

Innovationsfähigkeit als Basis für Innovation



Wie technologieorientierte mittelständische
Unternehmen ihre Innovationskraft stärken



Dr. Thomas Altmann & Dr. Ingo Wuddel

Oktober 2008

Inhaltsverzeichnis

1	Warum und wozu diese Studie?	1
	<i>Deutschland lebt von der gekonnten Umsetzung guter Ideen</i>	1
	<i>Innovation basiert immer auf Innovationsfähigkeit</i>	1
	<i>Einladung zum Dialog</i>	2
2	Was zeigt die Studie in der Zusammenschau?	3
3	Was zeigt die Studie im Einzelnen?	5
	<i>Das gelebte Leitbild</i>	5
	<i>Strategie und Strategieentwicklung</i>	6
	<i>Trends und Zyklen</i>	7
	<i>Vernetzung</i>	8
	<i>Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeitenden</i>	9
	<i>Das lernende Unternehmen</i>	10
	<i>Selbstorganisation und Teamarbeit</i>	11
	<i>Kreativer Freiraum</i>	12
	<i>Kundenorientierte Prozessgestaltung</i>	13
	<i>Ideenmanagement</i>	13
	<i>Kompetenz- und Wissensmanagement</i>	14
	<i>Persönlichkeitsentwicklung</i>	15
	<i>Integrale Unternehmensentwicklung</i>	16
	<i>Nutzung von Entwicklungsmodellen</i>	17
	<i>Einsatz von Persönlichkeitstypologien</i>	18
	<i>Förderung der kollektiven Intelligenz und Kreativität</i>	19
	<i>Größte derzeitige Herausforderungen</i>	20
4	Die befragten Unternehmen	22
5	Ausblick	24
6	Literaturliste	24

1 Warum und wozu diese Studie?

Deutschland lebt von der gekonnten Umsetzung guter Ideen

Deutschland trägt mit einem Weltbevölkerungsanteil von 1,2 % rund 10 % zum Welt-handel bei. Kein Land in Europa kann einen vergleichbar hohen Anteil innovativer Un-ternehmen vorweisen wie Deutschland (65 %¹). Bereits heute ist die Zukunft unseres Lan-des vorgezeichnet: Sie liegt in Innovation und damit in der „Produktion“ und Verwertung guter Ideen. Kreativität ist der Treibstoff unserer Wirtschaft. Innovation entsteht in einem Unternehmensumfeld, das Kreativität stimuliert. Dieses Feld zu stärken – und damit die Fähigkeit zur Innovation –, ist aus unserer Sicht das Zukunftsthema für deutsche Techno-logieunternehmen. In dieser Studie wird untersucht, welche Basis für Innovation es in technologieorientierten mittelständischen Unternehmen bereits gibt.

Innovation basiert immer auf Innovationsfähigkeit

Gerade in Deutschland müssen gute Ideen von einer Belegschaft mit immer höherem Durchschnittsalter entwickelt werden. Die Personaldecke ist meist bereits so weit ausge-dünnt, dass eine Erhöhung des Drucks keine Ideenschübe mehr auslöst, sondern diejeni-gen, die als das wichtigste Kapital des Unternehmens bezeichnet werden, gesundheitlich gefährdet. Dies wird durch die Ausdehnung der Burnout-Problematik unterstrichen. Der einzelne Mensch hat unter den gegenwärtigen Umständen sein Limit erreicht, oft schon überschritten.

Wachsende Komplexität, eine Verdichtung von Problemen und ehemals bewährte Vorge-hensweisen, die nicht mehr greifen, sind ein sicheres Anzeichen dafür, dass Veränderung vor der Tür steht. Wie Innovationen in die Welt und auf den Markt kommen, unterliegt einem tiefgehenden Wandel. Sich darauf einzustellen, heißt, sich im eigenen Haus mit der Sicherung der Fähigkeit zur Innovation zu befassen.

Auch wenn das Tagesgeschäft auf Hochtouren läuft und die Auftragsbücher voll sind, dürfte für vorausschauende Unternehmer jetzt die Zeit gekommen sein, den Boden zu bereiten, auf dem die nächste Ernte reifen soll: die Fähigkeit zur Innovation. Sie speist sich aus menschlichen, kulturellen und strukturellen Faktoren, und ist auf die Verände-rungen des Marktes und die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens abzustimmen.

Dauerhafte Innovationsfähigkeit erfordert und bewirkt, zunehmende Komplexität zu be-herrschen, gesund zu wachsen und dabei Effizienz und Menschlichkeit in der Zusammen-arbeit zu verbinden.

¹ Eurostat-Anzeiger „Wissenschaft, Technologie und Innovation in Europa 2008“

Einladung zum Dialog

„Unternehmen mit Zukunft“ sind zunehmend herausgefordert, miteinander und mit dem Umfeld in Kontakt zu treten. Diese Studie soll einen Dialog zum Thema Innovationsfähigkeit mit und zwischen technologieorientierten Unternehmen eröffnen. Tragen Sie durch Ihre Rückmeldungen und Beiträge dazu bei, das Thema weiter aufzufächern und zu vertiefen:

- Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht wichtig, die Innovationskraft eines Unternehmens zu stärken?
- Worauf achten Sie, um das Innovationsklima im Unternehmen zu verbessern und welche Erfahrungen haben Sie mit welchen Ansätzen gesammelt?
- Über welche Ideen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit würden Sie sich gerne mit Gleichgesinnten austauschen, bevor Sie sie umsetzen?

Gerne veröffentlichen wir Ihre Erfahrungsberichte, Ideen und Fragen auf der Kompetenzseite

www.integrale-beratung.biz/innovation.

Bitte schreiben Sie dazu an

innovation@integrale-beratung.biz.

2 Was zeigt die Studie in der Zusammenschau?

An der Studie nahmen über 100 Vertreter technologieorientierter mittelständischer Unternehmen teil. Insgesamt war das Interesse der befragten Unternehmen am Thema Innovation sehr groß. Mit Innovationsfähigkeit, der Basis für Innovation, hatte sich die Mehrheit bisher eher intuitiv als systematisch-umfassend befasst. Diese Basis für Innovation soll durch die Studie näher beleuchtet und damit einer gezielten Stärkung zugänglich gemacht werden. Nun zu den Studienergebnissen im Überblick:

Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt über ein aktuelles *Leitbild* und eine klare *Strategie*. Die Mitarbeitenden arbeiten konsequent auf die gemeinsamen *Ziele* hin. Vereinzelt wurde geäußert, dass strategische Fragen zwar wichtig seien, es den Führungskräften aber an Zeit hierfür fehle. Beim strategischen Aspekt „*demografische Trends und zyklische Schwankungen*“ war die Sensibilität besonders in denjenigen Unternehmen hoch, die bereits einen Fachkräftemangel zu beklagen hatten. Ansonsten wurde dem Thema oft noch keine große Bedeutung beigemessen. Insgesamt scheint im Bereich *Trends und Zyklen* noch einiges an Potenzial zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit zu liegen.

Kooperation in Netzwerken stärkt die Innovationsfähigkeit. Mehr als neun von zehn Unternehmensvertretern gaben an, dass man sich im Unternehmen aktiv um den Ausbau des Beziehungsnetzwerkes kümmert.

Innovationen entstehen aus Ideen, und diese brauchen Spiel- und Schonräume. *Freiraum für Eigeninitiative und kreative Experimente* wird in zwei Dritteln der Unternehmen nach eigener Einschätzung weit- oder weitestgehend gegeben. Es bleibt offen, wie weit der Freiraum auch genutzt wird. Auch deswegen, weil in der Mehrzahl der Unternehmen die Mitarbeitenden nur eingeschränkt beteiligt werden.

Innovation braucht Prozesse, die zuverlässig dafür sorgen, dass die besten Ideen gefunden, herausgefiltert, veredelt und möglichst effizient in Markterfolge umgesetzt werden. Mehr als 80 % der Befragungsteilnehmer schätzten die *Informations-, Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse* im eigenen Unternehmen als stark an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet ein. Allerdings hat die Mehrzahl sich gemäß Selbsteinschätzung noch nicht, kaum oder nur teilweise mit einem *systematischen Ideenmanagement* befasst, das auch als Prozess verstanden werden kann. Auch beim Thema *Wissens- und Kompetenzmanagement* war der Tenor insgesamt, dass hier noch Arbeit zu leisten sei.

In praktisch allen befragten Unternehmen erfahren *selbststeuernde Teams* eine hohe Wertschätzung. Immer häufiger sind es Teams, die gemeinsam wirkliche innovative Durchbrüche erzielen. Teams mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten sind deutlich dynamischer und kreativer als homogene Teams. Ansätze und Methoden zur Erschließung der *kollektiven Intelligenz* werden bislang nur wenig systematisch und gezielt genutzt – vermutlich auch weil sie vielfach noch nicht hinreichend bekannt sind. Ebenfalls nur vereinzelt werden *Persönlichkeitstypologien* eingesetzt.

Individuelle Fähigkeiten zur Selbststeuerung, Kreativität und Zusammenarbeit können durch *Persönlichkeitsentwicklung* gefördert werden. Über 90 % der befragten Unternehmen gaben an, dies zu tun. Wie Nachfragen jedoch zeigten, werden Maßnahmen, die direkt auf die Weiterentwicklung von persönlichen und sozialen Kompetenzen abzielen, selten ergriffen und sind eher Führungskräften vorbehalten. Insgesamt bleibt hinsichtlich der Teamintelligenz und persönlichen Reife bislang Potenzial ungenutzt.

Organisationales Lernen wird von der Mehrzahl der Unternehmensvertreter als wichtige Voraussetzung für die Fähigkeit zur beständigen Innovation betrachtet. Nachholbedarf wurde insofern eingeräumt, als das unternehmensübergreifende Lernen oft noch wenig strukturiert geschieht. Auch gaben nur die Hälfte der Befragten an, Maßnahmen der *Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassung aufeinander abzustimmen*. *Entwicklungsmodelle*, die sowohl bei der Analyse anstehender Optimierungs- oder Entwicklungsschritte als auch bei der Einleitung und Durchführung integrierter Veränderungsmaßnahmen hilfreich sein können, sind noch wenig bekannt. Durch Integration von Lern- und Entwicklungsprozessen kann die Innovationsfähigkeit also noch gestärkt werden.

Fazit: Klassische Ansätze der Unternehmensführung und -entwicklung, die sich auch auf die Fähigkeit zur Innovation auswirken, sind in den befragten Unternehmen sehr verbreitet. Die Anwendung von Ansätzen, die kombiniert und integriert unmittelbarer auf die Innovationsfähigkeit abzielen, steckt dagegen oft noch in den Kinderschuhen.

3 Was zeigt die Studie im Einzelnen?

Das gelebte Leitbild

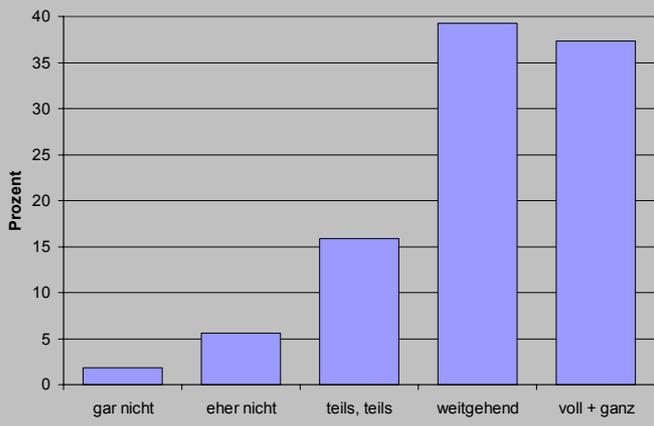
Die Aussage, dass ein aktuelles Leitbild für das Unternehmen existiert und auch tatsächlich gelebt wird, wurde von über drei Vierteln der befragten Unternehmensvertreter als „weitgehend“ oder sogar „voll und ganz“ stimmig angegeben. In den anderen Unternehmen gab es in seltenen Fällen gar kein, ansonsten kein aktuelles oder kein schon gelebtes Leitbild.

Ein Unternehmensleitbild setzt sich in der Regel aus verschiedenen Elementen zusammen: z. B. Werte, Mission und Vision. Die Werte stehen für das *Wie* des mit- und füreinander Wirkens. Sie spiegeln das dominante Welt- und Menschenbild. Die *Mission* gibt Auskunft über Aufgabe und Zweck des Unternehmens. Im Mission-Statement findet sich, *was* für wen geleistet wird. Schließlich gehört zum Leitbild des Unternehmens die *Vision*: *Wozu* soll es das Unternehmen geben? Welchem Ruf aus der Zukunft folgt das gemeinsame Streben und Gestalten? Eine Vision dient als Leitstern, der die gemeinsame Richtung weist.

Innovationskraft braucht eine unterstützende Innovationskultur. Herzstück der Innovationskultur ist das gelebte Leitbild. Eine inspirierte und inspirierende Vision weckt und befeuert die Motivation der Unternehmensmitglieder, sie leistet sinnstiftenden Zukunftsbezug. Mission und Leitwerte kanalisieren und schützen die Gestaltungskraft. Das Leitbild insgesamt prägt und rechtfertigt die Unternehmensstrategie. Es kann gerade bei hohem Innovationsdruck maßgeblich zur Identifikation, Motivation und Selbstorganisation der Mitarbeitenden beitragen. Das gelebte Leitbild aktiviert die Gestaltungskräfte aller Beteiligten und ermöglicht Unternehmen, in einem turbulenten Wettbewerbsumfeld flexibler zu agieren.

In der Studie wurde die Art des Leitbildes nicht beleuchtet. Wir gehen davon aus, dass die Mehrzahl deutscher Unternehmen ein eher wirtschaftlich geprägtes Leitbild hat (z. B. „Wir machen mit dem, was wir tun, X % mehr Umsatz bzw. Gewinn und werden zum Marktführer ...“) als ein sinnstiftendes Leitbild (z. B. „Wir verbessern durch ... die Lebensqualität von ...“).

Aussage: Es gibt ein aktuelles und allen präsenten Leitbild, das unsere Einzigartigkeit widerspiegelt und auch (vor)gelebt wird.



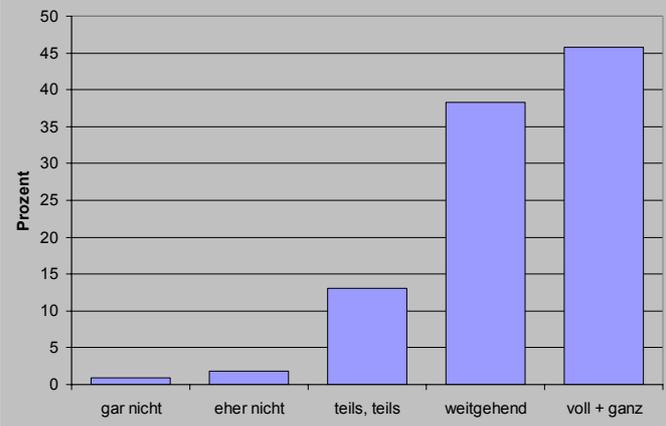
Einladung zum Dialog:

- Wie überprüfen Sie, ob das Leitbild (noch) kraftvoll ist und die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motiviert?
- Wie erreichen Sie, dass das Leitbild im Unternehmen tatsächlich gelebt wird?

Strategie und Strategieentwicklung

Der Großteil der Befragten (84 %) gab an, dass strategische Fragen im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben (trifft „voll und ganz“ bzw. „weitgehend“ zu). Das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer klaren Strategie war fast durchgängig vorhanden. Allerdings wurde immer wieder einschränkend geäußert, dass es den Führungskräften an Zeit fehle, strategischen Fragen letztlich auch den nötigen Raum zu geben. Darin steckt ein erhebliches Problempotenzial, weil es hier um nicht weniger als die Konzentration auf das Wesentliche geht.

Aussage: Wir geben strategischen Fragen einen hohen Stellenwert. Die Führungskräfte haben ausreichend Zeit dafür, und in die Planung werden weitere Schlüsselpersonen einbezogen.



Unter Strategie werden klassisch die geplanten Verhaltensweisen eines Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele verstanden. Durch Langfristigkeit der Planung und vernetztes Denken sollen ein Wettbewerbsvorteil erzielt und alle Aktivitäten sinnvoll koordiniert und intelligent optimiert werden. Mit der Strategie konzentriert ein Unternehmen die im Leitbild angelegten Aktivitäten und stellt eine konkrete Verbindung zum Markt her. Aus der Vielzahl an Möglichkeiten werden die vielversprechendsten ausgewählt.

Die „Mittelstandstudie zur strategischen Kompetenz von Unternehmen 2007“ der Technischen Universität Clausthal und der Haufe Akademie² zeigt, dass Unternehmensstrategien in den Augen des deutschen Mittelstands zwar eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg haben, aber oft nur in den Köpfen der Unternehmensleitung existieren: Lediglich 39 % der an der Studie Teilnehmenden haben ihre Wettbewerbsstrategie schriftlich fixiert und nur 32 Prozent verfügen über eine aus der Gesamtstrategie abgeleitete Planung für die einzelnen Abteilungen.

Die Befragungsergebnisse unserer Studie legen den Schluss nahe, dass technologieorientierte mittelständische Unternehmen strategischen Fragen mehr Raum geben (84 %).

Eine klare und umfassende Strategie macht auch Aussagen dazu, wie beispielsweise künftig geeignetes Personal gewonnen werden soll, wie Wissen strategisch genutzt werden kann, wie innovative Kooperations- oder Finanzierungsmodelle verwirklicht werden können. Sie lenkt die Kreativität der Mitarbeitenden und die Innovationskraft des Unternehmens in eine gemeinsame Richtung.

Einladung zum Dialog:

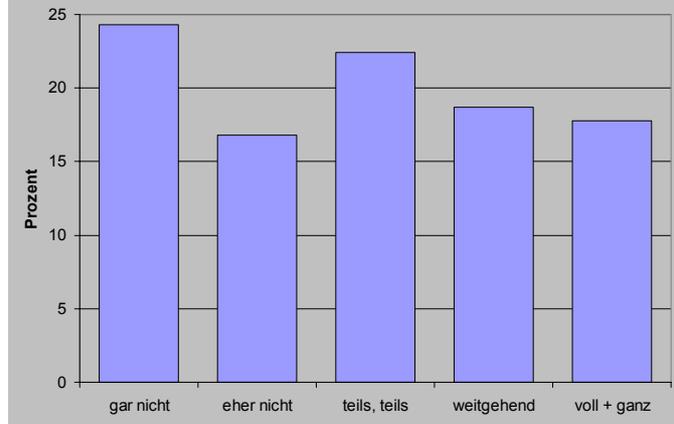
- Inwieweit bezieht Ihre Strategie auch die permanente Verbesserung Ihrer Innovationsfähigkeit mit ein und geht damit über den Mix unterschiedlicher Innovationsformen (Innovation von Produkten und Dienstleistungen, der Prozesse, des Marktauftritts oder des Geschäftsmodells) hinaus?

² Die Studie steht zum kostenfreien Download bereit unter <http://www.haufe-akademie.de/gmp/news.html>

Trends und Zyklen

Demografische Trends und zyklische Schwankungen werden von den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich berücksichtigt und wahrgenommen. Zwischen keiner Berücksichtigung und „voll und ganz zutreffend“ findet sich grob betrachtet eine Gleichverteilung. Die Hintergründe sind differenziert zu sehen. So spielt bei jungen Unternehmen die demografische Entwicklung noch keine spürbare Rolle. Einige Befragte meinten, dass Zyklen für ihr Geschäft nicht von Bedeutung seien. Insgesamt ist der Eindruck entstanden, dass im Bereich *Trends und Zyklen* noch Potenzial zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit liegt.

Aussage: Wir berücksichtigen in unserer Planung demografische Trends und zyklische Schwankungen.



Zur demografischen Entwicklung, der so genannten „Überalterung unserer Gesellschaft“, gehört, dass der Geburtenrückgang seit der Babyboomer-Generation (1960er Jahre) zunehmend spürbar zu einem Mangel nachrückender Fachkräfte führt. Laut einer Umfrage des Online-Stellenportals StepStone beklagen bereits 71 Prozent der Unternehmen in Deutschland einen Mangel an Fach- und Führungskräften.³

High Potentials zu gewinnen und zu binden, wird zu einer Zukunftsaufgabe für Unternehmen. Weiterhin zeigen Studien, dass innovative Konzepte fehlen, um das Potenzial von Frauen, älteren Erwerbstätigen oder Migranten zu nutzen. Traditionelle Maßnahmen wie Teilzeitarbeit und zunehmend Kinderbetreuung reichen nicht aus, um dem demografischen Wandel zu begegnen.⁴ Die Studie "Pro 50 - Arbeit mit Zukunft" der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC)⁵ nennt als größte Hürde der befragten Unternehmen fehlendes Bewusstsein beim Top-Management.

Langfristige Strategien sind erforderlich. Die Gesundheit und Weiterbildung der Älteren wird für Unternehmen zu einem immer wichtigeren Gut.

Neben der demografischen Entwicklung sollen als weitere wichtige Trends genannt werden: Globalisierung, Bürokratisierung, Dienstleistungs- und Wissensökonomie, steigende Rohstoff- und Energiepreise.

Wichtige Zyklen sind allgemeine und branchenspezifische Wirtschaftszyklen, Verkürzung von Innovationszyklen, Nachfrageschwankungen bei Hauptkunden etc. Diese sind für einzelne Unternehmen von unterschiedlicher Relevanz.

³ Haufe Personalmagazin; Nachricht vom 24.04.2008:

<http://www.personalmagazin.de/newsDetails?newsID=1208515401.37&chorid=00571814>

⁴ Studie der Managementberatung Kienbaum „Work-Life-Balance im Kontext des demographischen Wandels 2007“

⁵ Spiegel Online, 18. August 2008

Das frühzeitige Erkennen von Trends und zyklischen Veränderungen erlaubt es, Personal- und Produktionskapazitäten zu optimieren, Energien und Ressourcen effizient zu nutzen. Über quantitative Anpassungen hinaus stehen regelmäßig qualitative Veränderungen an: So können Phasen mit niedriger Nachfrage zur technischen wie strukturellen und kulturellen Weiterentwicklung und strategischen Neuausrichtung genutzt werden. Wer mit den Zyklen geht, wächst in Aufschwungsphasen organisch und baut in Zeiten der Marktflaute Innovationsfähigkeit und Technologievorsprung aus.

Einladung zum Dialog:

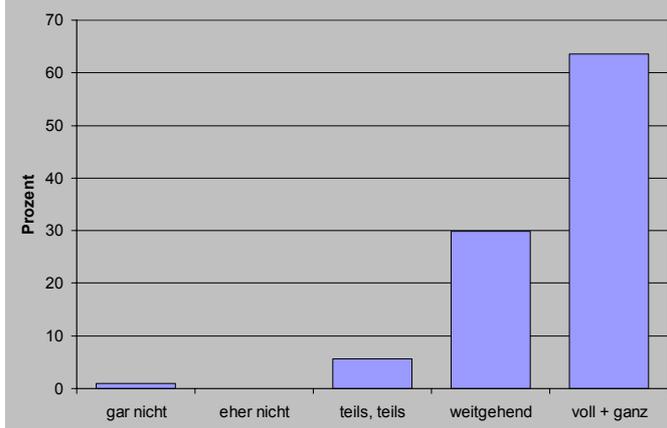
- Welche (neuen) Maßnahmen erproben Sie, um Talente zu finden, zu fördern und zu binden – interne und externe, männliche und weibliche, jüngere und ältere?
- Welche Zyklen sind für Ihr Unternehmen erfolgskritisch und wie gelingt Ihnen die Anpassung?

Vernetzung

Vernetzung ist gerade im Mittelstand ein bedeutendes Thema. Mehr als neun von zehn Unternehmensvertretern gaben an, dass man sich im Unternehmen aktiv („voll und ganz“ oder „weitgehend“) um den Ausbau des Beziehungsnetzwerkes kümmert. Nur in einem Fall hieß es, es würden keine expliziten Aktivitäten zum Netzwerkausbau oder zur Beziehungspflege unternommen.

Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu platzieren wird zu einem immer komplexeren Unterfangen. Die Dynamik nimmt zu und auch die Vielfalt an Möglichkeiten, das Marktgeschehen mit zu gestalten. Um vor diesem Hintergrund die Risiken und Kosten von geplanten Innovationen zu verteilen, Ressourcen zu addieren sowie Know-how und Ideen zu multiplizieren, werden immer häufiger Kooperationen eingegangen.

Aussage: Wir bauen unser Beziehungsnetzwerk kontinuierlich aus zu Kunden, Partnern in Wirtschaft und Forschung, Presse, Verwaltungen etc.



Kooperation in Netzwerken stärkt die Innovationsfähigkeit. Innovationen entstehen nicht mehr nur aus der Kreativität einzelner Personen oder Bereiche. Sie sind immer häufiger das Ergebnis von Vernetzung sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit anderen Herstellern, Zulieferern, Servicepartnern, Forschungsinstituten, Erfindern, Ingenieurbüros, Designern, Trendscouts, ... als auch mit den Kunden und Endanwendern. Netzwerke (projekt-, kunden-, branchenspezifische oder auch persönliche Kontakte) sind geeignet, Impulse für Innovationen aufzunehmen und in Geschäftsmodelle zu übersetzen, die sich vom Wettbewerb abheben. Zur Umsetzung guter Ideen kann ein erweitertes Unterstützungsnetzwerk hilfreich sein, das z. B auch für Finanz- und Fördermittel, geeignetes Personal, passende Räumlichkeiten, minimalen bürokratischen Aufwand usw. sorgt. Wo bis-

her Mangeldenken (z. B. „Wir haben zu wenig Wissen / Können / Kapital / Kapazitäten / Kontakte usw.“) Innovation verhindert, kann Vernetzung zum gangbaren Ausweg werden.

Im „Wettbewerb der Wertschöpfungsketten“ werden Netzwerke Entwicklungsgemeinschaften sein, die den gesamten Produktlebenszyklus abdecken. Solche Entwicklungsgemeinschaften sind zu gestalten. Dazu braucht es bewusste Gemeinschaftsentwicklung über das, was verbindet: geteilte Ideen, Vision, Werte, Interessen, Arbeitsgrundsätze, ... sowie eine gemeinsame Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens.

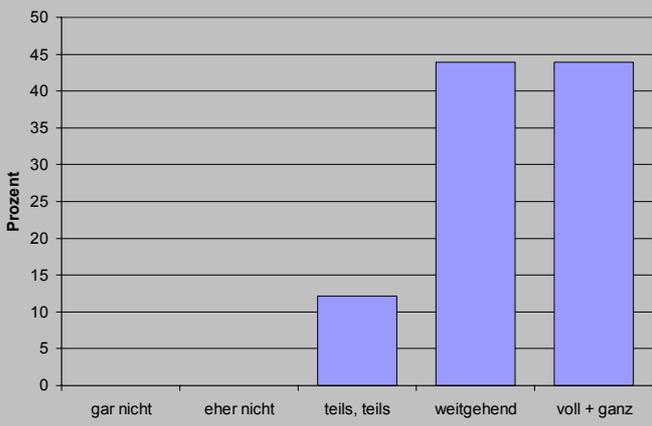
Einladung zum Dialog:

- Wie fördern Sie in Ihrem Unternehmen die Offenheit für Vernetzung?
- Wie stärken Sie die Kooperationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens sowie an den Außengrenzen?

Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeitenden

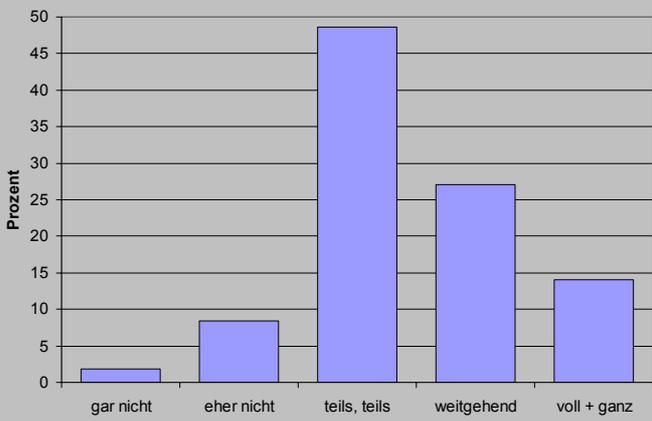
Danach gefragt, ob alle Mitglieder des Unternehmens auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten, ergab sich nebenstehende Selbsteinschätzung. Inwieweit dies bereits tatsächlich gelebte Realität ist und alle Mitarbeitenden auch den Sinnzusammenhang ihrer Aufgabe im Gesamtkontext begriffen haben und entsprechend danach handeln, würde eine umfangreichere Untersuchung erfordern. Hier bleibt ein Fragezeichen – auch deswegen, weil die Selbsteinschätzung bzgl. der Beteiligung der Mitarbeitenden kein ebenso deutliches Bild ergibt (siehe 2. Grafik).

Aussage: Alle arbeiten auf die gemeinsamen Ziele hin und kennen den Sinnzusammenhang ihrer jeweiligen Aufgabe.



In der Mehrzahl der Unternehmen werden die Mitarbeitenden kaum oder nur teilweise beteiligt. Beispiele für Beteiligungsvarianten sind: Mitwirkung aller an Ziel- und Entscheidungsfindung, Beteiligung nur bis mittlere Führungsebene, Erfolgsbeteiligung für alle, Gewinnbeteiligung nur für den Vertrieb, Mehrarbeit für Arbeitsplatzgarantie und Weiterbildung, Arbeitszeitflexibilisierung, Unterstützung bei Kinderbetreuung, gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung usw.

Aussage: Unsere Mitarbeiter werden umfassend beteiligt – an Ziel- und Entscheidungsfindung, an Gewinnen und Risiken, an dem Unternehmen selbst.



Es ist noch die große Ausnahme, dass *alle* Mitarbeitenden (nach einer

gewissen Zugehörigkeitsdauer und nach einem bestimmten Schlüssel) am Unternehmensgewinn *und* am Unternehmenskapital beteiligt werden – *und* auch an sämtlichen Entscheidungen mit wesentlichem Einfluss auf den Geschäftsverlauf.

Im Wettbewerb um Talente wird der Handlungsdruck hinsichtlich umfassender Mitunternehmenschaft der Mitarbeitenden zunehmen. Wer maßgeblichen Anteil an der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation hat, wird im Ausgleich dafür Anteil am Unternehmensgewinn sowie -kapital erwarten und Einfluss auf den gemeinsamen Kurs nehmen wollen. Umfassende Beteiligungskonzepte und eine passend dazu ausgerichtete, gemeinsam gestaltete Unternehmenskultur werden an Bedeutung gewinnen, um Talente anziehen und zu binden und damit die Innovationsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

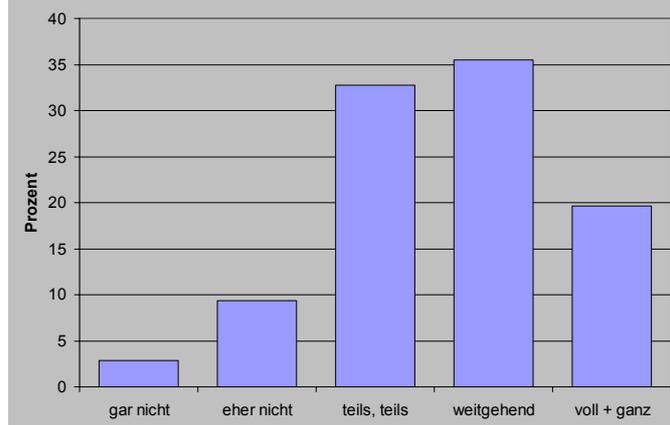
Einladung zum Dialog:

- Welches sind Ihrer Ansicht nach die größten Hürden für die Ausweitung der Mitarbeiterbeteiligung?

Das lernende Unternehmen

Knapp ein Fünftel der Befragungsteilnehmer schätzen ihr Unternehmen „voll und ganz“ als lernendes Unternehmen ein. Ein gutes Drittel sieht den Anspruch, ein lernendes Unternehmen zu sein, als „weitgehend“ verwirklicht an. Lediglich jedes achte oder neunte Unternehmen hat sich darüber, Lernen als einen gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Prozess zu organisieren, kaum oder keine Gedanken gemacht. Das verbleibende knappe Drittel bewegt sich irgendwo dazwischen.

Aussage: Wir organisieren Lernen als einen gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Prozess.



Insgesamt ist sich die Mehrzahl der Unternehmensvertreter bewusst, dass Unternehmens- oder Organisationslernen im Hinblick auf die Fähigkeit zur beständigen Innovation eine wichtige Voraussetzung ist. Vielfach wurde jedoch deutlich, dass das organisationale Lernen noch wenig gezielt und strukturiert geschieht.

Was bedeutet es nun, ein lernendes Unternehmen zu sein? Grundsätzlich geht es für das Unternehmen als Ganzes um die Fähigkeit, sich schnell und effizient veränderlichen Markt- und Umfeldbedingungen anzupassen. Bei der Entwicklung dieser Fähigkeit können verschiedene Stufen unterschieden werden:

- Die Mitarbeitenden werden einbezogen. Ihr Wissen wird genutzt, innerhalb eines zuvor abgesteckten Rahmens notwendige Verhaltensanpassungen vorzunehmen.
- Die Mitarbeiterbeteiligung schließt auch die Erlaubnis zur Überprüfung und Veränderung von Regeln, Annahmen, Prioritäten etc. ein. Gemeinsam werden vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster und ihre situative Stimmigkeit reflektiert. So kann sich das Unternehmen als System weiterentwickeln.
- Die permanente Verbesserung von Lernprozessen wird selbst zum Thema. Systemische Zusammenhänge werden erkundet.

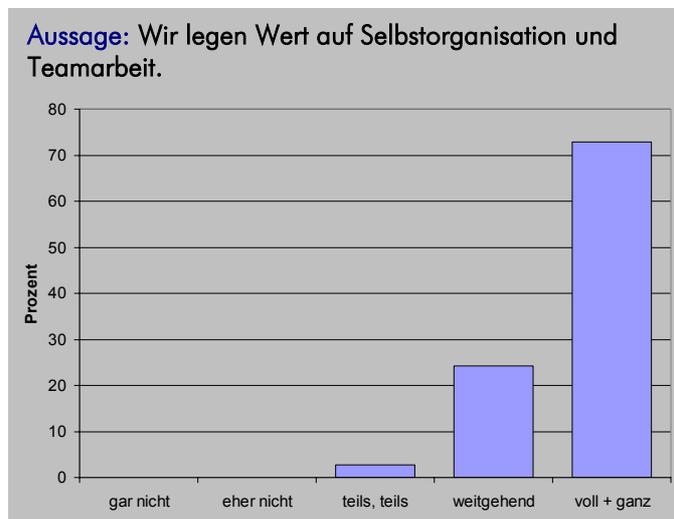
Ein lernendes Unternehmen unterstützt die Mitarbeitenden darin, ihr individuelles Potenzial zu entfalten. Und die Mitarbeitenden erweitern beständig die Fähigkeit, als Team gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Ein wichtiger Punkt dabei ist der Umgang mit Fehlern. Statt sich auf die Suche nach Schuldigen zu begeben, konzentriert man sich im lernenden Unternehmen darauf, gemeinsam aus Fehlern zu lernen.

Einladung zum Dialog:

- Wie fördern Sie das unternehmensübergreifende gemeinsame Lernen?
- Welche Innovationsbarrieren möchten Sie mit gemeinsamen Lernaktivitäten beseitigen?

Selbstorganisation und Teamarbeit

Selbststeuernde Teams erfahren praktisch in allen befragten Unternehmen eine hohe Wertschätzung. Gerade in den kleineren und jüngeren Unternehmen wurde häufig betont, dass eine solche Kultur von Anfang an da war und nun weiter gepflegt wird. Beispielsweise indem statt einer Abteilungsorganisation die Teamstruktur auch bei wachsendem Unternehmen beibehalten wird. Ganz offensichtlich wird die Innovationskraft von Selbstorganisation und Teamarbeit durchgängig gesehen.



Komplexe Situationen erfordern intelligente und flexible Reaktionen. Teams und auch die einzelnen Teammitglieder, die täglich neuen Herausforderungen gegenüber stehen, benötigen ein hohes Maß an Gestaltungsspielräumen und Eigenverantwortung. Dazu bedarf es sowohl einer Vertrauenskultur im Unternehmen als auch einer entsprechenden persönlichen Reife beim Einzelnen. Letztere zeigt sich in einer offenen Aufmerksamkeitshaltung, hohen kommunikativen Kompetenz sowie der Bereitschaft, Informationen, Wissen und Ideen (mit) zu teilen.

Um zu einer solchen Reife zu gelangen, ist es unumgänglich, dass mit der Unterschiedlichkeit der Mitglieder im Team ein konstruktiver Umgang gefunden wird. Wertschätzung kann nur entstehen, wenn das Potenzial der Diversität erkannt und im Alltag erschlossen wird.

In diesem Prozess gilt es, den Halt starrer Strukturen immer mehr hinter sich zu lassen, und zu lernen, sich auf Neuland eigenverantwortlich zu bewegen. Führungskräfte delegieren einen Teil ihrer Macht und konzentrieren sich auf die großen Linien und die Unterstützung von Entwicklungsprozessen, statt im klassischen Sinne zu steuern.

Die Organisation als Ganzes wird zu einem immer beweglicheren Organismus, der zwar noch ordnende Strukturen enthält, von ihnen aber nicht behindert wird. Richtung gebende Strukturen wie eine geteilte Vision sowie eine klare Strategie gewinnen an Bedeutung.

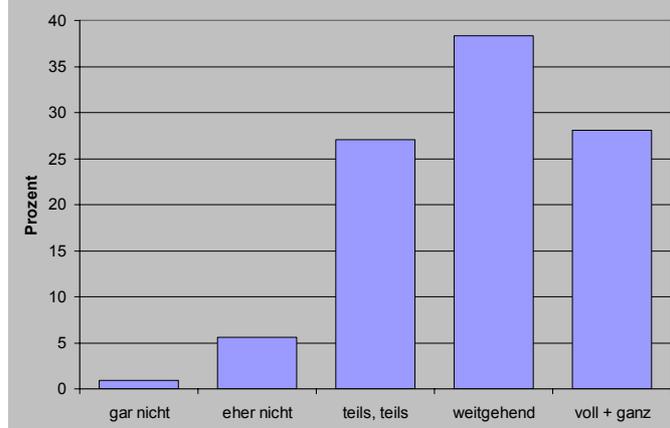
Einladung zum Dialog:

- Wie haben sich die Ergebnisse im Innovationsprozess durch Selbstorganisation und Teamarbeit verbessert?

Kreativer Freiraum

Freiraum für Eigeninitiative und kreative Experimente wird nach Aussage der Befragungsteilnehmenden in zwei Dritteln der Unternehmen „weitgehend“ oder sogar „voll und ganz“ gegeben. Ein gutes weiteres Viertel bietet differenziert bestimmten Gruppen von Mitarbeitenden mehr Freiraum als anderen. Entfaltungsfreiraum für die Mitarbeitenden ist also ein Thema, das in den meisten Unternehmen sehr ernst genommen wird.

Aussage: Wir geben viel Freiraum für Eigeninitiative und kreative Experimente.



Offen bleibt, was „viel Freiraum“ im Einzelfall und unter Beachtung der jeweiligen Restriktionen (ökonomische Notwendigkeiten, zu erfüllende externe Vorschriften etc.) quantitativ und auch qualitativ bedeutet.

Freiraum zu geben bedeutet grundsätzlich, Eigeninitiative zu erlauben und zu fördern. Dies erfordert von den Führungskräften, vorhandene Hindernisse zu beseitigen und darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeitenden lernen, die gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der gemeinsamen Ziele und Werte bestmöglich zum Wohle des Unternehmens und seiner Kunden zu nutzen.

Innovationen entstehen aus Ideen. Und Ideen brauchen Spiel- und Schonräume sowie Hilfestellungen zur Entfaltung – bevor sie mit harten Kriterien auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden. Hierzu braucht es eine Vertrauenskultur, die es erlaubt, Irr- oder Umwege zu beschreiten, und auch diese als Lernerfahrungen wertschätzt.

Manche Unternehmen räumen ihren Mitarbeitenden zum Ausprobieren neuer Ideen ein festes Budget ein oder haben sogar einen Innovationsfonds. Andere wenden auf die Entwickler oder sogar alle Mitarbeitenden die so genannte 15-Prozent-Regel an, wonach 15 % der Arbeitszeit in Eigenregie und ohne Rechtfertigungsdruck für Forschungsvorhaben, Tüfteleien oder Verbesserungsprojekte aufgewendet werden dürfen.

Einladung zum Dialog:

- Welche Art von Freiraum oder Gestaltungsmöglichkeiten bieten Sie in Ihrem Unternehmen konkret?
- Wie stärken Sie darüber hinaus die Eigeninitiative zur Nutzung des Freiraums?

Kundenorientierte Prozessgestaltung

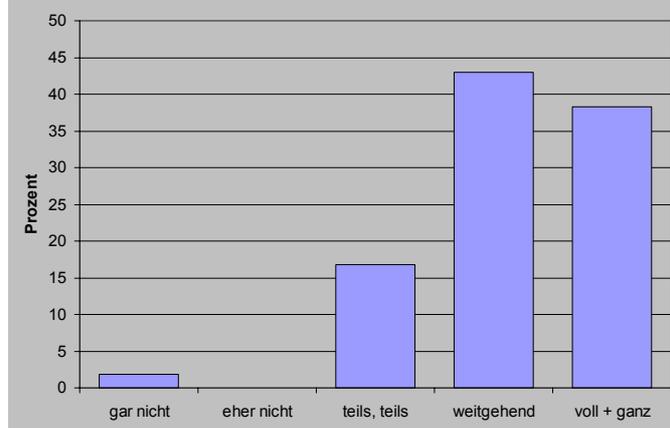
Mehr als jedes vierte von fünf Unternehmen hat nach Selbsteinschätzung die Informations-, Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse bereits „weitgehend“ oder „voll und ganz“ an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet. Die Ausnahme ist, dass nur vom Produkt und dessen Herstellung bzw. der Leistung und deren Erbringung her gedacht wird.

Eine weitere Frage bezog sich darauf, ob die Prozesse wechselnden Anforderungen flexibel angepasst werden. Rund 46 % der Interviewpartner erklärten, dass dies in ihrem Unternehmen „voll und ganz“ der Fall wäre, und rund 45 % sehen die Prozesse als „weitgehend“ flexibel anpassbar an.

Zusammengefasst besteht damit in den meisten Unternehmen hinsichtlich der weiteren Flexibilisierung der Prozesse kein akuter Handlungsdruck.

Innovation braucht zweierlei: Ein Feld, das die Kreativität stimuliert und gute Ideen hervorbringt, sowie Prozesse, die zuverlässig dafür sorgen, dass die besten Ideen herausgefiltert, veredelt und möglichst effizient in Markterfolge umgesetzt werden können. Die Umsetzung gelingt umso besser, je genauer die aktuellen und künftigen Kundenbedürfnisse in Bezug auf Produkt und Dienstleistungen bekannt sind. Was liegt also näher, als die Kunden von Beginn an einzubeziehen und die Abläufe im Unternehmen durchgängig an deren Anforderungen und Bedürfnissen auszurichten? Wo so gedacht und vorgegangen wird, werden konsequent alle Barrieren aufgespürt und beseitigt, die Erkennen und Erfüllen von Kundenbedürfnissen verhindern.

Aussage: Unsere Informations-, Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse werden ausgehend vom Bedarf unserer Kunden gestaltet.



Einladung zum Dialog:

- Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass Kundeninteressen bei der Prozessgestaltung integriert werden?
- Welche Auswirkungen hat Ihr kundenorientiertes Vorgehen auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens?

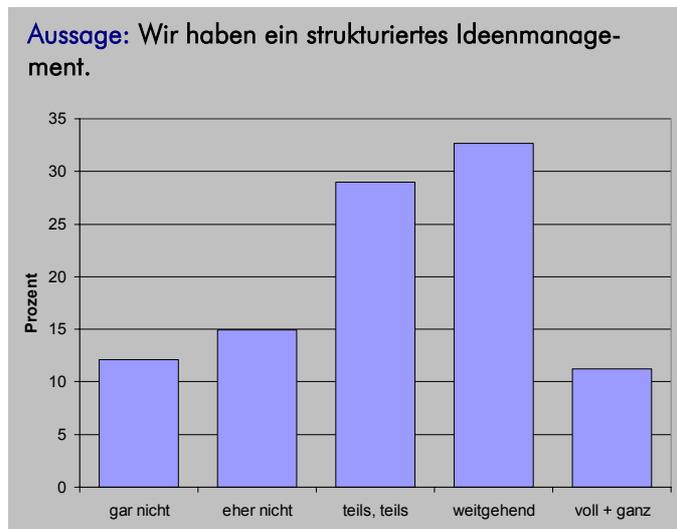
Ideenmanagement

Ein systematisches Ideenmanagement

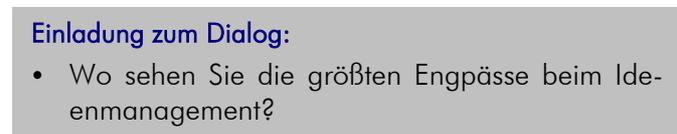
- stimuliert die Ideenfindung und sorgt dafür, dass Geistesblitze im Tagesgeschäft nicht verloren gehen,
- regelt im Innovationsprozess Abläufe, Ideenbewertung und Entscheidungspunkte, Verantwortlichkeiten und unterstützende Funktionen,
- identifiziert und beseitigt alle Arten von Barrieren bzgl. Gedankenaustausch und Zusammenarbeit.

Die Verbesserungen und Neuerungen können sich auf Produkte, Prozesse oder das Geschäftsmodell beziehen.

In puncto Ideenmanagement besteht in vielen Unternehmen vermutlich noch einiges an Potenzial zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Gemäß Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer haben sich zusammengenommen 56 % der Unternehmen noch nicht, kaum oder nur teilweise mit einem systematischen Vorgehen zur Ideensammlung, -prüfung und -umsetzung befasst. In den übrigen Unternehmen wird das Ideenmanagement als „weitgehend“ oder „voll und ganz“ ausgereift angesehen. Es ist dort beispielsweise mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen oder dem Patentmanagement kombiniert.

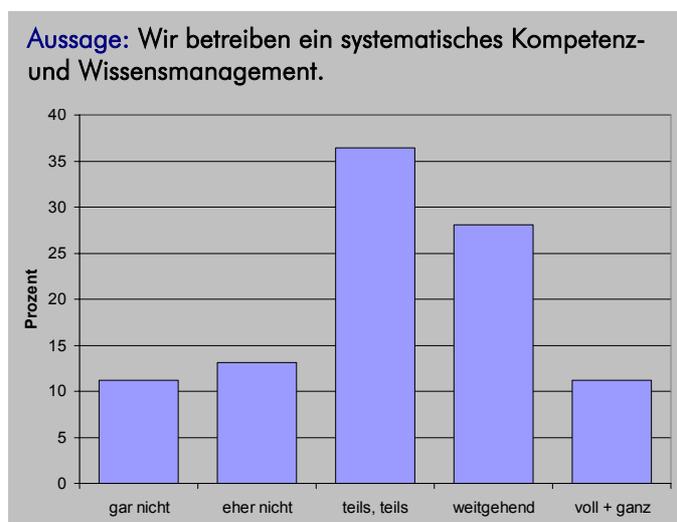


Über ein gutes Ideenmanagement und damit eine Innovationspipeline zu verfügen, bedeutet zunächst einmal, die wichtigsten Quellen für Erfolg versprechende Neuerungen zu kennen und zu pflegen. Als Impulsgeber werden externe Quellen wie Geschäftspartner oder Kunden und Anwender immer wichtiger. Außerdem können Ideen und Innovationen aus der Verknüpfung von Technologie mit Markt- und Geschäftswissen erwachsen.



Kompetenz- und Wissensmanagement

In jedem Unternehmen wird mit Kompetenzen und Wissen produktiv umgegangen. Hier ging es um die Frage eines *systematischen* Managements dieser Ressourcen. Es zeigte sich ein Schwerpunkt bei „teils, teils“. Bei sehr kleinen Unternehmen wurde für eine Systematik teils keine Notwendigkeit gesehen, weil Informationen schnell und intuitiv weitergegeben würden. Ansonsten war der Tenor insgesamt, dass hier noch Arbeit zu leisten sei.



Wissensmanagement ist mehr als Informationsmanagement. Wissen beinhaltet die Fähigkeit, mit Informationen eines bestimmten Feldes *sinnvoll* umgehen zu können. Wissensmanagement kann durch IT-

Systeme unterstützt werden, ist aber nicht darauf beschränkt. Wissensträger sind letztlich Menschen. Im Kern geht es beim Wissensmanagement darum, benötigtes Know-how im Unternehmen zu entwickeln, zu halten und durch interne und externe Vernetzung zu vervollständigen.

Wissen ist eine Schlüsselressource für Innovation. Die Transformation von aktuellem Wissen über Technologien, Verfahren, Märkte, Rahmenbedingungen etc. in Innovationen vollzieht sich vor allem durch kollektive und individuelle Lernprozesse in den Arbeitskontexten.

Wissen ist als *geistiges Gut* zu verstehen. Um diese Ressource zu nutzen, bedarf es der entsprechenden *praktischen Kompetenzen*.

Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Mitarbeiter-Kompetenzen transparent zu machen, zu nutzen, zu entwickeln und zu transferieren – orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den strategischen Unternehmenszielen.

Kompetenzmanagement geht über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, den Umgang mit Wissen effizienter und dynamischer zu gestalten, *individuelle Lern- und Wissensprozesse* in *organisationale Lernprozesse* zu überführen sowie Arbeiten und Lernen stärker zu integrieren.

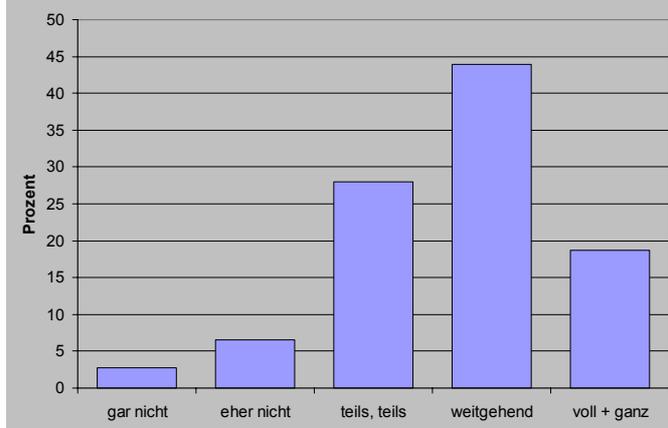
Einladung zum Dialog:

- Wodurch wurde es bei Ihnen notwendig, Wissen und Kompetenzen systematisch(er) zu managen?
- Welche Auswirkungen hatten bisherige Aktivitäten zum Kompetenz- und Wissensmanagement auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens?

Persönlichkeitsentwicklung

Persönlichkeitsentwicklung wird in über 90 % der befragten Unternehmen gefördert („voll und ganz“ bis „teils, teils“). Die während der Befragung genannten Ansatzpunkte – und damit auch das Grundverständnis von Persönlichkeitsentwicklung – unterschieden sich jedoch stark: Von offener Zusammenarbeit über die Förderung einer Streitkultur, fachliche Schulungen und Vorträge bis hin zu klassischen Ansätzen der Personalentwicklung wie Training oder Coaching. Letztere scheinen unter den befragten Unternehmen noch nicht sehr weit verbreitet und eher Führungskräften vorbehalten zu sein.

Aussage: Wir fördern Persönlichkeitsentwicklung.



Persönlichkeitsentwicklung zielt auf überfachliche Schlüsselqualifikationen ab, die umso bedeutender werden, je verantwortungsvoller die Aufgabe und je komplexer das Handlungsumfeld ist. Persönlichkeitsentwicklung findet „im ganz normalen Leben“ statt, wenn

ein Mensch seine Erfahrungen ernst nimmt und offen für Veränderungen ist. Dieser natürliche Prozess kann durch Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung gezielt gefördert werden.

Primär geht es darum, sich selbst besser kennen und steuern zu lernen und das eigene Potenzial vollständiger zu nutzen: Z. B. in Entscheidungs-, Führungs-, Krisen-, Kommunikations- und Veränderungssituationen. Wer sich selbst mit seinen Mustern, Eigenheiten, Stärken und Schwächen kennt, kann andere besser verstehen, wertschätzen und verantwortungsbewusst führen.

Während die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden meist hoch entwickelt ist, ist das persönliche Potenzial häufig noch wenig erschlossen. Das ist ein wesentlicher Hemmschuh für Innovation. Denn das Neue kommt durch offene und entscheidungsfreudige Menschen in die Welt, die mutig genug sind, alte Pfade zu verlassen und unternehmerisch zu denken. Durch urteilsfähige Menschen, die realistisch genug sind, Machbares von Träumereien zu unterscheiden und Ideen als Innovationen auf den Boden zu bringen. Durch hochkommunikative Menschen, die gemeinsam kreative und produktive Leistungen erbringen, wie es einem Einzelnen nicht möglich wäre.

Einladung zum Dialog:

- Welche Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung haben sich nach Ihrer Erfahrung besonders bewährt?

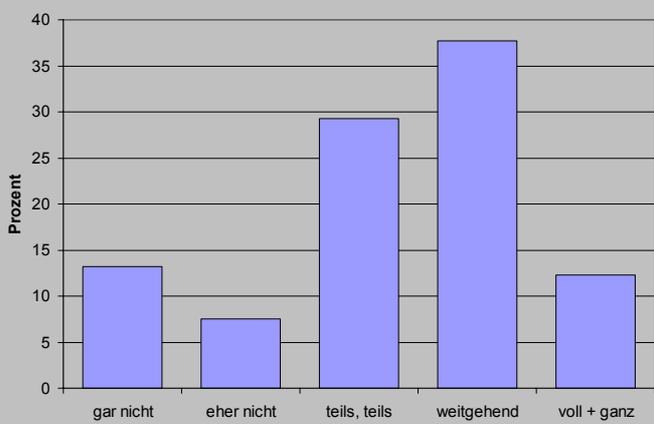
Integrale Unternehmensentwicklung

Die Wirksamkeit von Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung wird in der Praxis häufig begrenzt durch interne Faktoren wie die Kultur oder Strukturen des Unternehmens oder Teams. Umgekehrt scheitern beispielsweise Kultur- oder Strukturanpassungen am Willen oder der Fähigkeit Einzelner, Veränderungen mit zu tragen. Daher wurde gefragt, ob Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassung aufeinander abgestimmt sind.

Auffällig wenige Befragte bejahten dies mit „voll und ganz“ (12 %). Bei etwa gleich vielen (13 %) spielte das Thema gar keine Rolle. Bei den jüngeren Unternehmen wurde mehrfach angeführt, dass diese Frage aufgrund der niedrigen Mitarbeiterzahl noch nicht relevant sei.

Die Abstimmung von Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassungen kann man als „integrierte“ oder „integrale Unternehmensentwicklung“ bezeichnen. Indem bei der Unternehmensentwicklung diese verschiedenen Aspekte berücksichtigt werden, lassen sich Engpässe vermeiden, die den Erfolg von Veränderungsbestrebungen schmälern würden. Ressourcen werden nachhaltig wirkungsvoll eingesetzt.

Aussage: Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassungen sind aufeinander abgestimmt.



Persönlichkeitsentwicklung fördert die Potenzialentfaltung des Einzelnen, Teamentwicklung die des Miteinanders. Strukturentwicklung verändert die expliziten Handlungsstrukturen, Kulturentwicklung die impliziten Verhaltensnormen. Die Ansatzpunkte für Entwicklung stehen miteinander und mit der Fähigkeit zur Innovation in enger Wechselwirkung. Kultur und Strukturen können für Innovationen dienlich oder hinderlich sein.

Die Global CEO Study 2006 von IBM weist darauf hin, dass eine unzuträgliche Unternehmenskultur die wichtigste interne Innovationshürde ist. Und dass eine Unternehmenskultur, die kollegial und teamorientiert ist und zugleich auch den Beitrag Einzelner honoriert, zu größeren Innovationserfolgen führen kann. Fazit der Studie: Sowohl die Richtung vorgeben als auch in der Unternehmenskultur die Grundlagen zur Stimulierung von Innovation schaffen – das sind wesentliche Aufgaben eines CEOs.

Einladung zum Dialog:

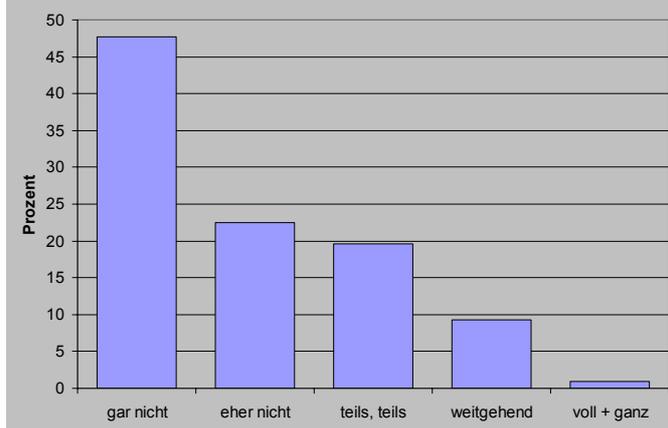
- Wo lässt sich Ihrer Erfahrung nach wirkungsvoll ansetzen, um die Unternehmenskultur innovationsförderlich(er) zu gestalten?
- Was erschwert Ihrer Meinung nach die Integration von Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassungen?

Nutzung von Entwicklungsmodellen

Unternehmen durchlaufen verschiedene Entwicklungs- und Reifungsphasen. Markt- und andere Rahmenbedingungen verändern sich immer wieder. Struktur- und Kulturanpassungen werden erforderlich, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Für die grundsätzlichen Veränderungsschritte stellt die Organisationsentwicklung eine Reihe von Modellen zur Verfügung.

Wenn das Unternehmen selbst oder Unternehmensteile einen Veränderungsprozess durchlaufen, werden nach Einschätzung von zusammen rund 70 % der befragten Unternehmensvertreter Entwicklungsmodelle „gar nicht“ oder „eher nicht“ zu Rate gezogen. Der hohe Wert liegt im Wesentlichen darin begründet, dass die Modelle in mittelständischen Unternehmen bisher kaum bekannt sind. In jüngeren oder kleineren Firmen hat es vielfach noch keine umfassend geplanten Restrukturierungsmaßnahmen oder anderweitigen Veränderungsprojekte gegeben.

Aussage: Bei der Planung von Veränderungsprojekten verwenden wir auch Entwicklungsmodelle.



Die übrigen Unternehmen, die Modelle zur Planung und Begleitung von Veränderungsprojekten anwenden, führten eine Bandbreite an Vorgehensweisen an: Das Vorgehen Anderer auf das eigene Unternehmen übertragen, Fachliteratur nutzen, ein eigenes Modell entwickeln und einsetzen, Berater mit entsprechender Kompetenz hinzuziehen, in einem Verbundprojekt gemeinsam lernen.

Innovations- und leistungsfähige Unternehmen entwickeln sich im Einklang mit den Erfordernissen des Marktes und des Umfeldes. Entwicklungsmodelle können sowohl bei der Analyse anstehender Optimierungs- oder Entwicklungsschritte hilfreich sein als auch bei

der Einleitung und Durchführung geeigneter Veränderungsschritte. Sie vermitteln einen Überblick über wesentliche Aspekte des Veränderungsprozesses und verweisen auf die kritischen Dreh- und Angelpunkte.

Einladung zum Dialog:

- Welche Entwicklungsmodelle haben sich in Ihrem Unternehmen bereits bewährt – und in welchen Situationen?

Einsatz von Persönlichkeitstypologien

Persönlichkeitstypologien werden in den befragten Unternehmen nur vereinzelt eingesetzt. Allerdings wurde immer wieder betont, dass „intuitiv“ bzw. „aus dem Bauch heraus“ sehr wohl ein Augenmerk darauf gerichtet wurde, ob Mitarbeitende von der Persönlichkeit bzw. ihrem Typ her zu einer bestimmten Aufgabe oder in ein Team passen. Und dass dies auch sehr wesentlich sei.

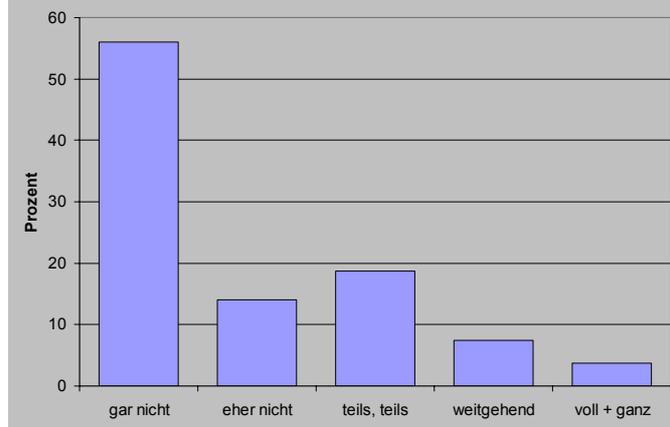
Bekannte Typologien sind der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) sowie seine Erweiterung im Golden Profiler of Personality (GPOP), das DISG Persönlichkeitsprofil, das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI), die INSIGHTS-Methode und das Enneagramm. Das Reiss-Profil wird ebenfalls in dem Bereich eingesetzt, untersucht jedoch weniger Persönlichkeitstypen als Lebensmotive.

Die intuitive Einschätzung einer Persönlichkeit kann mit Hilfe von Typenmodellen erweitert und kommunizierbar gemacht werden. Wenn sich Mitarbeitende mit ihren persönlichen Mustern beschäftigen, können sie lernen, sich selbst besser zu akzeptieren, zu verstehen und zu steuern. Auch die Akzeptanz untereinander nimmt zu und die Zusammenarbeit wird wesentlich erleichtert. Die Kommunikation kann besser auf das Gegenüber abgestellt, Reaktionen treffender interpretiert werden. Vorstellungen, dass andere „ähnlich gestrickt“ sind oder einen immer nur behindern wollen, machen einer differenzierteren Perspektive Platz. Der eigene Handlungsspielraum erweitert sich.

Teams mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeitstypen sind deutlich dynamischer und kreativer als homogene Teams. Ihre „kollektive Intelligenz“ und Innovationsfähigkeit ist höher. Damit solche komplexen Teams nicht polarisieren und auseinander fallen, ist eine hohe Bewusstheit und gegenseitige Wertschätzung erforderlich. Ist ein Team zudem von der Zusammensetzung her ausbalanciert, so „läuft das Rad rund“ und die Früchte der Unterschiedlichkeit können geerntet werden.

Typologien wie das Enneagramm geben darüber hinaus noch differenzierte Hinweise auf Entwicklungsengpässe einzelner Typen und zeigen Wege zur Erschließung des persönlichen Potenzials auf. Auch bei der

Aussage: Wir setzen bei der Mitarbeiterauswahl und Teambildung auch Persönlichkeitstypologien ein.



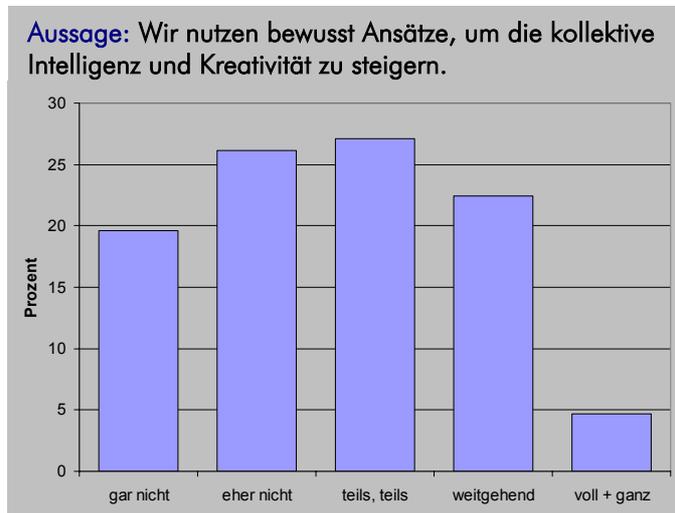
Einladung zum Dialog:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Einsatz von Persönlichkeitstypologien gemacht – z. B. bei Personalauswahl, Personalentwicklung oder Teamzusammenstellung?

Beschreibung von Team- oder Unternehmenskulturen sowie von deren Entwicklungspotenzial hat sich die Kombination von Typen- und Entwicklungsmodellen bewährt.

Förderung der kollektiven Intelligenz und Kreativität

Abgesehen von Brainstorming werden Ansätze und Methoden zur Steigerung der kollektiven Intelligenz in den meisten der befragten Unternehmen wenig systematisch und gezielt genutzt. Dort, wo man sich über die Verbesserung der Kreativität und Produktivität des Miteinanders Gedanken macht, kommen vielfältige Ansätze zur Anwendung: Gemeinsame Arbeit mit Mind Maps, diverse Kreativitätstechniken, regelmäßiger kollegialer Austausch, Einbeziehung der Kunden, Open Innovation, interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams, Teamentwicklung, Arbeitsplatz-Rotation, Rotation von Rollen und Verantwortlichkeiten in Projekten u. ä.



Warum sich überhaupt mit *kollektiver* Intelligenz und Kreativität befassen? Weil Erfindungen, Lösungen komplexer Probleme und allgemein Innovationen immer weniger das Ergebnis der Leistung einzelner Personen sind. Immer häufiger sind es Teams, die gemeinsam wirkliche Durchbrüche erzielen. Unternehmen, die Teamintelligenz und -kreativität fördern, stärken damit auch ihre Innovationsfähigkeit.

Kollektive Intelligenz zeigt sich in dem, was über die simple Addition der Beiträge und Kompetenzen einzelner Gruppenmitglieder hinausgeht. Gemeinsam werden Lösungswege entdeckt und beschränkt, die Einzelpersonen so nicht hätten finden können. Die kollektive Intelligenz zu erschließen, erfordert eine Erweiterung der Aufmerksamkeit sowie die Fähigkeit, Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit zu integrieren. Dabei können Kommunikations- und Arbeitsformen wie der Dialog und andere in den letzten Jahrzehnten entwickelte Methoden helfen. Durch Anwendung dieser Methoden wird auch eine für die meisten Menschen bislang ungewohnte Disziplin in Denken und Verhalten trainiert. Dabei kann direkt erfahren werden, welche Verhaltensweisen Kreativität fördern bzw. behindern. All dies lässt ein Team bewusster und lebendiger und damit auch kreativer werden. Das Individuum lernt, die eigene Perspektive als Beitrag zur Gesamtschau zu erkennen, statt sie als „einzige Wahrheit“ zu verteidigen.

Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationsfähigkeit wird zunehmend darauf beruhen, wie gut ein Unternehmen die bislang ungenutzten Potenziale des intelligenten und kreativen Miteinanders zu aktivieren gelernt hat.

Einladung zum Dialog:

- Wie fördern Sie *kollektive* Intelligenz in Ihrem Unternehmen und welche Erfahrungen haben Sie mit deren Nutzung gemacht?

Größte derzeitige Herausforderungen

Die erfolgreiche Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen wurde als wichtigste Herausforderung⁶ angegeben (24 %). Durch den Auf- oder Ausbau des Vertriebs – auch in Kooperation – sollen Märkte gefunden, erschlossen oder ausgedehnt und Umsatzsteigerungen erzielt werden. Globalisierung und Internationalisierung war für viele Unternehmen ein Thema – mit den damit verbundenen Risiken und Besonderheiten der Märkte. Als schwierig wurde insbesondere

der Markteintritt für junge Unternehmen mit gänzlich neuen Produkten genannt, mit denen oft auf eine konservative, abwartende Haltung gestoßen wurde.

An zweiter Stelle wurde als Herausforderung die Personalgewinnung genannt (19 %). Insbesondere auch in Kombination von allgemeinem Fachkräftemangel und eigenem starkem Wachstum. In der differenzierten Betrachtung fällt auf, dass Unternehmen, die einen Fachkräftemangel als größte Herausforderung beklagen, bei der Frage, ob sie demografische Trends und zyklische Schwankungen berücksichtigen, deutlich mehr Zustimmung signalisierten, als die übrigen Unternehmen (57 % gegenüber 34 % mit Nennung „voll + ganz“ und „weitgehend“).

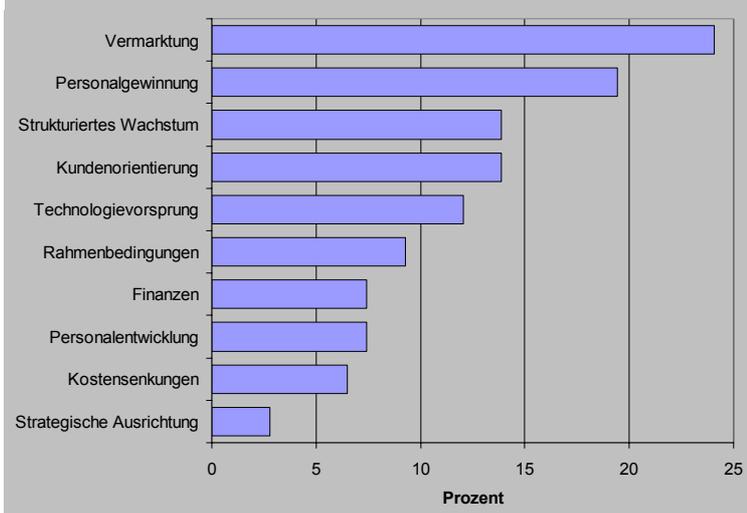
Strukturiertes Wachstum zeigte sich mit 15 % als drittwichtigste Herausforderung. Die Geschäftsprozesse sind in aufeinander abgestimmter Weise dem Wachstum anzupassen, Produktionskapazitäten zu erweitern, Betriebsstätten zu verlagern und die Produktqualität zu erhalten.

Ebenfalls in 15 % der Fälle wurde das Thema Kundenorientierung genannt: Den Wünschen global orientierter Kunden gerecht werden, spezifischer auf Kundenwünsche eingehen, flexible Reaktion auf stark schwankende Anforderungen der Kunden, mehr Kundennähe erreichen durch neue Standorte, gemeinsam mit Kunden Zukunftsprodukte entwickeln u. ä.

12 % der Nennungen betrafen das Thema Technologievorsprung: Den Technologievorsprung vor der internationalen Konkurrenz durch permanente Produkt- und Prozessinnovation wahren, technische Entwicklungstrends frühzeitig erkennen, neue Technologien entwickeln oder erwerben. Das bedeutet andererseits, dass die Mehrzahl der Unternehmen derzeit über einen ausreichenden Vorsprung verfügt und sich folglich auf die Vermarktung konzentriert.

Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen waren für 9 % der Befragten wesentliche Hindernisse: Energie- und Rohstoffkosten, Devisenkursschwankungen und

Abschlussfrage: Worin sehen Sie derzeit die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen?



⁶ Mehrfachnennungen waren möglich.

der fallende Dollarkurs, Umgang mit zunehmender Bürokratie im In- und Ausland und ständig wechselnden Gesetzen und Bestimmungen.

Finanzierungsfragen beschäftigen 7 % der Befragten stark: Verfügbarkeit und Beschaffung von Kapital, auch von Venture Capital sowie von Fördermitteln, fehlende Förderung nach der Prototypenentwicklung, wenn es um die Vermarktung geht, Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe im Mittelstand, grundsätzliche Diskrepanz zwischen langfristigen Entwicklungs- und kurzfristigen Finanzierungshorizonten.

Die Personalentwicklung wurde in ebenfalls 7 % der Fälle als größte Herausforderung genannt. Hierbei ging es vor allem um Verbesserung der internen Zusammenarbeit, Qualifizierung der Mitarbeitenden, sowie das „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden bei Veränderungen im Unternehmen.

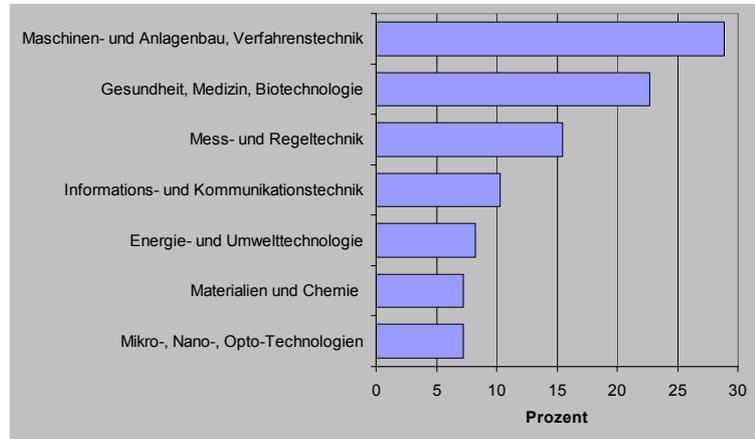
Kostensenkungen wurden nur von gut 6 % der Befragten genannt. Produktions- und Entwicklungskosten müssen wegen der (Billig-)Konkurrenz gesenkt werden. Entweder am inländischen Standort oder durch Standortverlagerung ins Ausland. Prozesse sind zu optimieren, die Produktion zu automatisieren oder miniaturisieren, Kosten für Material und Personal zu senken. Im Rahmen der Globalisierung wird nicht nur die Produktion nach Osteuropa und Asien ausgelagert, sondern auch bereits die Entwicklung. Bei all dem gilt es, den hohen Qualitätsstandard der Produkte zu halten.

Das Schlusslicht beim Themenpunkt „Herausforderung“ bildete die strategische Ausrichtung mit knapp 3 %: Genannt wurden Aspekte wie Erschließung neuer Geschäftsfelder und Spezialisierung.

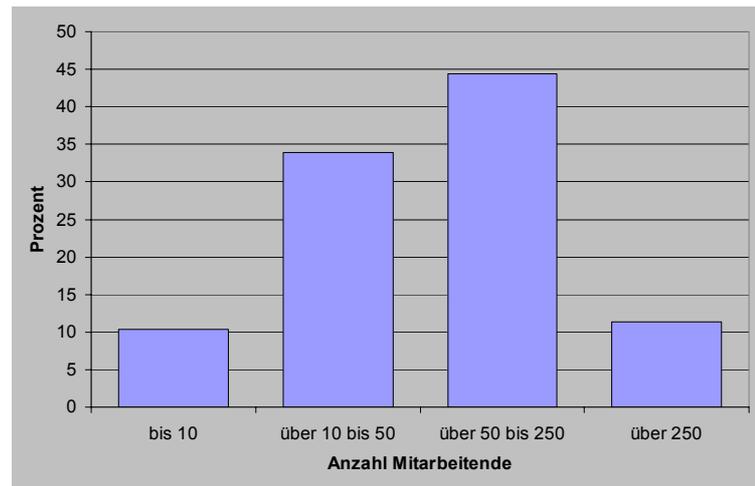
4 Die befragten Unternehmen

An der Studie nahmen 108 Unternehmen teil, deren Vertreter sich meist im Rahmen eines Telefoninterviews äußerten. In 10 Fällen füllten die Befragten den Fragebogen schriftlich aus.

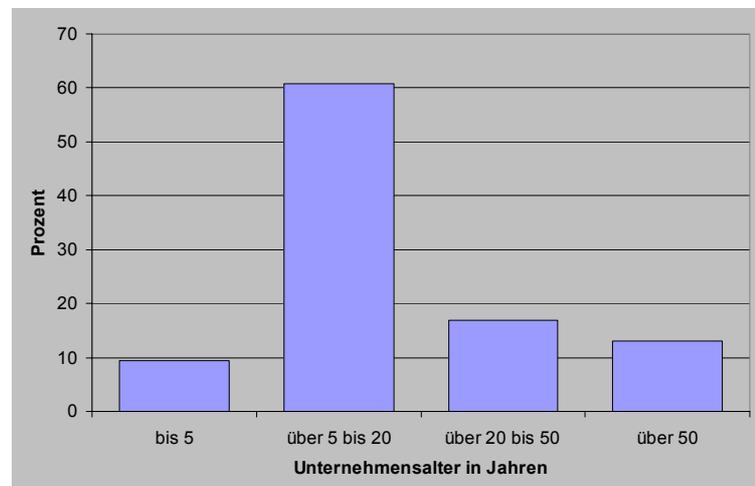
Verteilung der Unternehmen nach **Technologiebereichen**:



Verteilung der Unternehmen nach **Mitarbeiterzahl**:

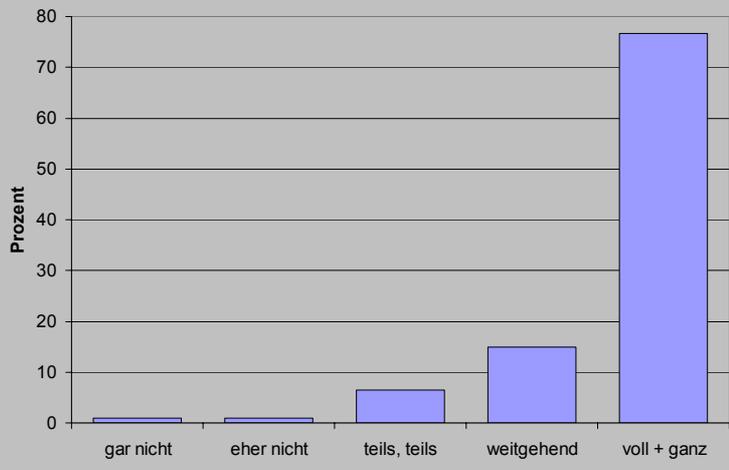


Verteilung der Unternehmen nach **Unternehmensalter**:



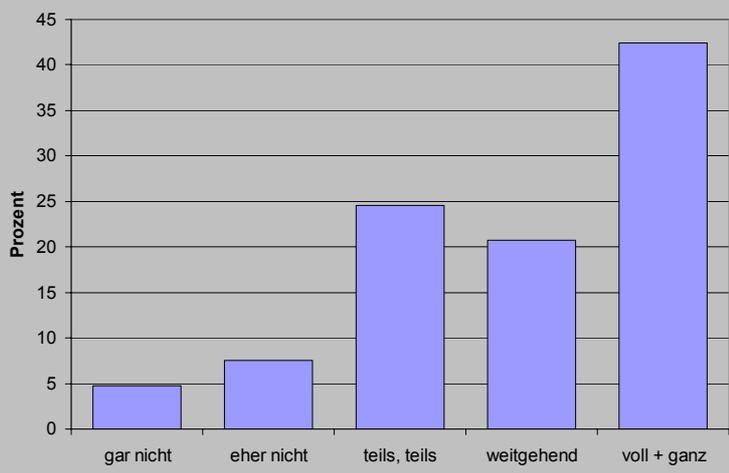
Hochinnovative Produkte und Dienstleistungen sind nach Einschätzung von mehr als neun von zehn Befragungsteilnehmern kennzeichnend für das eigene Unternehmen. Wo dies nicht so gesehen wird, lautete die Begründung dafür beispielsweise, dass man nur evolutionäre Weiterentwicklung anstrebe und nicht auf neue Durchbruchslösungen hinarbeite.

Aussage: Wir zeichnen uns durch hochinnovative Produkte und Dienstleistungen aus.



Im Hinblick auf das **Unternehmenswachstum** ergab die Befragung, dass sich die Mehrzahl der beteiligten Unternehmen (63 % „voll + ganz“ oder „weitgehend“) gegenwärtig in einer überdurchschnittlichen Expansionsphase befindet.

Aussage: Wir wachsen derzeit stark.



5 Ausblick

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den Befragungsteilnehmern, die uns zum großen Teil trotz hohen Termindrucks für die Interviews zur Verfügung standen!

Wir hoffen, dass diese Studie für Sie und Ihr Unternehmen Anregungen enthält, die Basis Ihrer Innovationstätigkeit weiter zu stärken. Doch die Studie soll nur ein Anfang sein – der Einstieg in einen Dialog mit Ihnen. Dazu haben wir Ihnen oben immer wieder Fragen gestellt. Viele Fragen haben wir auch nicht gestellt und laden Sie ein, auch mit eigenen Fragen Impulse zu setzen.

Mit der Kompetenzseite www.integrale-beratung.biz/innovation stellen wir ein Forum für innovationsbegeisterte Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte bereit, die sich mit anderen über ihre Erfahrungen und Fragen austauschen wollen.

Innovation betrifft uns alle. Bei aller Konkurrenz im Hinblick auf konkrete Innovationen: Wie sich die Fähigkeit zur Innovation verbessern lässt, so meinen wir, können wir am besten im Austausch miteinander lernen. Zu diesem Erfahrungsaustausch wollen wir einladen.

Bitte schreiben Sie an

✉ innovation@integrale-beratung.biz

6 Literaturliste

- DETECON Consulting, Dr. Gerhard Wohland [u. a.]; Vom Wissen zum Können, Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung, Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis, September 2004
- IBM Global Business Services; Innovation und Kooperationsmanagement im Blick, Global CEO Study 2006
- Jürgen Jaworski und Frank Zurlino; Innovationskultur: Vom Leidendruck zur Leidenschaft, Campus Verlag, Frankfurt / Main, 2007
- Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Projektträger für das Bundesministerium für Bildung und Forschung; Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen; Themenheft "Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und -milieus", erstellt aus den Jahresberichten 2006, Stand August 2007



Integrale Beratung
für Mensch & Unternehmen

Dr. Thomas Altmann
Dr. Ingo Wuddel

www.integrale-beratung.biz/innovation
innovation@integrale-beratung.biz