

# Mit der Nase im Wind

Erfolgsfaktoren der Innovation

Rahel Jakob



# Inhalt

## 1. Einleitung

- 1.1. *Ein Besuch, ein Rezept, ein unvorhergesehenes Ereignis*
- 1.2. *Auf das dynamische Umfeld reagieren*

## 2. Fördern der dynamischen Fähigkeiten

- 2.1. *Erkenntnisse einer Fallstudie*
- 2.2. *Erfolgsfaktoren der Innovation*

## 3. Eine konstruktive Arbeitsatmosphäre

## 4. Das Ideen-Management

- 4.1. *Umgang mit Wissen*
- 4.2. *Ideen nutzen*
- 4.3. *Kognitives Mapping*

## 5. Schlussbemerkungen

Erfolgreich sind diejenigen Organisationen, welche sich dem wandelnden Umfeld fortlaufend und innovativ anpassen. Anhand konkreter Erfolgsfaktoren kann Innovation gezielt gefördert werden.

Künstler im Anpassen an das dynamische Umfeld sind die kleinen grauen quirligen Mäuse, die überall auf der Welt zu Hause sind. Sie führen uns auf humoristische Weise durch diese Schrift.

Unter Mitarbeit von

- Urs Grieder
- Marc Langhans
- Mahnaz Jahradi-Brunkhorst, Illustrationen
- Gisela Gautschi

Basel, 12. Dezember 2011

# 1. Einleitung

## 1.1. Ein Besuch, ein Rezept, ein unvorhergesehenes Ereignis

Es ist Festtagszeit und Besuch für den Abend angemeldet. Frohen Mutes begeben mich in die Küche, öffne den Kühlschrank und beginne mit der Vorbereitung eines bewährten und fein schmeckenden Rezeptes. Nichts Schlimmes ahnend, widme ich mich als erstes den Eiern. Wie ich aber mit dem Zerschlagen auf dem Schüsselrand beginne, macht sich ein unangenehm riechender Duft bemerkbar... Der Fall ist klar, die Eier sind hinüber und damit unbrauchbar. Was mich betrifft, ist der Fall ebenfalls klar: Ich stehe vor einem Problem.

Eine innovative Idee muss her und dies in Windeseile, das ist mein nächster Gedanke. Blitzschnell und mit einer grossen Portion Mut entscheide ich, ein neues, kreatives Rezept aus den verfügbaren Zutaten zu zaubern. Ich kombiniere meine Ideen mit gesammelten Tipps aus Kochbüchern und den Ideen meiner Freunde. Innig hoffe ich, damit meinen entzückenden Gast zu erfreuen, denn wer will schon auf das „*Mmhh, das schmeckt gut*“, heute Abend verzichten?



## 1.2. Auf das dynamische Umfeld reagieren

Wie im vorgängigen Beispiel erwähnt: Unser Umfeld ist alles andere als voraussehbar. Dies erfordert vom Individuum wie von Organisationen eine fortwährende Anpassung an neue Gegebenheiten. Diese Anpassung stellt eine Herausforderung dar und erinnert an Jonglieren: Die Bälle müssen fortlaufend in Bewegung gehalten werden, ohne auf den Boden zu prallen. Eine Kunst, die sich im geschickten Umgang mit dem dynamischen Umfeld widerspiegelt.



„Verschiedene Wege führen nach Rom“, das ist auch hier so. Auf das dynamische Umfeld zu reagieren, setzt dynamische Fähigkeiten voraus. Eine Möglichkeit führt über Innovation. Das bedeutet, eine Idee erfolgreich umzusetzen. Innovation ist ein weiter Begriff. Er umfasst unterschiedliche Themenbereiche. In dieser Schrift werden:

- **Produktentwicklung** und
- **Prozessinnovation**

beleuchtet. Wie diese gefördert werden können, steht somit im Fokus.



## 2. Fördern der dynamischen Fähigkeiten

### 2.1. Erkenntnisse einer Fallstudie

Eine Studie bei einem traditionsreichen Familienunternehmen erlaubte, wertvolle Erkenntnisse über erfolgreiche dynamische Fähigkeiten in der Produktentwicklung zu gewinnen. Das betrachtete Unternehmen teilt sich in zwei grosse Unternehmensbereiche, jedes mit eigener Entwicklungsabteilung. Je 15 Mitarbeitende sind dort für die Produktentwicklung verantwortlich. Beide Unternehmensbereiche sind im Stahlbau tätig, operativ jedoch unabhängig voneinander. Beiden gemeinsam sind der wettbewerbsintensive Markt sowie ihre Hochpreisprodukte. Im Hinblick auf erfolgreiche Produktentwicklung unterscheiden sich die zwei Unternehmensbereiche erheblich. Der innovativere Unternehmensbereich zeichnet sich in folgenden drei Themenbereichen aus:

- geeignete Organisationsstruktur
- aktives Wissensmanagement
- gute Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften

In dieser Schrift werden die drei erfolgsfördernden Themenbereiche anhand von Erkenntnissen aus der Studie dargelegt und erläutert.

Dynamische Fähigkeiten, Innovation und die drei Themenbereiche sind in Abbildung 1 in kurzer Form erläutert.

*Abbildung 1*  
*Begriffserklärung*

**Dynamische Fähigkeiten**

→ *sind dazu notwendig, sich fortlaufend dem sich ändernden Umfeld anzupassen.*

**Innovation**

→ *ist ein Beispiel einer dynamischen Fähigkeit.*

**Geeignete Organisationsstruktur, aktives Wissensmanagement, gute Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften**

→ *sind drei Themenbereiche, welche Innovation positiv unterstützen und wichtige Erfolgsfaktoren beinhalten.*

## 2.2. Erfolgsfaktoren der Innovation

Damit Produktentwicklung erfolgreich betrieben werden kann, bedarf sie konkreter Erfolgsfaktoren. Diese beruhen auf drei Themenbereichen. In den drei folgenden Tabellen werden diese Themenbereiche mit den jeweiligen Erfolgsfaktoren aufgezeigt.



### 1. Themenbereich: Geeignete Organisationsstruktur

*Die fünf Erfolgsfaktoren*

1. Eine **flexible Organisationsstruktur** ist Voraussetzung, um auf die Entwicklungen der Mitarbeitenden einzugehen und diese positiv zu unterstützen.
2. Eine organisatorische und/oder personelle Trennung der **Innovationsprozesse** vom sonstigen Geschäft, schafft notwendige Freiräume.
3. Viele involvierte **Hierarchiestufen** erschweren den Innovationsprozess. Flache Hierarchien sind daher anzustreben oder aber parallel zur Stammorganisation dafür geeignete Gefäße zu schaffen (z. Bsp. anhand von Projektorganisation).
4. Eine **verantwortliche Person** mit genügender Kompetenz und Selbstmotivation treibt Innovation bewusst voran.
5. So wenig **Bürokratie** wie möglich. Bürokratische Abläufe hemmen die innovative Produktentwicklung erheblich.

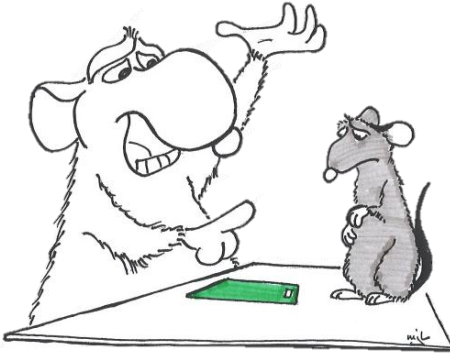




## **2. Themenbereich: Aktives Wissensmanagement**

### *Die vier Erfolgsfaktoren*

1. **Alle Wissensquellen bewusst einbinden**, denn niemand kann voraussehen, wo die zündende Idee zu finden ist. Quellen von neuem Wissen sind gesammelte Erfahrungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, gemachte und erkannte Fehler, Forschungsprojekte, Kunden, das Internet, Medien, Veranstaltungen, Markt- und Konkurrenzwissen und die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Wertvoll ist ebenfalls die Wissensgewinnung außerhalb des Arbeitsumfeldes.
2. Neues Wissen führt zu Ideen. Die Kombination von Wissen und Ideen ist für Innovation entscheidend. Dank **Ideen-Management** können diese nutzbringend eingebunden werden. (Vertiefung in Kapitel 4).
3. Freiräume in der Bearbeitung von Aufgaben begünstigen die **Kreativität**. So kann neues und relevantes Wissen auch fortwährend in Arbeitsabläufe miteinbezogen werden.
4. Gegenseitiges Vertrauen bildet die Basis für ein aktives Wissensmanagement. Vertrauen fördert den **freien Austausch von Wissen und Ideen**.



### 3. Themenbereich: Gute Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften

#### Die sieben Erfolgsfaktoren

1. Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen eine **konstruktive Arbeitsatmosphäre** mit gegenseitigem Vertrauen. Die Art und Weise, wie Hierarchiestufen, Ehrlichkeit und Offenheit gelebt werden, ist wesentlich. (Vertiefung in Kapitel 3).
2. Die Führungskräfte kennen die **Potenziale** ihrer Mitarbeitenden und setzen sie entsprechend ein. Mit vielseitigen und abwechslungsreichen Aufgaben werden die Mitarbeitenden langfristig gefördert und das vernetzte Denken geschult.
3. Führungskräfte intervenieren nur dann in Prozessen ihrer Mitarbeitenden, wenn es notwendig ist. Das Übertragen von Verantwortung fördert die **Freude an der Arbeit**.
4. **Fehler werden toleriert** und daraus für die Zukunft gelernt.
5. **Wichtige Erfolge** werden anerkannt und zusammen zelebriert.
6. Führungskräfte verfügen über soziales Geschick und **emotionale Intelligenz**. Sie vermitteln den Mitarbeitenden den Sinn der Arbeit sowie gestalten und leben eine konstruktive Unternehmenskultur. Führungskräfte gehen als gutes Beispiel voran.
7. **Sich mit seiner Arbeit zu identifizieren** ist für Führungskräfte wie für Mitarbeitende zentral. Die Qualität der Arbeit wird durch den persönlichen Bezug zur Arbeit stark beeinflusst.

Warum haben nicht schon längst alle Organisationen diese drei Themenbereiche implementiert und umgesetzt? Wahrscheinlich ist die Umsetzung in der Praxis doch ein eher schwieriges Unterfangen.

In den nächsten zwei Kapiteln zeigen wir Beispiele auf, wie die zwei ausgewählten Erfolgsfaktoren:

- **Konstruktive Arbeitsatmosphäre** und
- **Ideen-Management**

in der Praxis umsetzbar sind. Eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und das Ideen-Management spielen nicht nur für die Produktentwicklung, sondern auch für die Prozessinnovation eine zentrale Rolle. Aus diesem Grunde beziehen sich die folgenden Beispiele auf beide Innovations-Bereiche.

### 3. Eine konstruktive Arbeitsatmosphäre

Eine konstruktive Arbeitsatmosphäre ist wichtig. Sie zu schaffen, ist ein schwieriges Unterfangen. Für die Verbesserung des Arbeitsklimas kann der folgende Ansatz in Abbildung 2 dienlich sein.

#### *Abbildung 2*

#### *Möglicher Weg zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre*

- Schritt 1 Die IST-Situation wird aufgenommen. Eine neutrale, unabhängige Person (Mentor) führt Gespräche mit den Führungskräften und Mitarbeitenden.
- Schritt 2 Der Mentor besucht auch mehrere interne Meetings. Gewonnene Erkenntnisse dienen dazu die zum Voraus geführten Gespräche zu ergänzen und zu verifizieren.
- Schritt 3 Ergebnisse werden visualisiert und in Kleingruppen besprochen. Dabei wird der Handlungsbedarf herausgearbeitet.
- Schritt 4 Der von allen Kleingruppen herausgearbeitete Handlungsbedarf wird vom Mentor verglichen und ersichtliche Tendenzen aufgezeigt.
- Schritt 5 Die zuständige Instanz entscheidet, was, wann, mit wem und durch wen erfolgen soll.
- Schritt 6 Diese Entscheide werden umgesetzt, entweder in Gruppen oder bei Bedarf auch mit Einzelpersonen.
- Schritt 7 Der Mentor begleitet die Mitarbeitenden und Führungskräfte während der Realisierung bis hin zur erfolgreichen Einführung. Diese wird überprüft und gegebenenfalls noch weiter verbessert.

## 4. Das Ideen-Management

### 4.1. Umgang mit Wissen

Zielgerichteter Umgang mit Wissen ist zentral. Dies bedingt, die Ideen aller Mitarbeitenden und Führungskräfte einzubinden. Nur so halten Organisationen langfristig die „Nase im Wind“. Die Frage muss also gestellt werden: *Binden wir heute alle für uns denkbaren Wissensquellen sinnvoll ein und ziehen daraus einen konkreten Nutzen?* Eine Darstellung der IST-Situation (Abbildung 3) kann weiterhelfen und konkreten Handlungsbedarf aufzeigen.

Abbildung 3  
Beispiel einer Situationsaufnahme

<b>Mögliche Wissensquellen</b>	<b>Dies ist sinnvoll für uns</b>	<b>Dies wird heute bewusst genutzt</b>	<b>Hier besteht Potenzial</b>
Mitarbeitende	✓		✓
Kunden	✓	✓	✓
Forschungsprojekte	✓	✓	
Zusammenarbeit mit Hochschulen	✓		✓
Veranstaltungen	✓		✓
Markt- und Konkurrenzwissen	✓	✓	✓
Medien	✓	✓	

Die genutzten Wissensquellen werden in einem nächsten Schritt im Unternehmen eingebunden. Hierzu gibt es unterschiedliche Ansätze. Zwei davon sind untenstehend erläutert. Es ist sinnvoll diese Ansätze zu kombinieren, daher kommen sie in der Praxis oft in vermischter Form zur Anwendung.

### **Ansatz 1: Kommunikationsplattform**

Das Wissen wird auf einer dafür vorgesehenen elektronischen Kommunikationsplattform (Datenbank) gespeichert und ist den Mitarbeitenden und Führungskräften somit einfach und schnell zugänglich. Wird ein solcher Weg der Wissensvermittlung gewählt, wird die elektronische Kommunikationsplattform zu einer zentralen Drehscheibe des Wissensaustausches. Dies ist sehr pflegeaufwändig. Daher muss die Plattform intensiv genutzt werden, damit der Aufwand sich lohnt.

### **Ansatz 2: Face-to-Face**

Ein zweiter Weg, relevantes Wissen zu kommunizieren, führt über Face-to-Face Meetings. Das Wissen wird über zielgerichtete Kommunikation verteilt. Ein konstruktives Arbeitsklima ist hierzu Voraussetzung. So kann offene Kommunikation stattfinden. Damit Face-to-Face Kommunikation effektiv und effizient ist, sollten die jeweiligen Unternehmensbereiche nicht zu gross sein. Eine Grösse von bis zu 50 Mitarbeitenden ist eine tragbare Basis oder aber das gegenseitige Kennenlernen der Mitarbeitenden wird bewusst gefördert.

## 4.2. Ideen nutzen

Zum Einbinden von neuem Wissen ins Unternehmen gehört auch, wie mit Ideen nutzbringend umgegangen wird. Ein systematisches Ideen-Management dient dazu, neue Ideen im Unternehmen sinnvoll einzubinden.

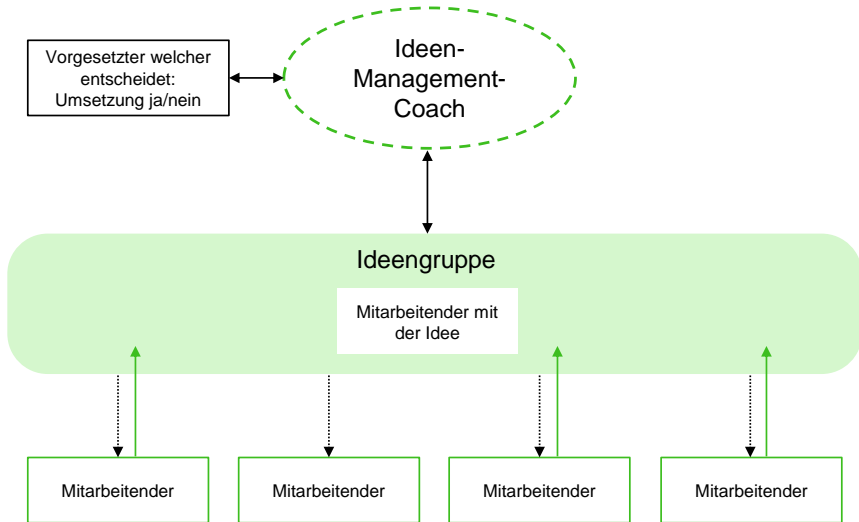
Es gibt unterschiedliche Beispiele, das Ideen-Management umzusetzen. Zwei Varianten werden anhand ausgewählter Beispiele erläutert.

### Variante 1: „Bottom-up“

1. Hat ein Mitarbeitender eine Idee, kontaktiert er den Ideen-Management (IM)-Coach. Die Idee wird besprochen. Der Mitarbeitende sucht 2-3 Arbeitskollegen- bzw.-kolleginnen, welche seine Idee unterstützen. Dieser Vorgang dient einer natürlichen Selektion der Ideen. Kann eine sogenannte Ideengruppe gebildet werden, geht es weiter mit Schritt 2.
2. Die Idee wird unter der Ideengruppe, dem IM-Coach, Vorgesetzten und Fachexperten besprochen. Je nach Tragweite kann die Idee direkt durch den Vorgesetzten umgesetzt werden, oder aber die nächst höhere Instanz wird in die Entscheidung miteinbezogen.
3. Der IM-Coach ist Ansprechpartner während der Umsetzung und betreut sie. Er fördert somit deren Erfolg.
4. Wo die Umsetzung nicht möglich ist, wird dies klar und nachvollziehbar begründet. Sonst geht im Wiederholungsfall die Motivation verloren.

## Abbildung 4

## Ideen-Management-Beispiel: Variante 1: „Bottom-up“

**Variante 2: „Top-down“**

Diese besteht darin, konkrete Ziele der Geschäftsleitung in das IM-System aufzunehmen (z.B. die Reduktion der Produktionszeit mit gegebenen Ressourcen). Workshops in Kleingruppen werden zu diesem Thema durchgeführt. Die Ideen der Mitarbeitenden werden gesammelt und besprochen. Damit wird die Produktion optimiert. Wird eine solche Variante gewählt, beruht die Prozessinnovation auf den Ideen der Mitarbeitenden.



### 4.3. Kognitives Mapping

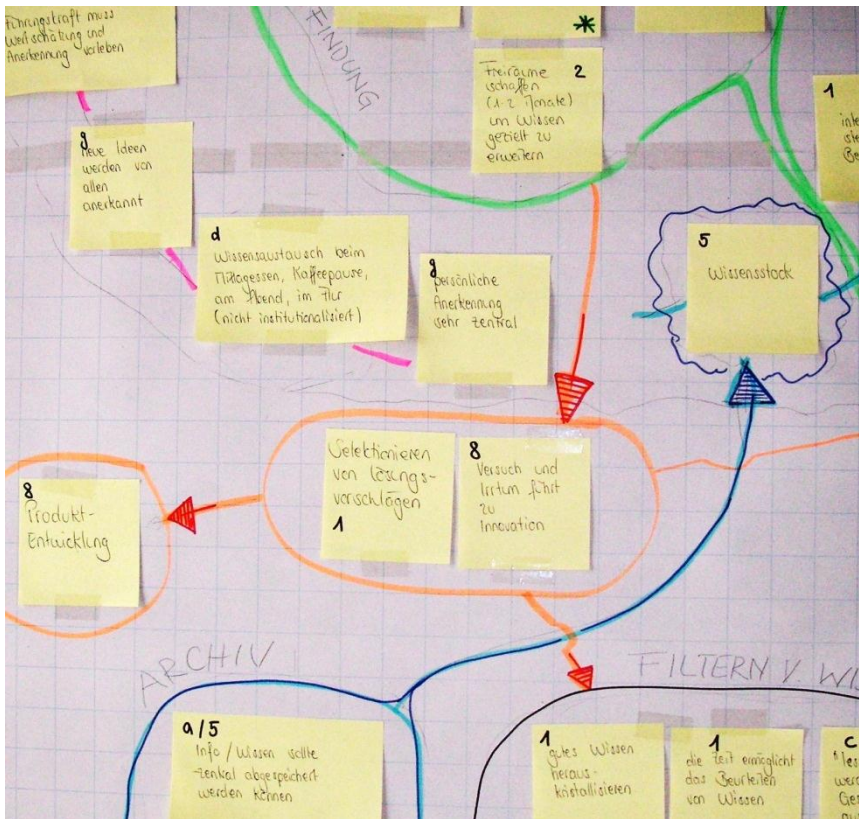
Das Kognitive Mapping ist eine interessante Methode in der Interviewführung und für einzelne Schritte des Ideen-Managements sehr geeignet. Es ist immer dann sinnvoll, wenn komplexe Tatsachen und Zusammenhänge graphisch dargestellt werden sollen. In der kreativen Art der Nach- und Weiterverarbeitung der gewonnenen Informationen liegen die klaren Vorteile des Kognitiven Mappings. Situationen, die das graphische Aufzeigen kreativer Denkweisen und individueller Sichtweisen erfordern, bieten konkrete Einsatzmöglichkeiten.

Die Vorteile des Kognitiven Mappings können in drei zentrale Punkte gefasst werden:

1. Das Kognitive Mapping ist mehrstufig, was das Reflektieren während des Prozesses ermöglicht. Der Prozess basiert auf einem konventionellen Interview, dessen Kernaussagen in einem späteren und zweiten Treffen anhand von Post-It-Notes auf Flip-Chart-Blättern gruppiert und verlinkt werden.
2. Dank der handlungsbezogenen Vorgehensweise sind die befragten Personen lockerer und trauen sich, auch neue, kreative Gedanken ins Spiel zu bringen.
3. Das Auswerten der individuellen graphischen Darstellungen der komplexen Tatsachen und Zusammenhänge ermöglicht es neue Erkenntnisse zu gewinnen.

In Abbildung 5 ist ein Ausschnitt aus einem Kognitiven Mapping sichtbar. Dieser Ausschnitt zeigt Post-It-Notes, auf welchen die Kernaussagen und Stichworte eines vorgängigen Interviews enthalten sind. Diese wurden in Themen gruppiert und mit Farben gekennzeichnet. Die sichtbaren Zahlen und Buchstaben dienen der anschließenden Auswertung.

Abbildung 5  
Ausschnitt aus einem Kognitiven Mapping



Die Entstehung eines Kognitiven Mappings wird in den sieben folgenden Schritten näher beleuchtet:

1. Ein Teilnehmerkreis wird definiert. Die ausgewählten Personen werden zu Einzelinterviews eingeladen. Die Interviews werden alle aufgezeichnet. Falls dies nicht erwünscht ist, gestalten sich die anschließende Auswertung und Umsetzung schwierig.
2. Die Interviews dauern normalerweise zwischen 1.5 und 2 Stunden. Die befragten Personen sollen sich wohl fühlen und dazu motiviert werden, auch neue Punkte in die Diskussion einzubringen.

3. Im ersten Interview wird ein zweites Treffen vereinbart, vorzugsweise eine Woche später.
4. In der Zwischenzeit wird das aufgezeichnete Interview ausgewertet, was sehr viel Zeit in Anspruch nehmen kann. Die Auswertung dient dazu, die Kernaussagen und Stichworte des Interviews herauszufiltern. Diese haben die Form kurzer Sätze oder einzelner Worte.
5. Die Kernaussagen und Stichworte werden alle auf Post-It-Notes geschrieben (normalerweise um die 30-40 in der Zahl) und werden zum zweiten Treffen mitgebracht. Für das zweite Treffen werden ebenfalls mehrere Flip-Chart-Blätter, Klebstreifen, Farben, blanko Post-It-Notes und ca. 3 Stunden Zeit benötigt.
6. Nun werden alle Post-It-Notes mit den Kernaussagen auf dem Tisch verteilt und besprochen. Sind einige nicht treffend, werden sie ausgewechselt und mit einer neuen Kernaussage oder einem Stichwort ergänzt. Dieser Vorgang dauert solange, bis die befragte Person damit einverstanden ist.
7. Der letzte Schritt besteht nun darin, dass die befragte Person alle Post-It-Notes auf die Flip-Chart-Blätter heftet und nach ihrer individuellen Sichtweise gruppiert. Mit den frei wählbaren Farben werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Themenbereichen aufgezeigt. Das Kognitive Mapping ist somit entstanden.

Sind mehrere solcher Maps vorliegend, werden sie ausgewertet; ein anspruchsvolles Unterfangen. Abstraktes und vernetztes Denken ist hilfreich, die Kognitiven Maps möglichst neutral zu bewerten und Schlüsse daraus zu ziehen. Die Auswertung kann ebenfalls in Gruppen stattfinden. Dies ist der jeweiligen Situation anzupassen.

Zu guter Letzt: Die befragten Personen sollten die Möglichkeit erhalten, ihre Kognitiven Maps mit denjenigen der anderen Personen im Teilnehmerkreis zu vergleichen. Zum einen ist dies sachlich sehr interessant, da das Gegenüberstellen von Selbst- und Fremdbild zu neuen Erkenntnissen führt. Zu anderen ist es für die Arbeitsatmosphäre pure Medizin. Testen Sie es selbst.

## 5. Schlussbemerkungen

Die Herausforderung auf die Dynamik im Umfeld zu reagieren ist gross. Innovation, also eine Idee erfolgreich umzusetzen, ist ein Weg auf diese Herausforderung zu reagieren (vgl. Abbildung 6). Das Mäuschen, dem es auf Grund seiner innovativen Lösungsfindung gelang, ein wunderbares Menu für eine entzückende Musedame auf den Tisch zu zaubern, begleitete durch diese Schrift:

Dank den Erfolgsfaktoren für Innovation,  
*„mit der Nase im Wind“.*

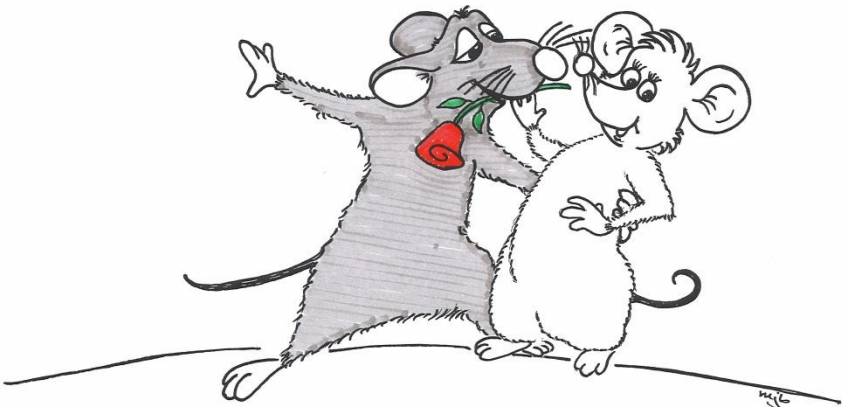


Abbildung 6  
*Innovation als Antwort auf das dynamische Umfeld*



## Literaturverzeichnis

**Jakob R**, ‚Achieving Evolutionary Fitness‘, Master Thesis  
Linköping University Sweden, June 2011, pp. 1-103.

**Jones A**, ‚The Power of Ideas‘, *Coach and Athletic Director*, March 2005, pp. 36 & 37.

**Moustaghfir K**, ‚The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance‘, *Measuring Business Excellence*, vol.12, no.2, 2008, pp. 11-18.

**Ridder H G, Hoon CH, Mccandless A**, ‚The ‘Hows’ of Dynamic Capabilities: underlying processes and their drivers‘, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2009, pp. 3-4.

**Sirmon D G, Hitt M A , Duane Ireland R**, ‚Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box‘, *Academy of Management Review*, vol. 32, January 2007, p. 275.

**Teece D J, Pisano G, Sheun A**, ‚Dynamic capabilities and strategic management‘, *Strategic Management Journal*, vol.18, July 1997, pp. 509-530.

**Teece D J, Winter S G**, *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing Ltd, 2007, pp. 1-8.

**Vandenbosch B, Saatcioglu A, Fay SH**, ‚Idea Management: A Systemic View‘, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 2, March 2006, pp. 259 & 260.

**Winter S G**, ‚Understanding Dynamic Capabilities‘, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, Special Issues: Why is there a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, October 2003, pp. 991-993.

In dieser Reihe bereits erschienen:

- Vademecum für New Public Management, 1995
- Verwaltungsmarketing für Ihren Erfolg, 1996
- Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsanalyse, 1998
- Glossar – Produkte, Prozesse, Instrumente im Rahmen von WoV/NPM, 2000
- Prozessorganisation – Ein Überblick, 2001
- Projektmanagement – Ein Überblick, 2002
- Immobilienentwicklung – Spekulation oder seriöse Planung, 2003
- Balanced Scorecard – Weg zur eigenen BSC, 2004
- Mein Arbeitsplatz, 2005
- Innovationen für das Alter, 2006
- Systematisch die bestmögliche Lösung finden, 2007
- Organisieren in der Praxis, 2008
- Gedanken zur Planung, 2009
- SIA Kostengarantie-Modell, 2010