

Innovationen als Managementsystem und Innovationskultur

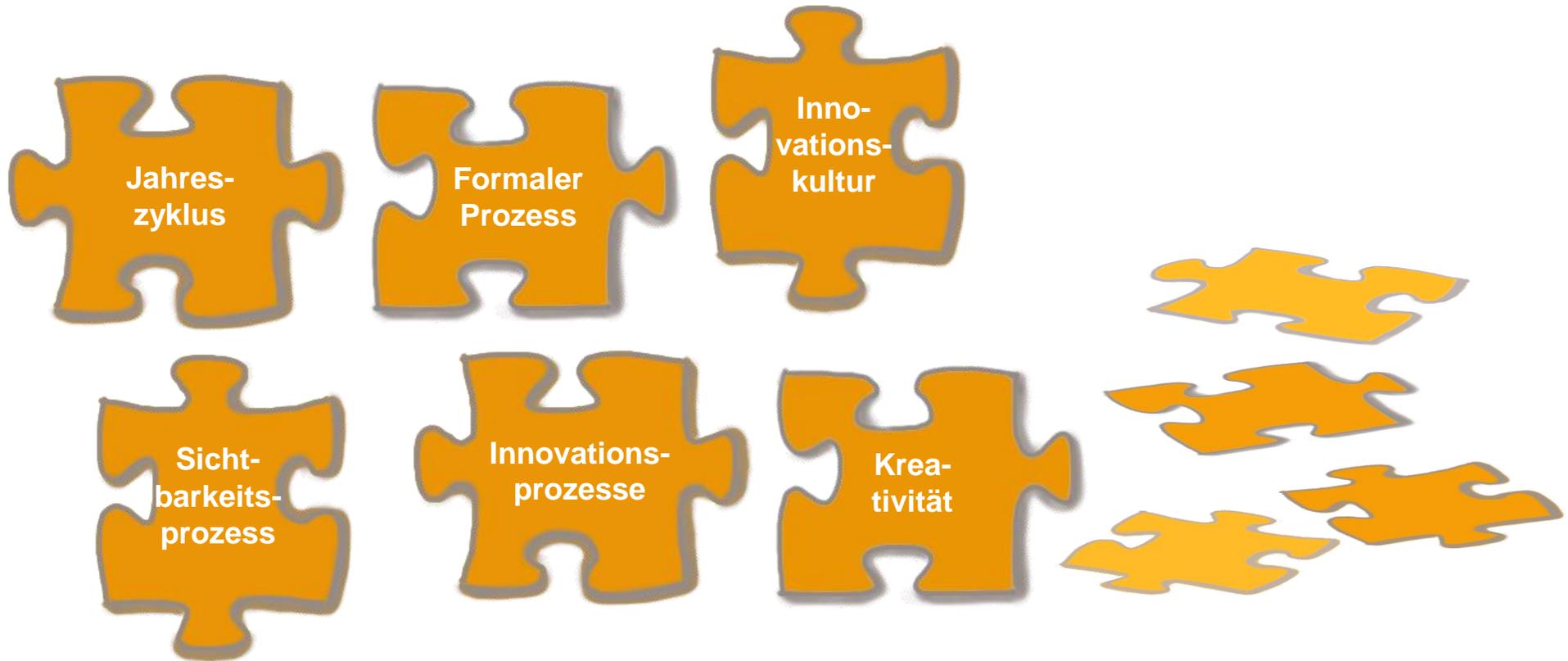
15. September 2016

Dr. Mario Weiss

Trigon Entwicklungsberatung –
Marktwirksame Unternehmensentwicklung Ges.m.b.H.

Radetzkystraße 2, 9020 Klagenfurt am Wörthersee
T: +43(463)51 66 76, F: +43(463)51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at, www.trigon.at

Von Projekten und Prozessen zum System



Innovation als Managementsystem

Hängt der Unternehmenserfolg von laufenden Innovationen ab, braucht es ein permanent eingerichtetes System, das sich mit den Innovationsprozessen beschäftigt.

Vergleichbar ist ein solches System mit den **jährlichen Strategie- und Planungsprozessen:**

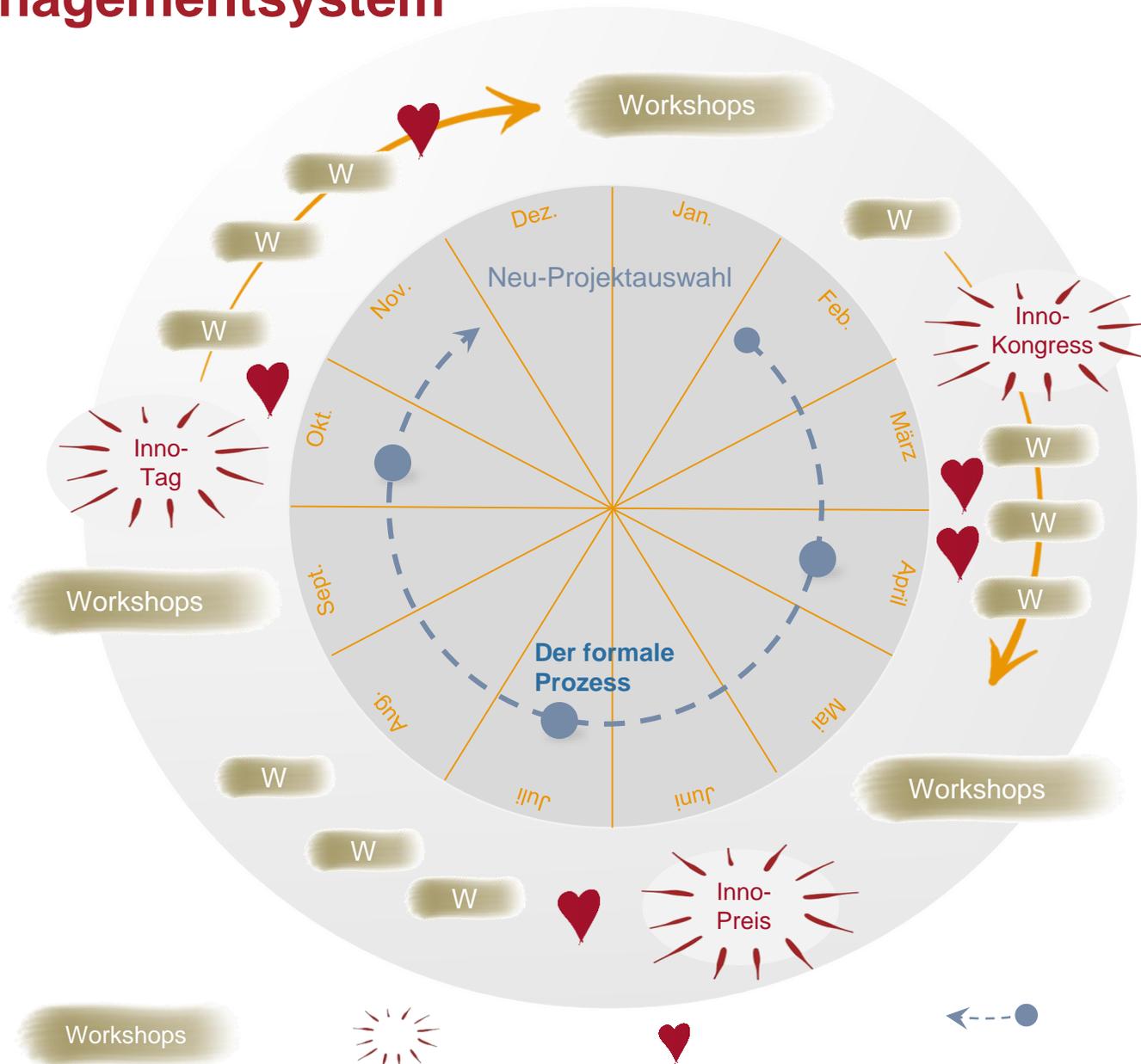
Fixe Strukturen
Regelmäßigkeit
Rhythmus

Dazu wurde ein System im Jahreszyklus mit 4 Wegen entwickelt.

Innovationskultur

- Steigert die Innovationsfreudigkeit und -häufigkeit der MitarbeiterInnen
- Schafft Freiräume und Spielräume für innovative Ideen
- Fördert den gegenseitigen Austausch, die Dialogkultur und offene Gespräche über neue Ansatzpunkte
- Innovationsideen werden aus unterschiedlichen Quellen geschöpft (Biologie, Intuition, Inspiration, Fehler...)
- Unternehmerisches Denken und Handeln fördert Innovation (UiU: UnternehmerIn im Unternehmen)
- Positive und nachhaltige Auswirkung auf...
 - Unternehmenserfolg (Internationalisierung, Kostensituation, Kompetenzausbau...)
 - Markt (Erschließung neuer Märkte, verbesserte Marktchancen)
 - Umwelt (Schonender Ressourceneinsatz, Energieeffizienz)
 - Menschen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit...)

Inno-Managementsystem



Der kreative Weg

Workshops

Übergreifende Workshops quer über Funktionen und Projektgruppen

Eigens gestaltete Räume für die Kreativarbeit

Abteilungsübergreifende Teams

Raum für individuelle Initiativen

Spielgeld zur freien Verwendung

Klare Trennung kreativ – formal

Zugänge: analoge Methode, Kunst, Lernreisen, shadowing

Schnittstelle zum Ideenmanagement

Spielregeln in einem Innovationsprojekt (1)

- Wir beklagen nicht unsere Situation, wir suchen neue Felder und Chancen und wir handeln – auch wenn wir nicht genau wissen, wo wir rauskommen.
- Wir entwickeln so früh wie möglich Prototypen und diskutieren diese mit unseren Kunden, um schneller zu lernen.
- Wir Ingenieure gehen aktiv auf spätere Anwender zu, auch wenn dies im Konzernvertrieb nicht so gerne gesehen wird.
- Wir wissen, dass wir Kosten reduzieren müssen. Gleichzeitig brauchen wir Zeit, Geld und Raum für Innovationen.
- Wir vernetzen aktiv zwischen den Abteilungen. Alle arbeiten früh im Innovationszyklus zusammen. Bestehende Strukturen und Positionen treten dabei in den Hintergrund.

Spielregeln in einem Innovationsprojekt (2)

- Unsere kleinen Think Tanks erhalten direkten Kontakt zum Top-Management.
- Taktische und konzernpolitische Diskussionen werden gestoppt. Ehrliche Arbeit an den zukünftigen Herausforderungen und Visionen stehen im Mittelpunkt.
- Wir brauchen ambitionierte ProjektleiterInnen, die auch ausgetauscht werden können, wenn ihnen Zeit oder Engagement fehlen.
- Wir wollen einen deutlichen Unterschied zum Bisherigen machen.
- Wenn es im Sinne der Innovation ist, können wir bewusst auch bestehende Regeln im Unternehmen brechen.

Der kulturelle Weg

Werte und Verhaltensmuster zu Innovation werden von „oben“ vorgelebt
Erarbeitung der Prinzipien, Muster, Spielregeln, Rollen,
Innovation Thema in der täglichen Arbeit

Innovations-Manager = Innovations-Kultur-Manager

- Bringt Ideen und Themen zum Fließen
- Weckt Sehnsüchte und schafft Freiräume
- Baut Netzwerke auf und sichert diese
- Schafft Bewusstsein für Bedeutung von Innovation
- Erzeugt Transparenz was in Inno-Prozess geschieht
- Transportiert Sinn und Zweck und stellt Attraktivität her
- Forscht, erfindet nicht selbst sondern informiert, vernetzt, integriert
- Bricht geschlossenen Einheiten auf
- Treibt ganz neue Themen – die übernächste Generation

Unternehmenskultur unterstützt bei der Bewältigung der Innovationsherausforderung

Der richtige Zeithorizont (“time span capacity”) =

Kurssicherheit und situative Flexibilität:

1 Monat - 4 Monate - 8 Monate - 1 Jahr - 2 Jahre - 12 Jahre - 30 Jahre

Weiter Komplexitätshorizont:

Viele Faktoren gleichzeitig, vernetzt, Systemdenken, Nebenwirkungen

Starke Widerspruchs- (“Ambiguitäts”-)Toleranz:

Denk- bzw. Interessengegensätze aushalten, Schnittstellen → Nahtstellen

Hohe Strukturauflösungs-Toleranz (“unfreezing-capacity”):

Alte Konzepte bzw. Strukturen loslassen, auflösen und neue bilden

Konfliktfähigkeit der Menschen:

Wahrnehmen/Denken, Fühlen/Einstellung, Wollen/Können/Verhalten

Kulturaspekte

Erfahrungen können blinde Flecken schaffen

Im Zuge von Innovationsprozessen müssen Erfahrungsmuster der Menschen durch Neugierde überlagert werden.

Innovation ist nicht lustvoll

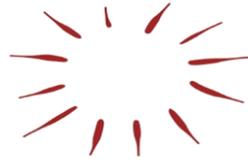
Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Menschen und Organisationen Innovationen in ihren frühen Phasen lieben – das Gegenteil ist der Fall.

Innovationsprozesse sind nicht sexy – meist ist es knochenharte Arbeit, ewiges Experimentieren, laufendes Reflektieren und langsames Verfestigen.

Perspektiven

Manche Kulturen neigen dazu bei einer Innovation eher das Zerstörerische zu sehen und weniger das Schöpferische. Die Lobby derjenigen die Angst haben durch die Neuerung zu verlieren, ist nicht unbedeutend.

Der „Sichtbarkeits-Weg“



Bekanntheit für eine breite Öffentlichkeit – Breitenkommunikation

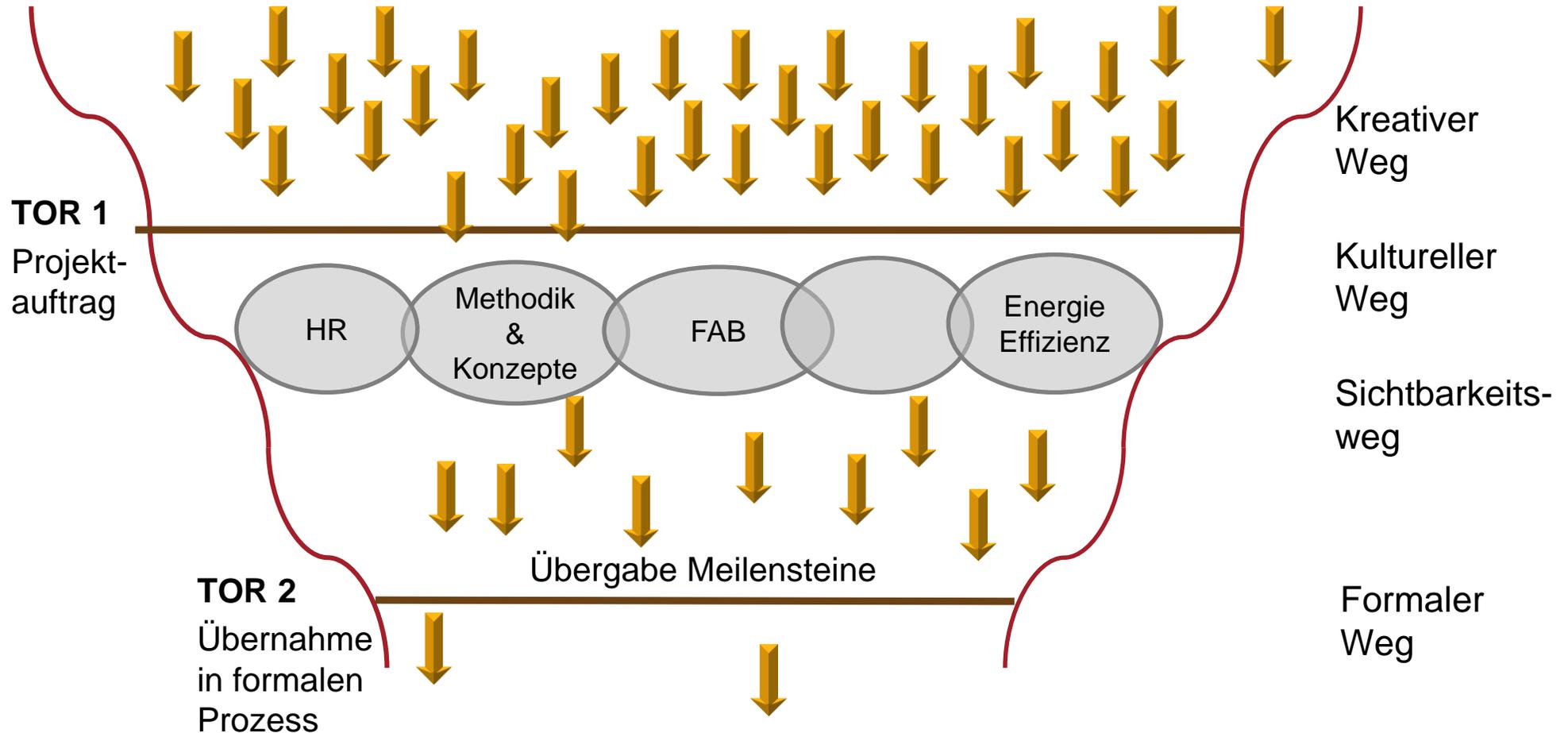
Sichtbarmachen der Errungenschaften der Innovationsprozesse, der Zugänge und Methoden

Instrumente: INNO-Day, INNO-Preis, INNO-Messe, Visual Management, Publikationen

Der formale Weg

- Zeitlich und organisatorisch streng getrennt vom kreativen Prozess
- Anwendung gewohnter Managementmethoden wie Projektmanagement, Stage Gate-Prozesse etc.
- Klärung Finanzierung und Förderung
- Projektarbeit: Erfassen und Bewerten der Vorschläge, sauber konsolidierte Liste von INNO-Projekten, Steuerung des Gesamtprozesses
- Klare Budgetentscheidungen
- Umgang mit Enttäuschungen und Ablehnungen

Stage gate



Wie Start-up-Unternehmen ihr Potenzial nutzen



*Neue Möglichkeiten
ergeben sich und
meine Fähigkeiten
werden wachsen.*

1. Ich bin mir meiner eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten bewusst.
2. Ich definiere ein Handlungsfeld und keine Ziele. Business Pläne braucht die Bank – ich nicht.
3. Ich beginne zu handeln.
4. Ich „tanze im Markt“ und suche nach Chancen und Möglichkeiten.
5. Mit meinen Stakeholdern kommuniziere ich laufend und baue eine gute Beziehung zu ihnen auf.
6. Ich experimentiere weiter. Einmal gewinne ich, einmal lerne ich.
7. Ich bleibe offen für das Unbekannte.
8. Manchmal ziehe ich mich zurück und versuche zu checken, was eigentlich gerade passiert.

Zwei Management-Logiken

Logik des Routine-managements	Logik des Innovations-managements
Handeln auf Basis von Analysen, Diagnosen, Konzepten	Handeln auf Basis der persönlichen Fähigkeit und Intuition
Klare Ziele, Strategien für mehrere Jahre formulieren	Arbeit mit weiten oder völlig offenen Zielen, eher mit Rahmen
Handeln aus den Analysen und Plänen ableiten	Erkenntnisgewinn durch Experimente

Routine- und Innovationsmanagement gezielt einsetzen

Logik des Routinemanagements (Kausale Logik von Ursache und Wirkung)

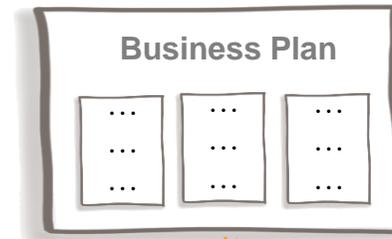
Diese Management-Logik ist einsetzbar:

- In stabilen Märkten
- Bei klaren Rahmenbedingungen
- In den späten Phasen von Innovationsprozessen

Logik des Innovationsmanagements (Induktive Logik)

Diese Management-Logik ist einsetzbar:

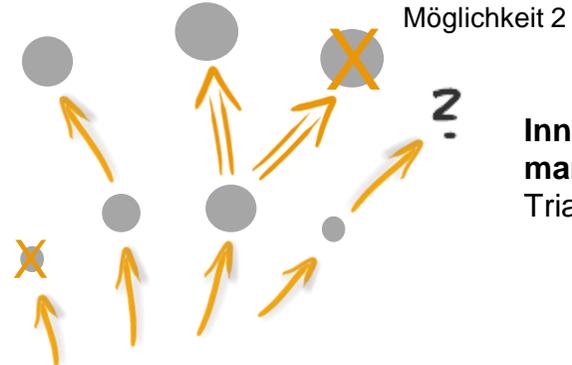
- In einem turbulenten Umfeld
- Bei der Eroberung neuer Märkte
- In den frühen Phasen von Innovationsprozessen



Routinemanagement:
Handeln auf Grundlage
von Plänen



Möglichkeit 1

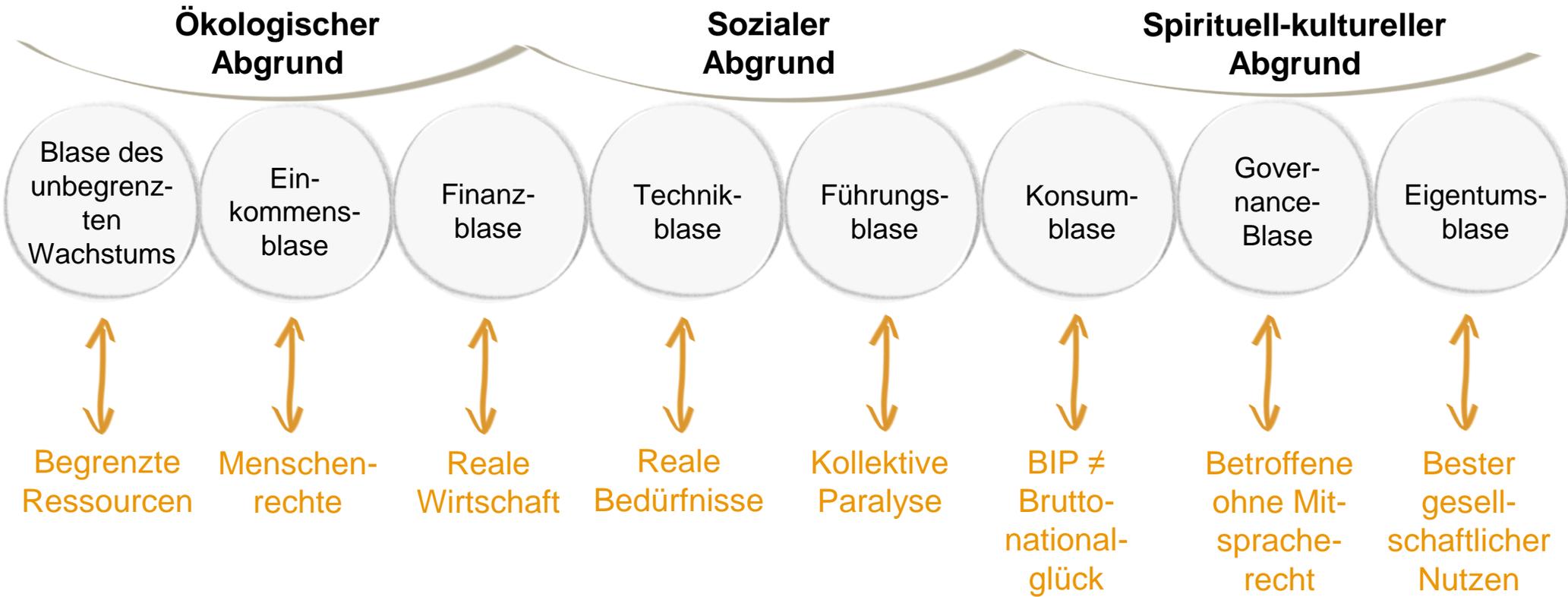


Möglichkeit 2

**Innovations-
management:**
Trial and error

BACK-UP

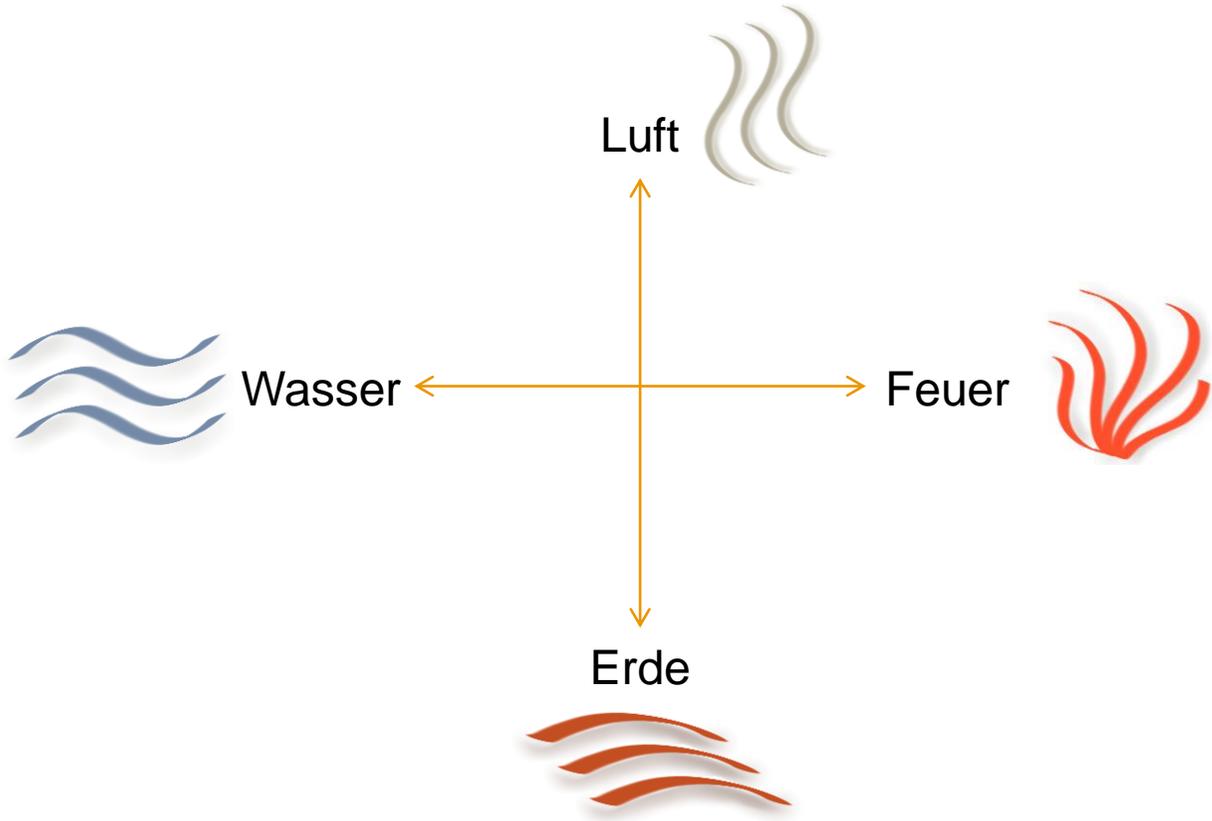
Drei Abgründe und acht Blasen



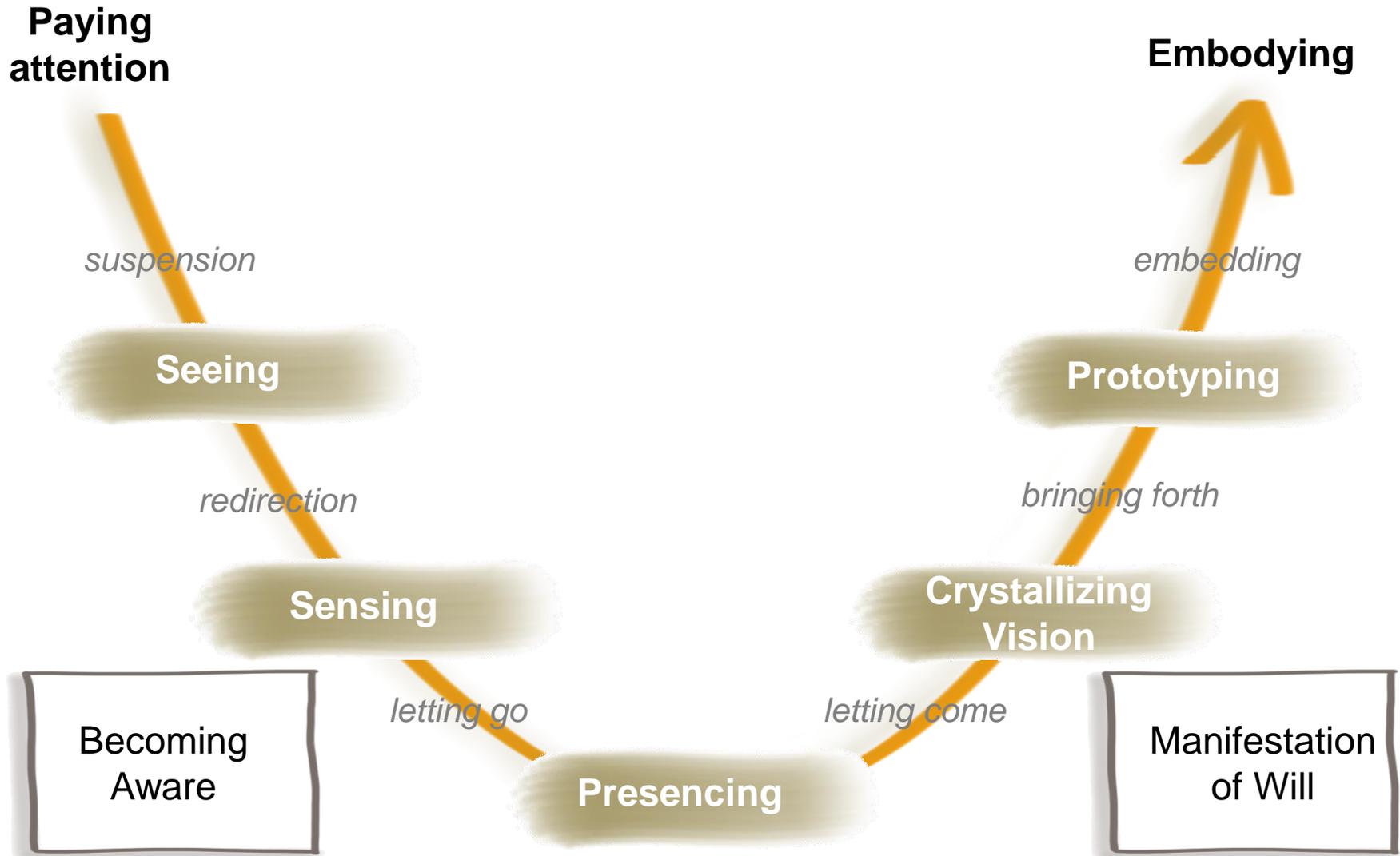
Archetyp „Kreative Zerstörung“



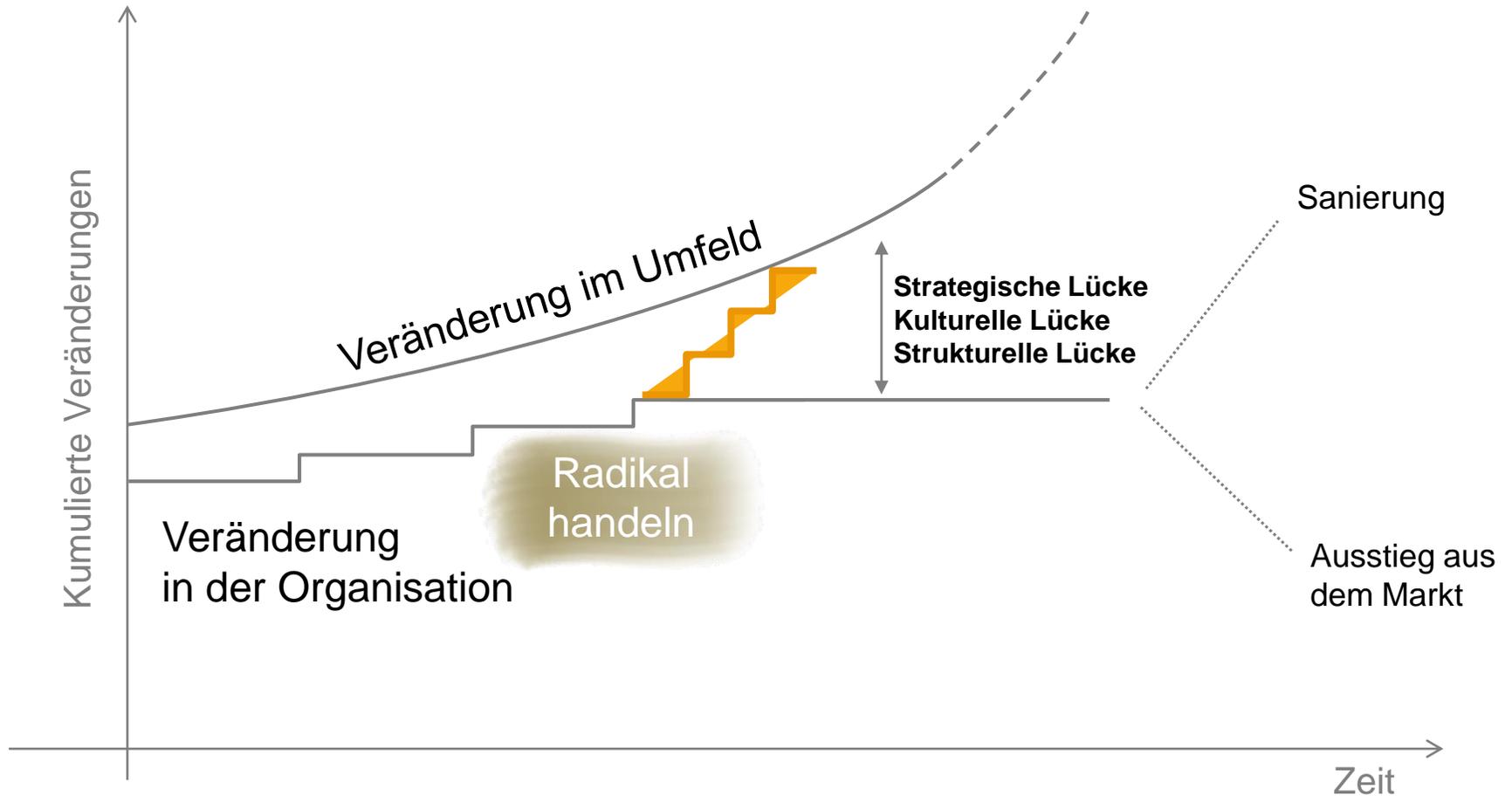
Archetyp „Die vier Elemente“



Archetyp „Presencing“



Strategische Lücke



Problemgetriebener vs. zukunftsgezogener Innovationsprozess

problemgetrieben



- Warten, bis die Probleme groß genug sind, um zu handeln.
- Fortschreiben der Vergangenheit (Tradition) in die Zukunft.

zukunftsgezogen



- Zukünftige Probleme/Herausforderungen sehen und bearbeiten.
- Spüren, was kommt, und handeln, bevor es offensichtlich ist.

Vergangenheit

heute

Zukunft

Radikale Änderungen des Geschäftsportfolios

