

Mehr Effizienz und hohes Wachstum durch Strategische Innovation

Wenn es Wirklichkeitssinn gibt, muß es auch Möglichkeitssinn geben

Wenn man gut durch geöffnete Türen kommen will, muß man die Tatsache achten, daß sie einen festen Rahmen haben. Dieser Grundsatz ist einfach eine Forderung des Wirklichkeitssinns.

Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt,...dann muß es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.

Robert Musil: *Der Mann ohne Eigenschaften*

Von Gisela Hagemann

Die Wirklichkeit sieht für die Entscheidungsträger der Wirtschaft oft so aus:

„Wir haben keine Zeit für das Wesentliche“.

„Wir sind chronisch überarbeitet“.

„Natürlich möchten wir gerne noch effizienter werden, schaffen es aber in der Hektik des Arbeitsalltags nicht, über den eigenen Tellerrand hinaus zu sehen“.

Gefangen im Teufelskreis der scheinbar unausweichlichen Notwendigkeiten wächst die Sehnsucht nach einer Lösung, die – quasi auf Knopfdruck – die Effizienz steigert, die Kunden zufriedenstellt und den Gewinn maximiert. Diese eine alle selig machende Methode – die eierlegende Wollmilchsau – wird insgeheim im Besitz von großen Unternehmensberatungen vermutet, die gegen gutes Geld das Zauberwerk vollbringen sollen. Damit steht eine Restrukturierung ins Haus, die die Mitarbeiter verunsichert, die Gerüchteküche zum Brodeln bringt und – zumindest zeitweilig – die Produktivität sinken lässt. Das ist schon immer so gewesen. Bereits der römische Schriftsteller Petronius, der am Hofe des Kaisers Nero lebte, erkannte:

„Wir neigten dazu, auf jede neue Situation mit Umorganisation zu reagieren.“

Und dies ist auch eine hervorragende Methode, um die Illusion des Fortschritts zu erzeugen, während sie in Wirklichkeit Verwirrung, Ineffizienz und Demoralisierung schafft“.

Gerade in dieser Erkenntnis liegt der Ansatz für neue Lösungsmöglichkeiten, denn purer Aktionismus wird dauerhaft keine Besserung bringen. Nur eine echte Erneuerung von Innen heraus bietet die Chance zum nachhaltigen Wachstum durch Innovation.

Geben wir deshalb dem Möglichkeitssinn eine Chance. Könnte es sein, dass auch die besten und teuersten Consultingfirmen keine Patentlösungen haben? Könnte es sein, dass ein Großteil des erforderlichen Wissens bereits im Unternehmen vorhanden ist? Könnte es schließlich sein, dass die „richtige Lösung“ in den Köpfen der Mitarbeiter schlummert, die ihren eigenen Arbeitsplatz und die Bedürfnisse ihrer Kunden in der Regel besser kennen als externe Experten?

Unsere langjährige internationale Erfahrung in der Beratung von Firmen bestätigt, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit bereits fest im impliziten Wissen der Menschen verankert sind. Was diese brauchen, sind „Geburtshelfer“, die Ideen von der Empfängnis bis zur Umsetzung begleiten. Ferner sind „Lotsen“ nützlich, die in unruhigen Gewässern helfen, das Schiff an gefährlichen Riffen vorbei zu neuen Ufern zu geleiten. Dieses Rollenverständnis von externen Beratern unterscheidet sich fundamental vom dem der herkömmlichen „Experten-Consultants“. Der Berater als Facilitator, Katalysator und Lotse verfügt über ein reiches Methodenwissen und ebnet als Prozessbegleiter den Weg zu höherer Effizienz. Die Verantwortung für die Inhalte der gefundenen Lösungen tragen die Projektteilnehmer selbst. So werden sie von Betroffenen zu Beteiligten.

Der Preis für eine Rundumerneuerung aus eigener Kraft ist die Bereitschaft der Führungskräfte, sich selbst und ihren Mitarbeitern Zeit und Raum für Kreativität und Innovation frei zu schaufeln.

Der Einwand „Wir haben keine Zeit“ erinnert an die Geschichte vom Holzfäller, der schweißtriefend versucht, im Wald Bäume zu fällen. Ein vorübergehender Spaziergänger beobachtet ihn eine Weile und erlaubt sich dann den Hinweis: „Guter Mann, Ihre Axt ist stumpf. Die Arbeit geht Ihnen schneller von der Hand, wenn sie

erst die Klinge schärfen“. Worauf der Holzfäller antwortet: „Dafür habe ich keine Zeit. Ich muß bis zum Abend noch zehn Bäume fällen“.

Die erste Voraussetzung für Innovation ist deshalb, die Mitarbeiter zu einem bestimmten Prozentsatz (zum Beispiel 10 bis 15 %) von ihren regulären Arbeitsaufgaben freizustellen, um Zeit zum Denken zu haben, sich aktiv in neue Projekte einzubringen und an Besprechungen über den Fortschritt der „Kulturrevolution von innen heraus“ teilzunehmen. Erfolgreiche Unternehmen wie 3M, Google und Whirlpool praktizieren dies bereits seit Jahren.

Die Erneuerungsarbeit braucht eine klare Richtung. Hierzu gehört die Klärung, was „wir bei uns“ unter Innovation verstehen. Denn der Begriff ist mehrdeutig und schillernd. In Deutschland verbinden die meisten Menschen damit eine Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen sowie Prozessen und Abläufen. Das ergab die Studieninitiative Excellence Barometer[®] (ExBa) 2007, welche die forum! Marktforschung GmbH, Mainz, im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), Frankfurt, im Frühjahr 2007 durchführte. Insgesamt wurden 301 Entscheider des oberen Managements aus Unternehmen ab 50 Mitarbeiter mit Sitz in Deutschland telefonisch befragt.

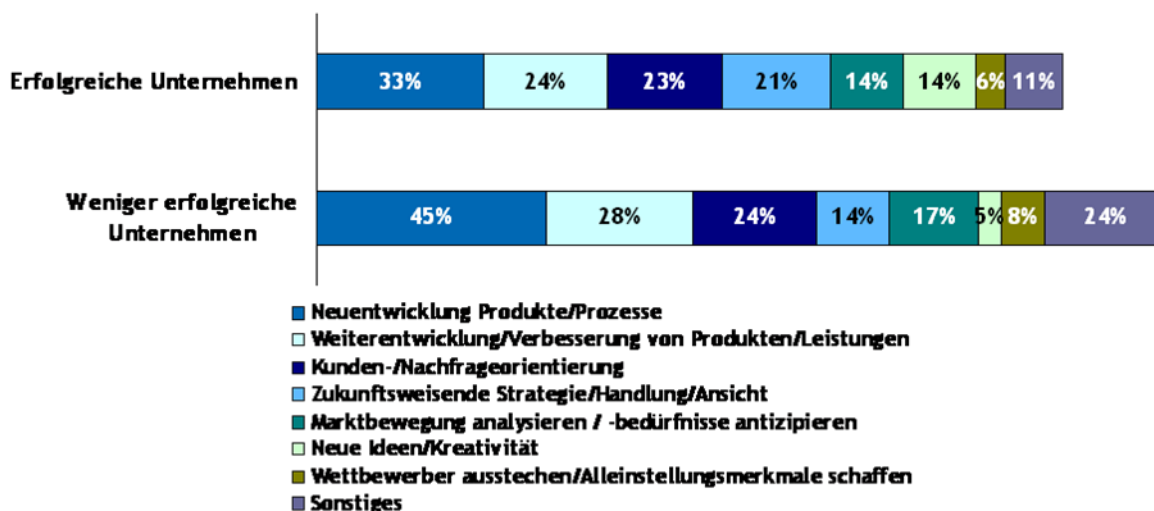
Bei der Frage „Was verstehen Sie unter Innovation?“ denken 33 % der erfolgreichen und 45 % der weniger erfolgreichen Unternehmen an die Neuentwicklung von Produkten und Prozessen. 24 % der erfolgreichen und 28 % der weniger erfolgreichen Unternehmen assoziieren mit Innovation eine „Weiterentwicklung/Verbesserung von Produkten/Leistungen“. Dagegen verbinden nur 21 % der erfolgreichen und 14 % der weniger erfolgreichen Unternehmen mit Innovation „zukunftsweisende Strategie/Handlung/Absicht“.

Der hohe Stellenwert, den die Produktinnovation einnimmt, spiegelt die Fokussierung auf das operative Geschäft und den fachlichen Hintergrund der Entscheidungsträger wider. Viele Führungskräfte sind Ingenieur oder haben eine Ausbildung in anderen technischen Disziplinen.

Innovation - Status Quo

Verständnis von Innovation - nach Unternehmenserfolg

„Was verstehen Sie unter „Innovation“?“



Basis: ExBa Innovation 2007; Mehrfachantworten

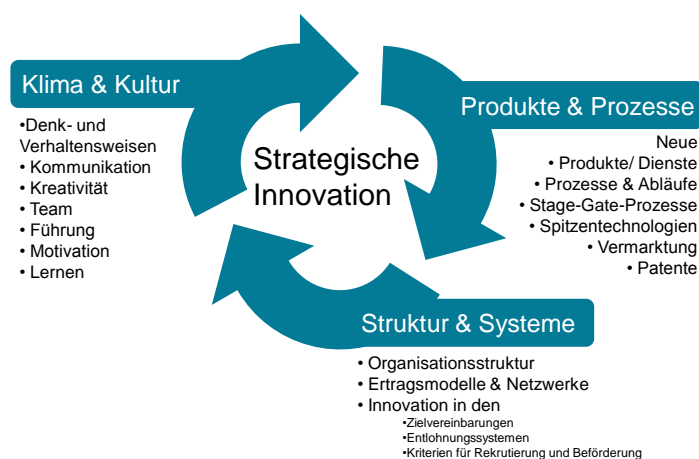
24

Dieser Fokussierung auf Neuentwicklung von Produkten und Effizienzsteigerung von Prozessen stellte der amerikanische Management-Vordenker Gary Hamel 1998 den Begriff der „strategischen Innovation“ gegenüber, der hierzulande noch kaum bekannt ist. Hierbei geht es um eine systemische Unternehmensentwicklung unter starker Einbindung der Mitarbeiter.



GISELA HAGEMANN
STRATEGISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT

Strategische Innovation hat 3 Komponenten



Strategische Innovation ist kein „Quick-Fix“ für eine Wochenendklausur des Vorstands. Gut Ding will Weile haben. Vom Kick-off bis zur Umsetzung dauert der gesamte Prozess 12 bis 18 Monate. Das mag sich in unserer schnelllebigen Zeit wie eine unendliche Geschichte anhören. Doch die Belohnung für das gründliche Vorgehen ist eine erhebliche Umsatz- und Ertragssteigerung.

So gelang es der amerikanischen Firma Whirlpool (u.a. Bauknecht), in nur einem Jahr die Umsätze zu verdreifachen. Whirlpool mobilisierte das gesamte Unternehmen in einer einzigartigen Innovationsoffensive. Alles begann damit, 75 Mitarbeiter für neun Wochen vom Tagesgeschäft freizustellen und in Kreativitätstechniken und Innovationswerkzeugen zu schulen. In diesen drei Monaten durchliefen die Auserwählten einen Innovationsprozess von der Vorbereitungsphase bis zur Umsetzung. Eines der vielen neuen Produkte, die dabei entstanden ist der Gladiator – ein Ordnungssystem für Garagen („Die Küche für den Mann“).

Beispiel: Gladiator von Whirlpool...



Warum haben **wir** nicht früher gesehen...

... „Harte“ Haushaltsartikel?

... Für Männer und ihre Bedürfnisse?

... Für die Garage?

... In Sportmagazinen und Tankstellen
annonciert?

... ..

“WOW, COOL GARAGE”
AND OTHER THINGS PEOPLE NEVER SAY.

“OH!”
A REFRIGERATOR THAT
KEEPS MY TOOLS FROM
FREEZING IN EXTREME
TEMPERATURES!

“BAM!”
CABINETS THAT I
CAN MOVE
AROUND ON THE
GEARDRAWER PANELS!

“YEP!”
I CAN EASILY
MOVE THINGS SO
I CAN CLEAN
MY GARAGE!

Introducing Gladiator® GarageWorks by Whirlpool Corporation, the original modular solution that will transform your garage from pit to paradise. The Modular Workbench System has an 8-foot solid maple top and movable GearDrawers, refrigerator and GearBox. Keep them underneath or roll them out. They work wherever you work. And each piece is built with super-durable, tread-plate steel.

You'll find Gladiator® GarageWorks at Lowe's stores. For additional information, call 1-888-342-4049 or visit www.GladiatorGarageWorks.com. Once you do, you'll agree: IT'S TIME TO RE THINK THE GARAGE.

FOR A CLOSER
LOOK AT GLADIATOR®
GARAGEWORKS,
VISIT LOWE'S!

LOWE'S

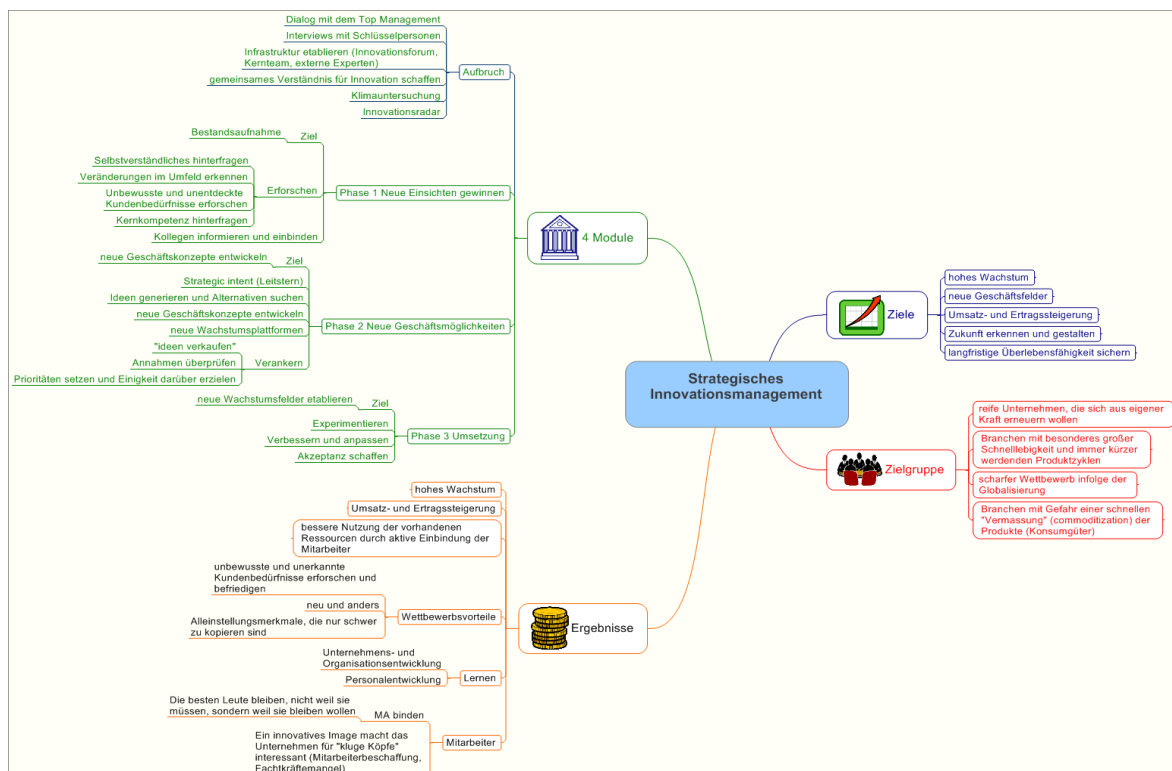
GLADIATOR
GARAGEWORKS

Nach erfüllter Mission gingen ein Drittel der Innovationspioniere an ihren alten Arbeitsplatz zurück, um dort die Kollegen für Innovation zu begeistern. Ein weiteres

Drittel wurde Leiter der neuen Projekte und rückte nach erfolgreicher Marktplatzierung zum Bereichsleiter auf. Das letzte Drittel arbeitete auf Vollzeitbasis als Innovations-Consultants in der eigenen Organisation. Insgesamt erhielten 35000 Mitarbeiter eine Schulung in den Grundlagen des Strategischen Innovationsmanagements - sowohl in Präsenz-Workshops, die von externen und internen Facilitators begleitet wurden, als auch in Form von E-Learning.

Strategische Innovation ist eine systematische, sehr strukturierte und zielfokussierte Vorgehensweise und braucht zum Erfolg die Schaffung einer eigenen Infrastruktur. Während die normalen Arbeitsabläufe und Routinen so weiter laufen wie bisher, erarbeitet parallel dazu eine Synchron-Organisation eine neue Strategie.

- Vorbereitung: Aufbruch – Eine Infrastruktur für Innovationen und eine kreative Unternehmenskultur schaffen
- Phase 1: Entdeckungsreise - Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen
- Phase 2: Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder erforschen – Ideen generieren, bewerten und auswählen
- Phase 3: Umsetzung – Experimentieren und lernen



Vorbereitung: Aufbruch – Eine Infrastruktur für Innovationen und eine kreative Unternehmenskultur schaffen

Die Vorarbeit besteht darin, die Voraussetzungen für ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen. Wir empfehlen, gleich zu Beginn eine Befragung zur Innovationskultur durchzuführen und diese nach Beendigung des Projektes zu wiederholen. Der Vergleich zwischen „vorher“ und „nachher“ erlaubt es, den erzielten Fortschritt zu messen. Die Ergebnisse der Befragung liefern Anhaltspunkte dafür, wo der Hebel für Kreativität im Denken und Innovation im Handeln anzusetzen ist. Die Verbesserung der Unternehmenskultur ist ein permanenter evolutionärer Prozess.

Damit das Tagesgeschäft wie gewohnt weitergehen kann, etablieren wir parallel zur operativen Organisation ein Innovations-Kompetenzteam (Innokomp-Team). Dabei handelt es sich um eine je nach Größe der Organisation 20 bis 50 Personen umfassende Gruppe, die sich aus internen und externen Fachexperten, besonders fähigen und engagierten Mitarbeitern, Vertretern der Gewerkschaften, internen Meinungsführern und externen Partnern zusammensetzt.

Aus der Mitte dieses Inno-Komp-Teams bildet sich das Leitteam von 2 bis 5 Personen, das die Steuerung des Innovationsprozesses übernimmt. Der Koordinator muss das volle Vertrauen der Geschäftsleitung genießen und für diese Aufgabe zu mindestens 50 Prozent von seinen normalen Aufgaben freigestellt werden. Der interne Koordinator arbeitet eng mit einem Team von externen Facilitators zusammen. Diese besitzen sowohl eine hohe Methodenkompetenz als auch langjährige Erfahrung in der Begleitung von Innovationsprozessen und bekommen die unwägbaren psychischen Reaktionen in einem Veränderungsprozess in den Griff. Das Top-Management kümmert sich weiterhin um das laufende Geschäft. Der Koordinator informiert die Geschäftsleitung sobald es etwas zu berichten gibt. Entscheidungen trifft wie immer der Chef.

Strategisches Innovationsmanagement ist zugleich ein Lernprozess und eine neue Form der Personal- und Organisationsentwicklung. Dies setzt jedoch eine starke Einbindung der Mitarbeiter voraus. Und gerade hier hapert es in deutschen Unternehmen. Denn viele Führungskräfte trauen ihren Mitarbeitern nicht die

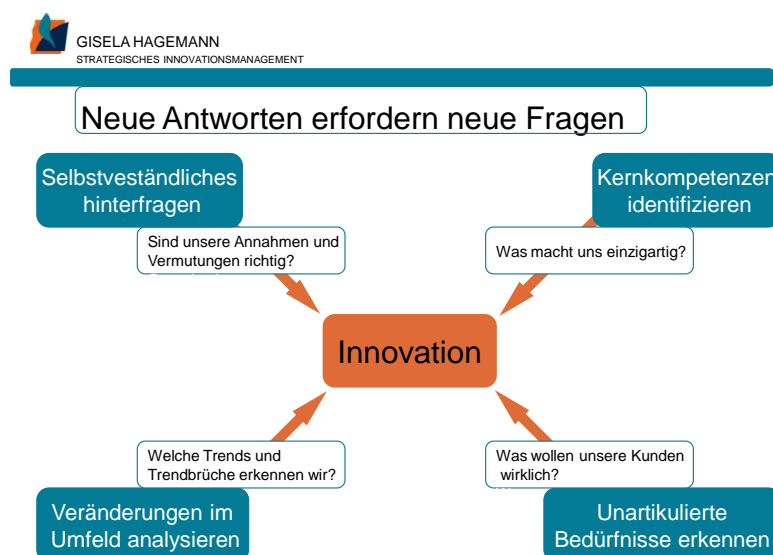
notwendige Kompetenz zu: „Die können das doch gar nicht“. Andere meinen, „dafür keine Zeit zu haben“. Schließlich fürchten einige Manager einen Kontrollverlust. O-Ton: „Dann müssten wir ja Macht abgeben“.

Die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess verringert den Widerstand gegen das Neue und schafft Begeisterung. Dies begünstigt eine schnelle Umsetzung von Entscheidungen und führt zu einer besseren Qualität der erzielten Ergebnisse.

Das Innokomp-Team gibt den Startschuß für das Projekt. Um eine gemeinsame Wahrnehmung zu schaffen und später Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, gleich zu Beginn zu diskutieren, wo der Fokus der Innovationsaktivitäten liegen soll.

Phase 1: Entdeckungsreise – Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen

Die Suche nach neuen Einsichten und Erkenntnissen beginnt damit, Selbstverständliches zu hinterfragen, Veränderungen im Umfeld zu analysieren, die eigenen Kernkompetenzen zu identifizieren und herauszufinden, was die externen und internen Kunden wirklich wollen. Die nächste Herausforderung besteht darin, die eigenen Kernkompetenzen mit den Kundenerwartungen in Einklang zu bringen. Auf dieser Grundlage wird die neue strategische Richtung bestimmt.



Die Suche nach neuen Einsichten beginnt damit, Selbstverständliches zu hinterfragen. Das fällt vielen Menschen schwer. Je älter wir werden, desto mehr haben sich unsere Denkmuster verfestigt, und desto schwieriger wird es, aus den eingefahrenen Gedankenbahnen auszubrechen. Bildlich ausgedrückt: Wenn ein Ölfeld völlig leer gepumpt ist, können Sie nicht neues Öl fördern, indem Sie das gleiche Bohrloch immer noch tiefer graben. Sie müssen anfangen, ganz woanders zu buddeln. Die Denkmethoden „Challenge“ und „Provocation“ von Edward de Bono helfen, aus festgefahrenen Gedankenmustern auszubrechen. Dabei geht es nicht um Kritik, sondern um ein systematisches Hinterfragen von Routinen, Prozessen und Abläufen – immer auf der Suche nach noch besseren Alternativen.

Die nächste Herausforderung besteht darin, die eigenen Kernkompetenzen neu zu überdenken. Was sind unsere Stärken? Wodurch unterscheiden wir uns von anderen? Was macht uns wirklich einzigartig? Was würde die Welt vermissen, wenn es uns nicht gäbe? Können wir unsere Kompetenz auch in einem völlig anderen Geschäftsfeld einsetzen? Nicht verzweifeln, wenn die Diskussion nur ein bis drei strategische Stärken zutage fördert. Wenn diese dazu geeignet sind, „blaue Ozeane“ zu erobern, sind wenige wirkliche Alleinstellungsmerkmale völlig ausreichend, um die Konkurrenz – zumindest zeitweilig – hinter sich zu lassen.

Dann beginnt die Suche danach, was die Kunden wirklich wollen. Marktforschung und Befragungen sind nur ein Teil der Antwort. Denn die Kunden können sich nicht vorstellen, was es noch nicht gibt. Hätte Karl Benz seinerzeit seine potenziellen Auto-Kunden befragt, wie sie ihre Mobilität verbessern wollen, hätten diese vermutlich geantwortet: „Ein schnelleres Pferd“. You don't know what you don't know until you know! Strategische Innovation setzt daher auf die direkte Beobachtung von Kunden (Kunden-Anthropologie). Ziel ist es, den Kunden besser zu verstehen, als er sich selbst versteht. Nur wenn Unternehmen die bewussten und unbewussten Bedürfnisse der Kunden befriedigen, sind Innovationen erfolgreich.

Bei der Analyse des Umfelds geht es weniger um Zukunftsforschung oder Szenariotechnik als vielmehr um Dinge, die schon in der Gegenwart sichtbar sind: Trends und vor allem Trendbrüche, Veränderungen in den gesellschaftlichen Werten, Gesetzesänderungen, Folgen der Globalisierung, neue Technologien.

Aus der Vielfalt der Ideen entwickeln wir neue Geschäftsmöglichkeiten mit hohem Wachstumspotenzial.

Phase 2: Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder erforschen – Ideen generieren, bewerten und auswählen

Der nächste Schritt besteht darin, Ideen zu entwickeln, die uns dem Ziel näher bringen. Auch in dieser Phase haben wir mit den Methoden von Edward de Bono gute Erfahrungen gemacht. Die *Six Thinking Hats* und das *Laterale Denken* sind sehr zielfokussierte und strukturierte Vorgehensweisen, die Besprechungen und Projektarbeit wesentlich effizienter machen.

Eine gründliche Schulung der Mitarbeiter in Kreativitätstechniken und Werkzeugen für Innovation gibt das nötige Rüstzeug für die künftige Arbeit. Dabei kommt es weniger auf die Anzahl der Ideen an als auf deren Qualität. Die Ideengenerierung muss auf die Erreichung eines bestimmten Zieles ausgerichtet sein – zum Beispiel: Welches Ergebnis wollen unsere internen und externen Kunden mit der Inanspruchnahme unserer Leistung erreichen? Wie können wir sie dabei unterstützen? Wie können wir ihnen das Leben erleichtern? Warum kaufen potenzielle Kunden nicht bei uns? Was müssen wir tun, um den unermesslichen Pool der Noch-nicht-Kunden zu begeistern?

Drei Ideen, die ein konkretes Problem lösen, sind besser als 300 Ideen, für deren Umsetzung das Unternehmen keine Kompetenz besitzt oder die keine Kundenbedürfnisse befriedigen.

Phase 3: Umsetzung - Experimentieren und lernen

Bei der Umsetzung gilt es, zunächst kleinere Experimente zu wagen und die damit gemachten Erfahrungen auszuwerten. Die zentralen Fragen sind dabei immer: Wollen die Kunden es haben? Können wir es tun? Verdienen wir damit Geld?

Erst dann ist es an der Zeit, in die Fläche zu gehen, was eine Umschichtung der Ressourcen von den bisherigen Schwerpunkten in die neu erkannten Prioritäten mit

sich führen kann. Die ständige Überprüfung von Annahmen und die Anpassung an neue Erkenntnisse machen strategische Innovation zu einem permanenten Lernprozess. Im Grunde geht es hierbei um eine neue Form der Personal- und Organisationsentwicklung.



GISELA HAGEMANN
STRATEGISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT

Voraussetzungen für Innovation



Neupositionierung der Personalabteilung

Infolge der eingangs zitierten ExBa-Studie ist die Personalabteilung in den meisten Unternehmen nicht für Innovation verantwortlich (siehe Folie nächste Seite).

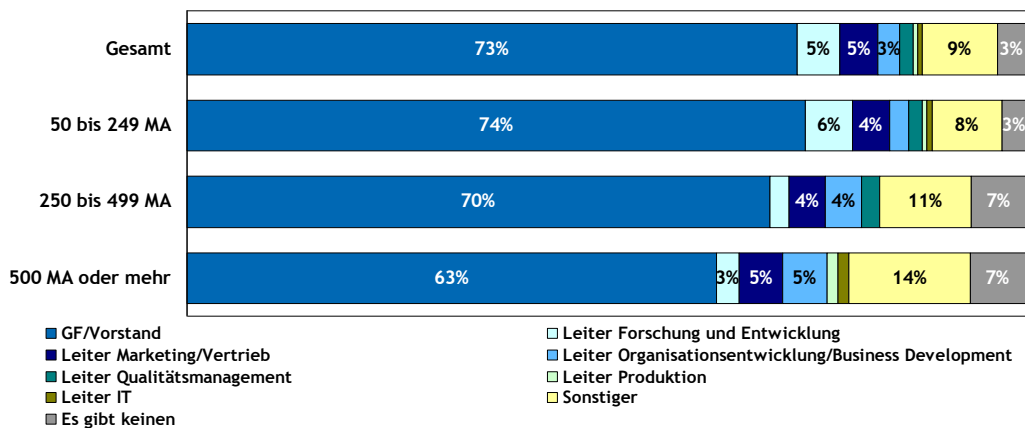
Hier lauert für die HR-Leute eine Riesenchance, sich neu im Unternehmen zu positionieren und den eigenen Aufgabenbereich für den Innovationserfolg unabkömmlich zu machen.

Verantwortlicher für Innovation

Hauptverantwortlicher für den Innovationsprozess

- nach BGK

„Wer ist bei Ihnen im Unternehmen der Hauptverantwortliche für den Innovationsprozess?“



Basis: ExBa Innovation 2007

Initiatoren des ExBa: forum! Marktforschung GmbH | Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

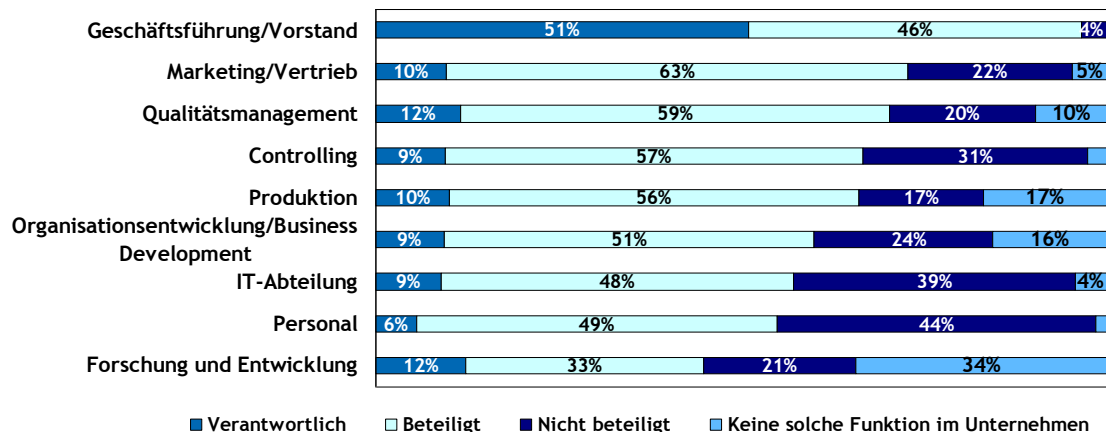
40

Auch auf die Frage nach der Mitwirkung an der letzten Innovation liegen die Personaler nur im Mittelfeld.

Bewertung letzte wichtige Innovation

Unternehmensbereiche: Mitwirkung an letzter Innovation - Gesamt

„Bitte sagen Sie mir jeweils, in wiefern folgende Unternehmensbereiche verantwortlich, beteiligt oder nicht beteiligt an dieser Innovation waren?“



Basis: ExBa Innovation 2007

Initiatoren des ExBa: forum! Marktforschung GmbH | Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

90

In einem Prozess der strategischen Innovation bekommt die Personalabteilung einen völlig neuen Stellenwert. Sie wird dafür verantwortlich, Innovation als Kernkompetenz im gesamten Unternehmen zu verankern. Dies beinhaltet Training und Coaching, damit alle die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für Innovation erwerben. Zu erwägen ist in diesem Zusammenhang die Etablierung eines Innovations-Trainingscenters, das sich nicht nur auf technische Verfahren fokussiert, sondern auch die Soft Skills vermittelt, aus dem der Innovationserfolg gemacht ist.

Schon bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern sollten die persönlichen Eigenschaften der Bewerber wie Kreativität, Engagement und Offenheit für Neues verstärkt in die Auswahlkriterien mit einbezogen werden. Die Innovationsbereitschaft sollte auch in die Zielvereinbarung, Leistungsbewertung und Entlohnung einfließen. Schließlich sollte die Innovationsfähigkeit auch bei Beförderungen eine wichtige Rolle spielen. Hierzu muss die Personalabteilung neue Ideen und Systeme entwickeln. Denn ein innovatives Image macht das Unternehmen auch als Arbeitgeber attraktiver. Das ist angesichts des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Interne Innovationstreiber ausbilden

Strategische Innovation ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Doch das drängende Tagesgeschäft hält die Führungskräfte auf Trab. Zu ihrer Entlastung ist es deshalb eine gute Idee, Verantwortliche zu benennen, die den Innovationsprozess in Gang setzen und zum Erfolg führen. Die Begleitung eines Innovationsprozesses bietet die Möglichkeit zur persönlichen und fachlichen Weiterbildung und gibt der Karriere einen neuen Schub.

Diese Innovationsmanager können Führungskräfte aus den Bereichen Forschung & Entwicklung, Produktion, Strategie- und Unternehmensentwicklung, Marketing, Organisations- oder Personalentwicklung, Qualität oder Legal Affairs sein, die für diese Aufgabe zeitweilig freigestellt werden. Die Alternative ist die Errichtung einer eigenen Stabsstelle.

Der Innovationsmanager kann übrigens auch eine Frau sein. Er oder sie bekommt folgende Aufgaben:

- Der Innovationsmanager moderiert Besprechungen, Team- und Projektarbeit. Er leitet Veränderungsprozesse und Sitzungen zur Ideenfindung.
- Der Innovationsmanager ist die treibende Kraft beim Design und der Implementierung von Innovationsprojekten. Er kennt und vermittelt die Methoden des Ideen- und Innovationsmanagements, schafft ein positives Lernklima und kommuniziert Einsichten und Erfahrungen aus der Analyse von Flops und Erfolgen. Er erkennt und analysiert Schwachstellen und Mängel im Unternehmen und entwickelt – gemeinsam mit den jeweiligen Bereichen – Ideen für Verbesserungen oder völlig neue Alternativen.
- Als Vermittler und Managementbeauftragter fördert der Innovationsmanager einen offenen Fluss von Informationen und Ideen im Unternehmen und stärkt damit die bereichsübergreifende Zusammenarbeit – zum Beispiel zwischen Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Verkauf, Einkauf, Unternehmenskommunikation, Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung.
- Gleichzeitig treibt er die „offene Innovation“ voran, indem er auch externe Experten in den Innovationsprozess mit einbezieht (Kunden, Zulieferer, Berater und Trainer, Hochschulen). Er baut interne und externe Netzwerke auf, stellt die Finanzierung für kleinere Experimente und Incentives sicher.
- Der Innovationsmanager hat – in Kooperation mit den jeweiligen Bereichsleitern - sein Ohr ganz dicht am Kunden. Er findet heraus, was Kunden und Noch-nicht-Kunden wirklich wollen, und welche neuen Möglichkeiten sich daraus für das Unternehmen ergeben.

Fazit

Strategische Innovation hilft Unternehmen, die Effizienz zu erhöhen und sich ständig von innen heraus zu erneuern. Das Resultat sind hohes Wachstum und eine beachtliche Steigerung von Umsatz und Ertrag.

Voraussetzung ist, dass die Geschäftsleitung dafür ausreichende Ressourcen (Zeit und Geld) zur Verfügung stellt. Die aktive Einbindung der Mitarbeiter stellt sicher, dass das vorhandene Wissen genutzt wird. Sie verringert den Widerstand gegen Neues und schafft Begeisterung. Ein hoher Grad von Akzeptanz begünstigt die schnelle Umsetzung von Entscheidungen und führt zu einer besseren Qualität der erzielten Ergebnisse. Hierzu ist eine gründliche Schulung in Kreativitätstechniken und im Innovationsmanagement von großem Nutzen. Ein wichtiger Schritt zum Ziel ist die Etablierung eines Innovations-Trainingscenters.

Fazit: Innovation ist erlernbar!

Über die Autorin

www.erfolgsmethoden.de
 Tel. 089 / 89 74 55 64
gisela@erfolgsmethoden.de
 Am Würmufer 2
 82131 Gauting

Diplom-Volkswirtin **Gisela Hagemann** arbeitet seit Anfang der 80er Jahre als Unternehmensberaterin und Management-Trainerin mit den Schwerpunkten Kreativität und Innovation - zunächst 17 Jahre in Norwegen und seit 1997 wieder in Deutschland. Sie ist zertifiziert in den Methoden von Edward de Bono, Tony Buzan und Ichak Adizes. Gisela Hagemann ist Autorin von vier international publizierten Fachbüchern über Management und hat zahlreiche Artikel und Buchbeiträge veröffentlicht.

Netzwerkpartner: Hede-Gesine Fink und Georg Schütz

