Mitarbeiterschulung gelang es nicht, die Innovationskraft zu steigern. Die mentale Reife fehlte in der Organisation. Um hier eine bessere Diagnose erstellen zu können, wurde ein detailliertes Innovations-EKG durchgeführt. In Abbildung 2.2 finden Sie ein derartiges Innovation-EKG als anonymisiertes Beispiel.

Über diese Detailanalyse können neben der Grobeinschätzung bezogen auf die Innovationspersönlichkeit auch die konkreten Handlungsfelder zur Veränderung abgeleitet werden.

**Bewertung und Analyse der Innovationsfähigkeit der Muster GmbH (Ist & Soll)
sowie Benchmark des Marktführers**

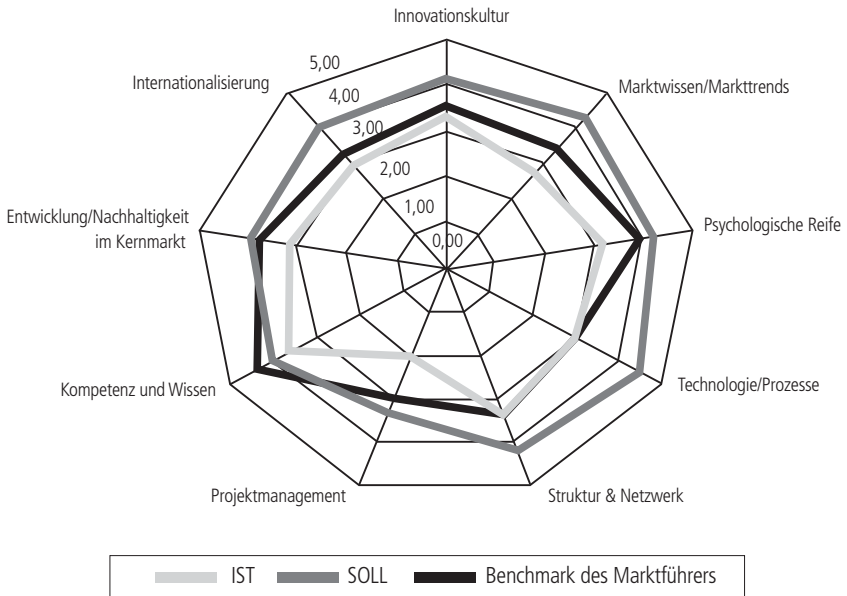


Abb. 2.2 Innovations-EKG – graphische Darstellung.

(Quelle: Speednovation[®], K.O.M. GmbH, 2007, nach: Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, Kim, W. Chau/Mauborgne, Renée, Hanser, 2005, S. 26)

In unserem Beispiel waren diese zentralen Ansätze:

- Fehlende Innovationsstrategie und Vision zur Orientierung aller Mitarbeiter und Promotoren
- Fehlende Bereitschaft zur offenen internen Kommunikation
- Fehlende bzw. unklare Kompetenzregelungen zur Entscheidungsfindung und aktiven Übernahme von Verantwortung
- Unreife Innovationskultur, was den Umgang mit Ideen, Veränderungen und Kritik anbelangt
- Falsche Fehlerkultur aufgrund des wirtschaftlichen Drucks, was zur indirekten „Fehlerbestrafung“ führte und eine lernende Organisation verhinderte

Problemlösung

Um nun diese obengenannten Defizite systematisch und nachhaltig zu beseitigen, bedurfte es einiger Überzeugungsarbeit bei den Macht-/Fachpromotoren, weniger bei den Prozess- und Stimmungspromotoren, denn diese erkannten schnell die Chancen. Bei den Macht-/Fachpromotoren hingegen führte falscher Ehrgeiz, alles allein zu können, zu einer Fehleinschätzung der tatsächlichen Situation, und ein territoriales Verteidigungsverhalten erzeugte dann eine Veränderungsblockade. Die ehrliche Auseinandersetzung mit den Analyseergebnissen verlangte schon ein hohes Maß an Selbstkritik und Veränderungswillen. Hierbei war es wichtig, eine weitere Erkenntnis aus der Psychologie einzusetzen – der Art und Weise, wie wir Veränderungen erleben und lebendig machen. Abbildung 2.3a zeigt eine Art „Naturgesetz der Veränderung“ bei Gesellschaften, Organisationseinheiten und beim Menschen selbst.

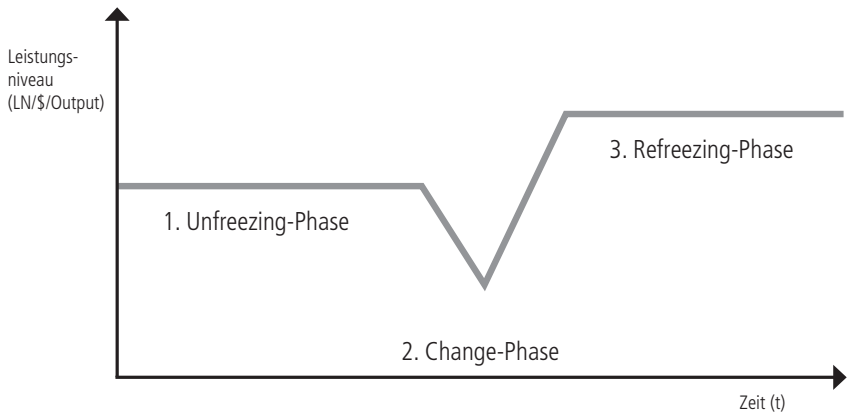


Abb. 2.3a Naturgesetz der Veränderung. (Quelle: K.O.M. GmbH)

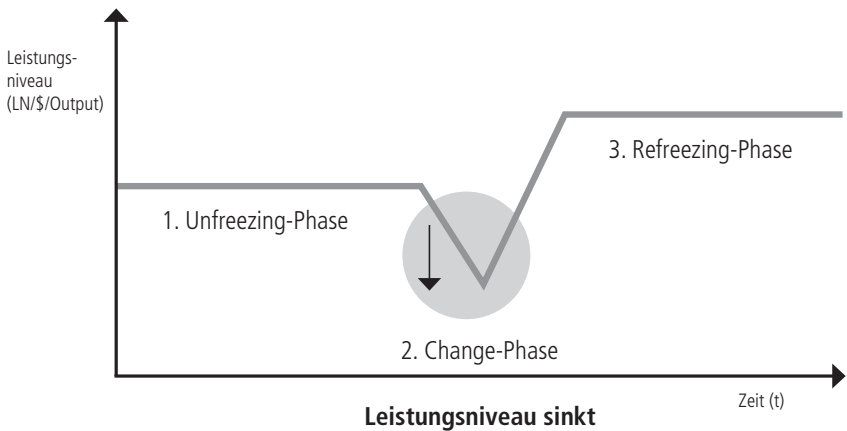


Abb. 2.3b Change-Phase führt zuerst zu Leistungsrückgang. (Quelle: K.O.M. GmbH)

Drei Phasen definieren dabei den Veränderungsprozess (vgl. Neun, 2011, S. 137 ff.):

Phase 1: Unfreezing

Die wichtigste Phase bei Veränderungsprozessen ist die Auftauphase, so auch in unserem konkreten Beispiel. Nur wenn es gelingt, die Menschen davon zu überzeugen, dass alle bisherigen Aktivitäten, Vorgehensweisen oder Anstrengungen zukünftig nicht mehr zum Erfolg führen, kann die Veränderung wirklich eingeleitet werden. Die Menschen müssen die Veränderung WOLLEN und dabei ist das MÜSSEN der Feind des WOLLENS. Wenn der freie Wille „Ja“ zu einer Veränderung sagt, dann werden wir diese auch aktiv angehen. Ein freier Wille, der sehr stark von Urängsten aus der Zeit unserer Vorfahren geprägt ist. So greift z. B. das „Reptiliengehirn“ (Abbildung 2.4) in den Willensbahnungsprozess aktiv ein. Dieser älteste Gehirnteil diente und dient heute immer noch zum Schutz vor lebensbedrohlichen Einflüssen aus unserer Umwelt. Jede Veränderung ist eine solche Gefahr, da hier oftmals die Chance eines Verlustes, einer Verletzung oder einer existentiellen Bedrohung verborgen sein könnte. Das Reptiliengehirn als direkte Verlängerung des Rückenmarks reagiert auf visuelle, körperliche oder psychische Bedrohung mit einem Schutzreflex – auch Fluchtreflex genannt. So war es zu Zeiten unserer Vorfahren wichtig, dass bei Identifizierung einer körperlichen Bedrohung – z. B. Säbelzahn-tiger – der Organismus in einen Fluchtmodus versetzt wird. Dies bedeutet, dass das gesamte Blut in die Laufmuskulatur, das Herz und die Lunge fließt, mit den Folgen, dass z. B. Magen und Gehirn unterversorgt werden. Wir bekommen einen trockenen Mund, haben leichte Magenkrämpfe und können nicht mehr klar denken. Schuld daran ist das Adrenalin, das über die Nebennierenrinde produziert und ausgeschüttet wird. Den Impuls hierfür sendet das Reptiliengehirn bei Erkennung einer potenziellen Gefahr. Sicherlich haben wir heute keine Säbelzahn-tiger mehr zu fürchten, aber der Mechanismus ist immer noch der Gleiche, auch bei Organisa-

tionsveränderungen, Kritikgesprächen, Prüfungen, Präsentationen vor Machtpromotoren und zuletzt bei allen Veränderungen, die uns selbst betreffen. Diese Schmerzvermeidungsstrategie gilt es in der Unfreezing-Phase gezielt auszuschalten und Lust auf die Veränderung zu machen. Eine Lustgewinnungsstrategie lässt Veränderungen schneller und nachhaltiger werden, was zu mehr Geschwindigkeit und höheren Erfolgchancen führt. Das Wissen um unser Reptiliengehirn muss dazu führen, dass unsere Kommunikation sensibler, die Sprache blumiger, die Chancen-Risiko-Balance deutlicher und die positiven Gefühle bei erfolgreicher Umsetzung der Veränderung bewusster dargestellt werden. Eine Veränderung aus Einsicht ist Theorie, nur wem es gelingt, in der Phase 1 des Unfreezings Lust auf Neues zu machen, kann ein erfolgreicher Innovator werden.

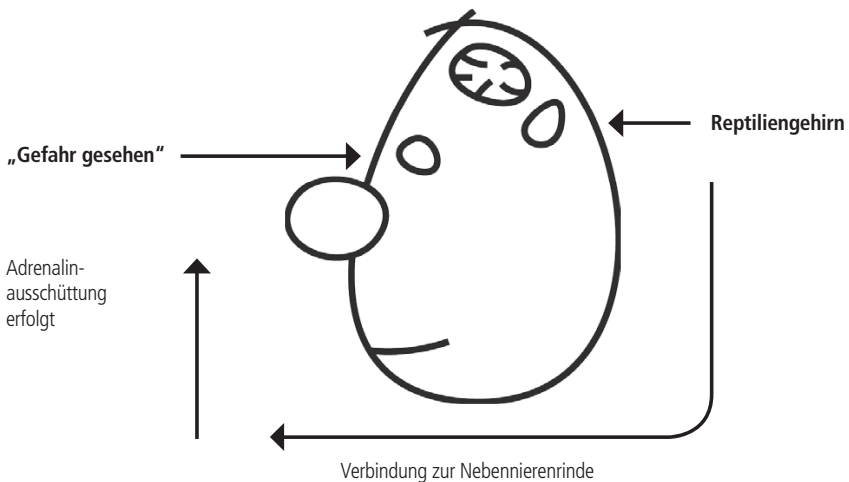


Abb. 2.4 Das Reptiliengehirn. (Quelle: K.O.M. GmbH)



<http://www.springer.com/978-3-8349-3106-1>

Innovationen im Mittelstand erfolgreich managen

25 Tipps für die praktische Umsetzung

Neun, W.

2015, X, 217 S. 66 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3106-1