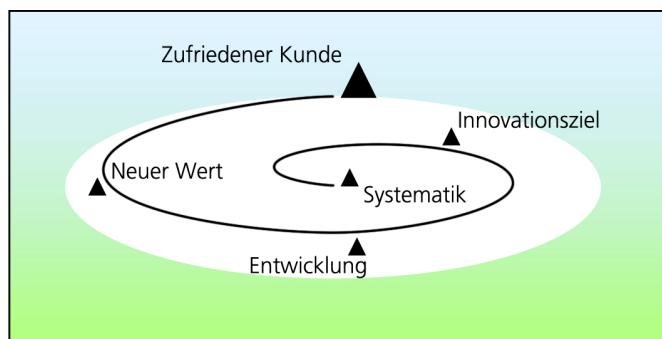


# Schlüsselfaktor Innovation

Leitfaden zur erfolgreichen Gestaltung von Innovationen in Organisationen

## Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Kurz und bündig
- 3 Fragen zur Anregung
  - 1 Verständnis
  - 2 Grundsätze
  - 3 Innovationsmöglichkeiten
  - 4 Ziele und Strategien
  - 5 Prozess
  - 6 Management



## 1 Einführung

### Bedeutung

Innovation ist ein Schlüsselfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Doch was bedeutet Innovation?

Nichts hat ewig Bestand. Das einzig Beständige ist der beständige Wandel. Er verlangt von uns die stete Auseinandersetzung mit Veränderungen, im Aussen und im Innen, ob wir wollen oder nicht. Wenn wir zuwarten, kann uns die Veränderung zu einer Anpassung zwingen. Dann sind wir meistens zu spät dran. Das bedeutet grosse Mühe und unnötige Kosten und kann sogar das Überleben der Organisation in Frage stellen. Wenn wir hingegen die frühzeitige und aktive Auseinandersetzung mit den Veränderungen suchen, können daraus Innovationen entstehen.

### Merkmale

Innovation sucht nach Antworten auf Fragen, die in der Zukunft liegen. Dies erfordert den Bruch mit Bisherigem und die gedankliche Auseinandersetzung mit neuen Möglichkeiten, die sich durch Veränderungen oder einen veränderten Blick auf Bestehendes ergeben. Innovatives Gestalten hat wenig mit Technik und Wissenschaft und viel mit Loslösung, Wahrnehmung, Hinterfragung und Konzeption zu tun.

Innovation meint mehr als nur die Entwicklung von neuen Produkten. Innovation fragt nach der aktiven Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Umfeld.

Innovation geht von den unterschiedlichen Wirklichkeiten der verschiedenen Kunden aus. Sie fragt danach, was die verschiedenen externen und internen Kunden in Zukunft benötigen, was für diese Kunden Wert bedeutet und was zu tun ist, um ihr Bedürfnis zu erfüllen. Innovation umfasst deshalb alle Kunden, Interessengruppen, Ergebnisse, Leistungen und Tätigkeitsgebiete ausserhalb und innerhalb der Organisation.

### **Vernachlässigte Aspekte**

Trotz der Wichtigkeit von Innovationen werden immer wieder wichtige Aspekte vernachlässigt:

- 1 Es gibt keine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema und deshalb besteht kein gemeinsames Verständnis darüber, welche Art von Innovationen das Unternehmen braucht, wie sie zu erarbeiten sind, wer die Akteure sind und welche Voraussetzungen für das Gelingen von Innovationen geschaffen werden müssen.
- 2 Innovation hat wenig mit gescheiten Ideen und viel mit gezielter Arbeit zu tun. Innovationen werden zu wenig systematisch angegangen, zu wenig organisiert, und sie werden vor allem zu wenig vom Kunden her gedacht.
- 3 Es wird übersehen, dass das aktuelle und insbesondere das erfolgreiche Geschäft der grösste Feind für innovatives Denken und die Erarbeitung von neuen Möglichkeiten ist. Es wird zu wenig getan, um sich vom Bestehenden zu lösen und sich dem Neuen zu widmen.
- 4 Wichtige Faktoren wie Erfolge, Misserfolge, Hindernisse, Fehler und Fehleinschätzungen bei Innovationen werden nicht genutzt, um zu lernen und sich zu verbessern.

Es ist deshalb für Unternehmen äusserst wichtig und lohnend, sich grundsätzlich und vertieft mit dem Thema Innovation auseinander zu setzen.

### **Wozu die Beschäftigung mit dem Thema?**

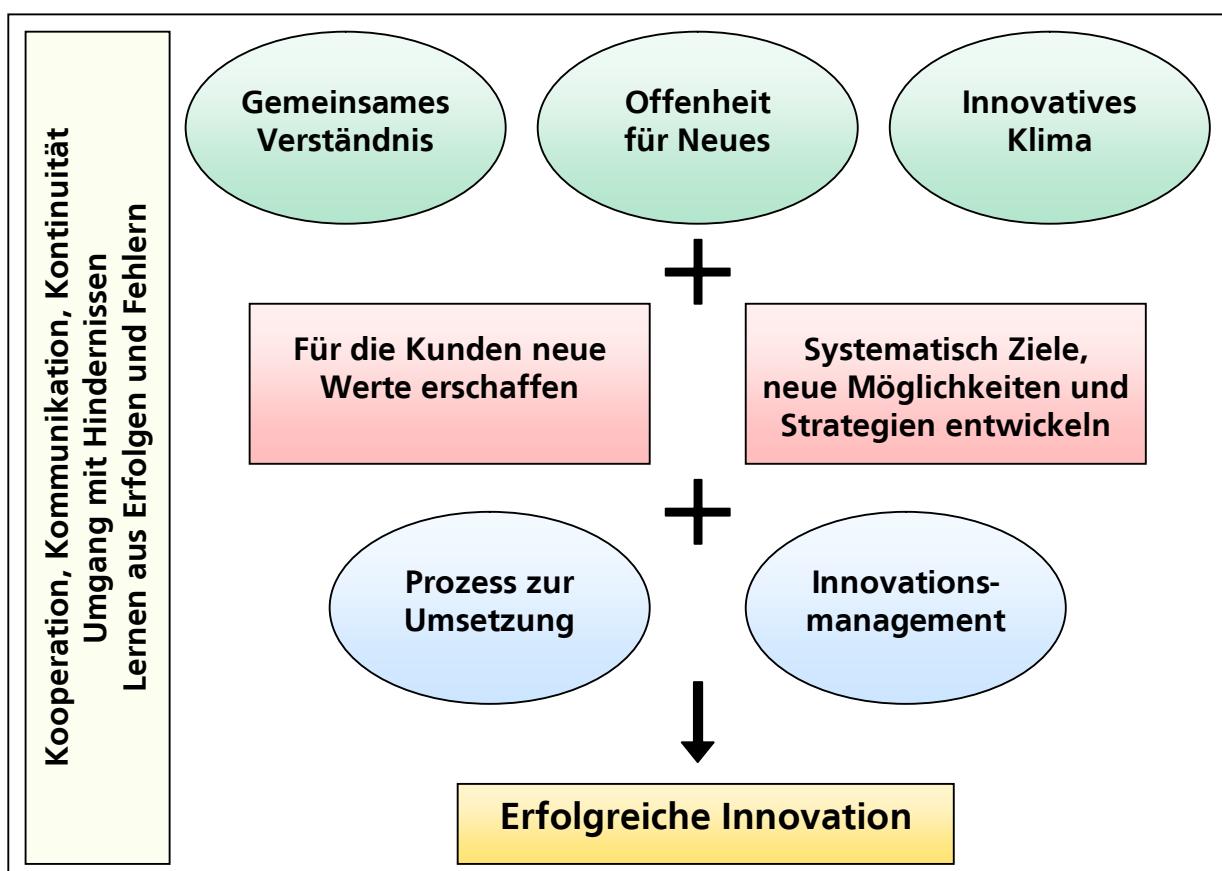
Die grundsätzliche und vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Innovation soll folgendes bewirken:

- 1 Ein gemeinsames Verständnis erreichen, um einen klaren Fokus für alle Betroffenen zu erreichen und die Ressourcen zu bündeln
- 2 Eine gute Grundlage schaffen, um die Innovationstätigkeit zu stärken
- 3 Erkennen, was gut läuft und heraus arbeiten, was zu verändern und zu verbessern ist

## 2 Kurz und bündig

12 zentrale Aspekte für erfolgreiche Innovationen in Organisationen

- 1 Ein gemeinsames Verständnis
- 2 Die Bereitschaft für Veränderungen, die Loslösung von Bisherigem und die Offenheit für Neues
- 3 Ein innovatives und inspirierendes Klima im Unternehmen
- 4 Die Fähigkeit, mit den Augen des Kunden zu sehen
- 5 Ergebnisse erzeugen, die einen Wert für den Kunden darstellen
- 6 Die Beachtung von Grundsätzen
- 7 Die systematische Analyse von Innovationsmöglichkeiten
- 8 Sinnvolle Ziele und passende Strategien
- 9 Ein geeigneter Prozess
- 10 Ein wirksames Innovationsmanagement
- 11 Der bewusste Umgang mit Hindernissen
- 12 Die kontinuierliche Arbeit am Thema



### 3 Fragen zur Anregung

#### Inhalt

- 1 Verständnis
- 2 Grundsätze
- 3 Innovationsmöglichkeiten
- 4 Ziele und Strategien
- 5 Prozess
- 6 Management

## 1 Verständnis

### 1.1 Grundverständnis

Was verstehen wir unter Innovation? Was gehört dazu und was nicht? Inwiefern unterscheidet sich Innovation von Entwicklung, Erfindung, kontinuierliche Verbesserung?

Warum und wozu braucht das Unternehmen Innovationen? Welche Arten von Innovation braucht es? In welchen Bereichen? Für welche Kunden?

Denken wir bei Innovationen an Dinge, Technik und Wissenschaft? Oder eher an Menschen, Wahrnehmung, Einstellung, Werte, Konzepte? Denken wir nur an Produkte oder auch an andere Ergebnisse und Leistungen der Organisation?

### 1.2 Einstellung

Wie ist die Einstellung in unserem Unternehmen zu Veränderungen? Sehen wir sie als notwendiges Übel an oder als Gelegenheit, sich zu entwickeln, zu lernen und zu wachsen. Sehen wir bei Veränderungen sofort die Schwierigkeiten und Gefahren oder eher die Möglichkeiten und Chancen?

Können wir akzeptieren, dass jede heutige Lösung eine begrenzte Lebensdauer hat? Sind wir bereit, Bisheriges grundsätzlich zu hinterfragen und Überholtes über Bord zu werfen? Machen wir dies regelmäßig? Sind wir offen für Neues, das Bisheriges in Frage stellt?

Orientieren wir uns an dem, was wir als Unternehmen beherrschen oder an dem, was dem Kunden ein Bedürfnis erfüllt und für ihn einen Wert darstellt?

### 1.3 Klima

Haben wir ein innovatives Klima? Ein inspirierendes Klima? Woran lässt es sich erkennen? Wie wird es gefördert?

## 1.4 Entwicklung

Wie werden Innovationen bei uns entwickelt? Setzen wir auf die gescheite Idee des Vertriebes oder der Entwicklungsabteilung? Oder werden Innovationen systematisch erarbeitet?

Wer sind heute die Akteure? Und wer sollte eigentlich innovativ tätig sein?

Wie wichtig ist die Geschwindigkeit bei unseren Innovationen? Wie wichtig ist das Timing? Mit welchen Laufzeiten und Lebenszyklen rechnen wir?

## 1.5 Ausrichtung

Woran denken wir beim Wort Innovation? An Produktinnovation? Oder auch an Marktinnovation? Oder auch an Beschaffungs-, Lieferungs-, Dienstleistungs-, Finanzierungsinnovation?

Wen haben wir bei Innovationen als Nutzniesser im Auge – unsere Kunden oder auch unsere weiteren Interessengruppen? Sind Innovationen nur auf Kunden- und Interessengruppen gerichtet? Oder streben wir auch innerbetriebliche Innovationen an?

Sehen wir den Zweck von Innovationen allein in künftigem Umsatz und Ertrag? Oder auch in anderen Wirkungen wie beispielsweise die Gewinnung von hoch qualifizierten neuen Mitarbeitenden, die Stärkung der Reputation, die Art der Kommunikation, die Unternehmensführung nach den Regeln der Nachhaltigkeit, die Kooperation mit ungewöhnlichen Partnern?

## 1.6 Hindernisse

Gibt es ein Bewusstsein für die Hindernisse bei Innovationen mit ihren Veränderungen?

Werden die Widerstände der Menschen gegen Veränderungen zum Thema gemacht und die Ängste abgebaut?

Wird der Erfolg des aktuellen Geschäfts als Gefahr für die Innovationskraft erkannt? Haben Probleme Vorrang, weil sie jetzt gelöst werden müssen und die Innovation erst morgen, wenn überhaupt, zum Tragen kommt?

Gibt es ein Bewusstsein dafür, wie sehr das aktuelle, erfolgreiche Geschäft die Sicht für Neues einschränkt? Was wird konkret getan, um sich immer wieder vom Aktuellen zu lösen und die Sicht zu erweitern?

## 1.7 Gemeinsames Verständnis

Gibt es im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis für diese Fragen?

## 2 Grundsätze

Welche Grundsätze leiten uns bei Innovationen? Kennen alle Beteiligten diese Grundsätze? Werden sie befolgt?

### 3 Innovationsmöglichkeiten

Wie kommen wir zu Möglichkeiten für Innovationen? Sind es die Probleme und die Konkurrenz, die uns anspornen? Oder richten wir unseren Blick bewusst auf neue Möglichkeiten? Analysieren wir gezielt die eigenen Erfolge und Misserfolge? Die erwarteten und die unerwarteten? Suchen wir systematisch nach Unstimmigkeiten und Veränderungen in Prozessen, Markt und Gesellschaft? Lassen wir uns von unserem Angebot leiten oder von der Nachfrage?

Schaffen wir es, uns und unser Angebot immer wieder mit den Augen des Kunden zu betrachten? Sind wir uns bewusst, dass dies von uns eine soziale Fähigkeit abverlangt, die kein technisches oder ökonomisches Verständnis erfordert. Sind wir darin geübt? Kennen wir die soziale und ökonomische Wirklichkeit des Kunden und seine Motive bei Kaufentscheiden? Wissen wir, wofür der Kunde bezahlt und was für ihn Wert darstellt?

### 4 Ziele und Strategien

Ist der Bedarf für Innovationen samt Zeitrahmen formuliert und bekannt? Gibt es einen Plan mit Innovationszielen? Welche Strategien zur Realisierung von Innovationen setzen wir ein?

### 5 Prozess

Gibt es einen Innovationsprozess von der Quelle bis zum Kunden? Deckt er die verschiedenen Arten von Innovationen ab? Wird er befolgt und ist er effektiv?

#### Arten von Innovationen und Merkmale

Innovationstyp	A	B	C
Innovationsgrad	klein	mittel	gross
Typische Auslöser	Unbefriedigende Situationen, Qualitätsprobleme, Kundenreklamationen	Verbesserungsideen von Entwicklung, Vertrieb, Kunden; Konkurrenzsituation	Aktive Beschäftigung mit neuen Möglichkeiten in bestehenden und neuen Gebieten
Ergebnis	Abänderung und Anpassung von Bestehendem	Weiterentwicklung von Bestehendem mit neuartigen Ansätzen	Schaffung von Neuem durch neuartigen Ansatz oder Produkt für neues Bedürfnis oder neuen Kunden
Nähe zu Bisherigem	gross	mittel	klein
Bedarf für Systematik	klein	mittel	gross
Wirkungsbeginn	kurzfristig 1-2 Jahre	mittelfristig 2-3 Jahre	langfristig 3-5 Jahre
Wirkungsdauer	mittelfristig 3-5 Jahre	mittel bis langfristig 5-7 Jahre	langfristig 7-10 Jahre

## 6 Management

### 6.1 Auftrag

Ist das Thema Innovation in den Aufträgen der Führungskräfte enthalten?

### 6.2 Grundsätze

Gibt es Grundsätze für das Management von Innovationen? Sind sie formuliert und den Führungskräften bekannt? Sind die Betroffenen sensibilisiert und geschult?

### 6.3 Aufgaben

Ist der Beitrag zur Innovation Teil der Aufgaben von Führungskräften? Welcher Führungskräfte?

### 6.4 Ziele

Werden individuelle Ziele für Führungskräfte festgelegt? Wie werden sie vereinbart und kommuniziert?

### 6.5 Organisation

Wie ist die Innovation im Unternehmen organisiert? Wie sind die Zuständigkeiten, Verantwortungen und Kompetenzen geregelt? Gibt es einen obersten Verantwortlichen für Innovationen? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie wird sicher gestellt, dass das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden für Innovationen genutzt wird? Wie werden ganz neuartige Ansätze gehandhabt? Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stellen gefördert? Wer kommuniziert was über Innovationen nach innen und nach aussen?

### 6.6 Umsetzung

Wie umsetzungsstark ist das Unternehmen? Werden Schwächen in der Umsetzung angesprochen und wird daraus gelernt? Gibt es immer wieder die gleichen Schwierigkeiten? Wie wird über Ergebnisse im Vergleich zu den Zielen berichtet?

Erhalten Innovationen die Aufmerksamkeit, die Bedeutung und die Ressourcen, die sie haben müssten? Wie wird erreicht, dass die Führungskräfte die Innovationstätigkeit als Teil ihrer täglichen Arbeit betrachten und entsprechend handeln? Welche Wertschätzung gibt es für innovatives Verhalten?

Wie werden Innovationen neben dem Tagesgeschäft gehandhabt? Was sind die Schwierigkeiten? Wie wird mit ihnen umgegangen? Welche Anreize für innovatives Verhalten gibt es für die betroffenen Personen?

Gibt es eine kontinuierliche Beschäftigung mit dem Thema? Werden Methoden eingesetzt? Gibt es persönliche Ziele, regelmässige Gespräche von ausgewählten Mitarbeitenden mit dem obersten Management, Überprüfungen der innovativen Anstrengungen und Leistungen im Vergleich zu den Zielen, Rückmeldungen über Ergebnisse?

Wer fühlt sich verantwortlich, das Thema im Unternehmen am Laufen zu halten und kontinuierlich Anstösse zu geben und innovative Beiträge und Leistungen einzufordern?