

Innovationskultur verbessern

# Neues ermöglichen

## Preview

- ▶ **Eingerostet:** Wieso Unternehmen ungern Neues wagen
- ▶ **Mittel gegen die „Ja, aber ...“-Plage:** Warum neue Ideen schutzbedürftig sind
- ▶ **Aus dem Vollen schöpfen:** Warum Innovation Fülle braucht
- ▶ **Begegnung und Vernetzung:** Welche Rolle sie für Innovation spielen
- ▶ **Getan wird, was belohnt wird:** Warum Innovation Incentivierung braucht

Jedes Unternehmen begann einmal als Startup und brachte etwas Neuartiges in die Welt. Voller Ehrgeiz und Enthusiasmus, mit Hingabe und wilder Entschlossenheit packte die Startcrew ihre Aufgaben an. Doch mit zunehmender Größe ändert sich das meist: Man wird zu einer Firma, die sich primär mit sich selbst beschäftigt und eingetretenen Pfaden folgt. Der Innovationsgeist geht verloren. Die Lebendigkeit stirbt, verpasste Chancen produktiver Veränderung häufen sich. Die Entwicklung neuer und verbesserter Produkte wird unwahrscheinlicher. Interne Strukturen und Prozesse bleiben unangetastet, selbst wenn sie sich optimieren ließen. In der Folge leiden Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Für fehlende Innovationskraft gibt es viele Gründe. Pfadabhängigkeiten beispielsweise. Ist ehemals eine Entscheidung in einer bestimmten Richtung getroffen worden, fällt es später schwer, wieder aus dem eingeschlagenen Weg auszuscheren. Beispielsweise des-

halb, weil damit hohe Kosten verbunden wären: Wer in teure Anlagen für eine bestimmte Technologie investiert hat, ist nicht so schnell bereit, auf andere (wenn auch womöglich zukunftssträchtigere) Technologien umzusteigen, weil das bedeuten würde, die eigenen Anlagen wieder umbauen zu müssen. Wer vorwiegend Expertinnen und Experten für XY an Bord hat, für den ist die Idee, demnächst Z – also etwas völlig anderes – zu tun, abwegig.

Ein Konzept, das aus der Zwickmühle heraus helfen soll, ist das der Ambidextrie. Die Idee dahinter: Unternehmen brauchen ein Standbein und ein Spielbein,



Innovation ist für die meisten Unternehmen wichtig – und hat dort trotzdem einen schweren Stand. Neue Ideen werden vielerorts nach Strich und Faden zerpflückt. Es herrschen Bedingungen, die jeden Anflug kreativer Erneuerung im Keim ersticken. Und man hält an Strukturen fest, die es niemandem attraktiv erscheinen lassen, neue Wege zu beschreiten. Managementdenkerin Anne M. Schüller mit einem Gegenprogramm.



In vielen Unternehmen ist es geradezu Usus, sich als erste Reaktion auf einen Vorschlag oder eine Idee mit einem „Ja, aber“ gegen das Neue zu stellen, es zu zerpfücken, es zu demontieren und abzuwürgen.

ihr „Core Business“ und ihr „Future Business“. Man sichert die Ertragskraft der Kernaktivitäten und probiert gleichzeitig Neues aus. Das laufende Geschäft finanziert also die Innovation mit, solange diese sich noch nicht bezahlt macht. Das gilt nicht nur für große Geschäftsmodellinnovationen, sondern auch für Innovationen operativer Art wie die Einführung neuer digitaler Technologien oder neuer agiler Arbeitsstrukturen. Auch dafür braucht es explorative Frei- und Schutzräume. Sei es, dass zunächst ein Bereich, etwa ein externes Lab, Neues entwickelt und ausprobiert (strukturelle Ambidextrie), oder sei es, dass Mitarbeitende dazu aufgefordert sind, in ihrem normalen Arbeitsalltag innovativ tätig zu sein (kontextuelle Ambidextrie).

In vielen Organisationen wird Neues grundsätzlich abgewehrt

Doch was sich gut anhört, ist in der Realität schwer umzusetzen. Das gilt besonders in unsicheren, krisenhaften Zeiten und hat auch etwas mit unserer Psychologie zu tun. Denn hier greift ein Automatismus unserer Gehirnarbeit besonders stark: Wir ziehen uns vehement auf gewohnte Verhaltensmuster und erprobte Routinen zurück. Bedrohung fabriziert den berüchtigten Tunnelblick. Dabei wird der Aufmerksamkeitsfokus verengt, Peripheres gerät außer Sicht. Wir bleiben lieber auf vertrautem Terrain, verfallen in einen naiven Zweckoptimismus („Wird schon weitergehen wie bisher“) oder schalten auf Abwehr und sehen in jeder Neuerung vor allem die Probleme. Das Dumme daran ist, dass genau *dann*, wenn sich die Lage ungewiss und krisenhaft darstellt, die Fähigkeit, umzudenken und umzulernen, wichtiger ist denn je.

Doch selbst in ruhigeren Zeiten haben es Innovationen schwer, weil sie von jenen gefürchtet und abgewehrt werden, die dadurch etwas verlieren könnten. Veränderungen sind aus dieser Verlustperspektive keine machtvollere Chance, sondern eine ernste Gefahr. Von einer Innovationskultur kann folglich vielerorts keine Rede sein. Das Ausmaß, in dem im eigenen Unternehmen Neuem eher abwehrend begegnet wird, lässt sich übrigens gut ermitteln, indem man eine anonyme interne Kurzumfrage startet und folgende Fragen stellt:

- ▶ Darf man bei uns eigentlich spontane kreative Ausbrüche haben?
- ▶ Kann man problemlos ungefragt eine „1-a-teamberaubende“ Idee präsentieren?
- ▶ Wie gehen wir generell mit Personen um, die unkonventionelle Ideen einbringen?
- ▶ Darf man sich in Eigenregie mit zwei, drei Kollegen und Kolleginnen aus anderen Bereichen für ein paar Stunden zusammentun, um über eine fachübergreifende Neuerung nachzudenken? Und zwar während der Arbeitszeit und ohne beim Chef vorher eine offizielle Genehmigung einholen zu müssen?

Die Antworten geben einen ersten Hinweis darauf, wie willkommen neues Denken in der Organisation tatsächlich ist – und welche erlebten Geschichten es dazu gibt. In vielen Unternehmen wird man unange-

## Wie geht ZUKUNFTSKOMPETENZ?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS322



## WAS GEHÖRT für Sie zur Zukunftskompetenz?



## Was sind die größten FUTURE CHALLENGES für Unternehmen?

n= 244 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie geht Zukunftskompetenz?“ in managerSeminare 322, Januar 2025, beteiligt haben. Grafik: Patricia Zart; © managerseminare.de

## KI in der Personalentwicklung

# „Digitale Sprachanalyse als Basis für Training & Coaching“

Ist es bereits heute möglich, mit Hilfe von KI, bzw. einer innovativen Machine-Learning-Technologie, eine valide automatisierte und objektive Messung von kommunikativen Wirkungsweisen und Kompetenzen durchzuführen?

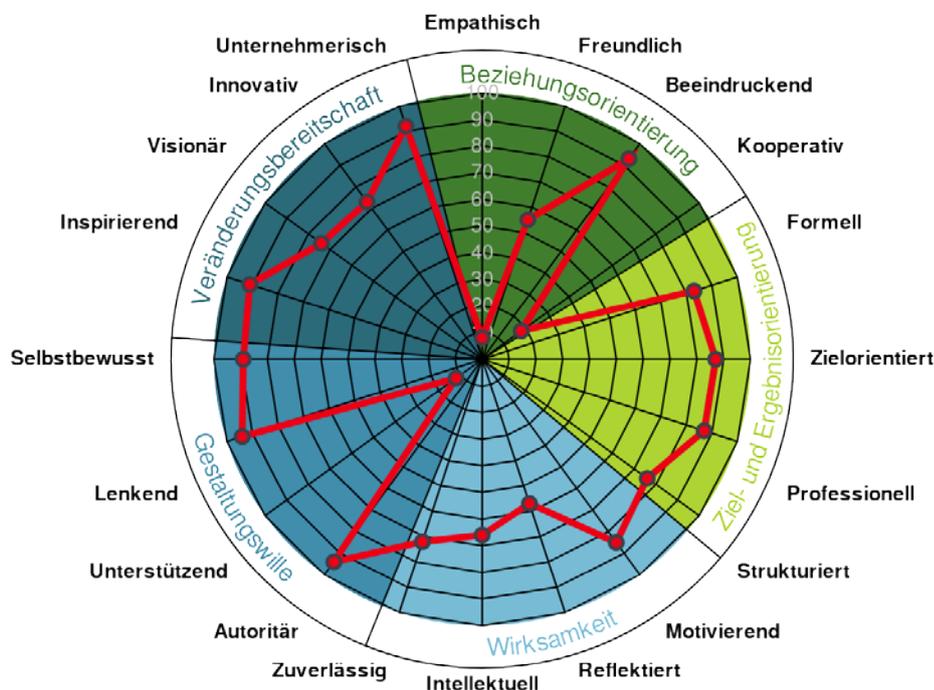
JA! Die KI-gestützte CommPass plus Analyse basiert auf Psychologie kombiniert mit Natural Language Processing (NLP), Psychological Language Processing (PLP) und Machine Learning. Dadurch eröffnen sich detaillierte Einblicke in das Zusammenspiel von Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten. Kommunikation wird so auf der Basis eines mathematischen Sprachmodells untersucht und analysiert.

Das Ergebnis ist eine valide individuelle Analyse der kommunikativen Wirkung, welches zertifizierte Coaches mit den Teilnehmer:innen besprechen. Darauf aufbauend können sie gezielt an ihren persönlichen Entwicklungsfeldern arbeiten. Auf Basis der Analysen können maßgeschneiderter Trainingsprogramme entwickelt werden. Dadurch wird die Effektivität von Trainings gesteigert und langfristige Verhaltensänderungen unterstützt.

Die KI-Analysen gibt es für Führung, Vertrieb, Beratung, Einkauf und Service jeweils in einer deutsch- oder englischsprachigen Version. Die Teilnehmer:innen können mit der SmartLearning App mit Beispielen, Wissen & Aufgaben für den beruflichen Alltag, die für sie relevanten Lerninhalte vertiefend bearbeiten.

*„Sehr aufschlussreiche Auswertungen. Die darauf angesetzten Trainings zeigten meinen Mitarbeitern in einem Rollenspiel ihre Stärken und Entwicklungsfelder auf. Diese Vorgehensweise erzeugte sehr hohe Akzeptanz zur Veränderungsbereitschaft. Sehr tolles und effektives Vorgehen und Training!“*

Stefanie Schütte, Leiterin des Digitalen Beratungs-Centers, Sparkasse Paderborn-Detmold-Höxter



### Praxisbeispiel Deutsche Bahn AG: Erfolgreiche Implementierung und Anwendung

Die Führungsakademie der Deutsche Bahn AG setzt die KI-gestützte CommPass plus Analyse ein, um die Effizienz ihrer bedarfsorientierten Führungskräfteentwicklung zu steigern.

Die auf die Führungsgrundsätze der Deutschen Bahn angepasste Analyse (DBA Wegweiser) dient als Grundlage für persönliche Auswertungsgespräche mit zertifizierten Coaches der CommPass plus GmbH. Durch das Verständnis der eigenen Kommunikationsmuster können Führungskräfte gezielt an ihrer Kommunikationsfähigkeit arbeiten, um Missverständnisse zu vermeiden und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern.

Nach dem Analysegespräch erhalten die Führungskräfte individuelle Empfehlungen. Besonders innovativ ist dabei die Integration von Kursvorschlägen aus dem Angebot der Führungsakademie.

Ein weiterer Vorteil ist die nachfrageorientierte Anpassung des Kursangebots auf Basis anonymisierter statistischer Auswertungen der Analyseergebnisse.

Damit kann das Kursangebot bedarfsorientiert angepasst werden.

Die Deutsche Bahn AG legt großen Wert auf Datenschutz und Sicherheit. Alle Daten werden anonymisiert und vertraulich behandelt, um die Privatsphäre der Führungskräfte zu schützen.

In den vergangenen 2 Jahren haben bereits über 1.000 Führungskräfte der Deutschen Bahn eine Sprachanalyse durchgeführt (95% Zufriedenheit!). Das Führungskräfteentwicklungsprogramm „Neu als obere Führungskraft“ wurde mit dem eLearning AWARD 2024 in der Kategorie „Didaktik“ ausgezeichnet. Wichtiger Bestandteil dieses Programms ist der DBA-Wegweiser von CommPass plus. Mehr Informationen erhalten Sie bei Jennifer-Marie Winkler, Führungsakademie der Deutsche Bahn AG ([jennifer-marie.winkler@deutschebahn.com](mailto:jennifer-marie.winkler@deutschebahn.com))



CommPass plus GmbH  
Peter Lingenfelder  
Tel.: 0170 2375 480  
[peter.lingenfelder@commpassplus.de](mailto:peter.lingenfelder@commpassplus.de)  
[www.commpassplus.de](http://www.commpassplus.de)

Sicherzustellen, dass *zuerst* über die Chancen, die in einer Idee stecken, und *dann* über die Risiken gesprochen wird, ist ein erster Schritt in Richtung einer innovationsfreundlichen Kultur.

nehm überrascht sein. Die Frage, die sich anschließen muss, lautet dann: Welche *Rahmenbedingungen* müssen wir schaffen – oder verändern –, damit Innovation bei uns im Unternehmen eine Chance hat?

Die erste Reaktion auf eine Idee ist oft „Ja, aber“

Es mag banal klingen, doch wichtig ist zunächst einmal, dass Innovationsideen nicht weiter notorisch ausgebremst werden. In vielen Unternehmen ist es nämlich geradezu Usus, sich als erste Reaktion auf einen Vorschlag oder eine Idee mit einem „Ja, aber“ gegen das Neue zu stellen, es zu zerpfücken, es zu demontieren und abzuwürgen. Das ist ein riesiges Problem für die Innovativität. Denn neue Ideen sind gerade am Anfang sehr zerbrechlich. Eine kleine Strichliste im nächsten Meeting reicht, um sich bewusst zu werden, *wie* groß das Problem des „Ja-aber-Automatismus“ ist. Natürlich ist es wichtig, Skeptikern zuzuhören und sich auf *jede* denkbare Zukunft vorzubereiten. Doch Unternehmen brauchen mehr Verhalten vom Typ A als vom Typ K.

Das A leitet sich vom Begriff Anastrophe ab, der Kehrtwende zum Guten, das K von Katastrophe. Typ-A-Verhalten ist von Offenheit, Optimismus und Kreativität geprägt. Wer sich davon leiten lässt, agiert mutig und kreativ, liebt Herausforderungen und strengt sich ausdauernd an, diese zu meistern, eine hohe Frustrationstoleranz inklusive. Klappt etwas nicht, ist die Denke vor allem „Es funktioniert *im Moment* noch nicht“ oder „das Ergebnis war *noch* nicht ganz das Richtige“. K-Typ-Verhalten zeichnet sich dagegen dadurch aus, dass der Blick ständig nur auf das gerichtet ist, was nicht funktioniert und schiefeht – oder schiefehen *könnte*. Wer sich davon leiten lässt, versetzt nicht nur sich selbst, sondern häufig auch sein Umfeld in Panik. „Das klappt gewiss nicht!“ oder „Man weiß nie, was alles schiefehen kann!“ wird dann zur Standardreplik auf alle kreativen neuen Vorschläge.

## Ideen brauchen Schutz

Ob ein Mensch eher dem einen oder anderen Verhaltensmuster zuneigt, ist individuell unterschiedlich. Unternehmen, die sich innovationsfreundlich aufstellen wollen, sind daher gut beraten, das Kriterium schon in ihr Recruiting einzubeziehen. Doch wie viel Typ-A- oder Typ-K-Verhalten man in einer Organisation vorfindet, ist nicht zuletzt auch eine Frage der herrschenden Kultur – der sich neue Mitarbeitende über kurz oder lang anpassen.

Da sich kulturell eingeschliffene Verhaltensmuster nicht abstellen lassen, indem man Individuen ins Gewissen redet, ist es klug, als einen der ersten Schritte in eine innovationsfreundliche Kultur, Strukturen und Prozesse so umzugestalten, dass das „Ja-aber-Muster“ aufgebrochen wird und diejenigen, die notorisch gegen Neues sind, weder das erste noch das letzte Wort haben. Eine gute Strategie zum Schutz neuer Ideen ist es, in Meetings die Rolle eines *Engelsadvokaten* bzw. einer *Engelsadvokatin* zu installieren. Diese Person hat nach der Vorstellung einer Idee stets das erste Wort – und den Auftrag, zunächst das Gute in der Idee zu finden und ihr damit eine Überlebenschance zu geben. Der Vorteil: Durch den kleinen Kniff sind nun zumindest schon mal *zwei* Personen im Raum *für* den Vorschlag. Neudenker und Neudenkerinnen erhalten also die notwendige Rückendeckung. Die danach einsetzende Diskussion verläuft erfahrungsgemäß konstruktiver als ohne Einsatz eines Engelsadvokaten oder einer Engelsadvokatin. Unter dem Schutz der neuen Rolle trauen sich Mitarbeitende außerdem viel eher, kühne Ideen einzubringen. Am besten ist es übrigens, wenn reihum in jedem Meeting jeder beziehungsweise jede einmal die Rolle des Engelsadvokaten innehat, damit sich alle darin üben können.

Worauf ein Team, das Ideen eine Chance geben möchte, zudem achten sollte, sind Killerphrasen. Jede Idee ist etwas Besonderes – und jede Reaktion darauf auch. Deswegen gibt es eine enorme Artenvielfalt



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
managerseminare.de/MS325AR03



**Fast alle Unternehmen wollen innovativ sein, doch nur wenige sind es tatsächlich. Sieben hilfreiche Hebel, um eine Organisation innovationsfreundlicher aufzustellen.**

## 1. Innovation incentivieren

Der wichtigste Hebel auf dem Weg in eine Unternehmenskultur, in der das Innovieren gang und gäbe ist, besteht darin, innovative Aktivitäten zu belohnen. Denn was bestraft wird, wird gemieden, was belohnt wird, wird gemacht.

## 2. Schutzengel für Ideen berufen

Ideenkiller und Bremserrinnen dürfen weder das erste noch das letzte Wort im Entscheidungsprozess haben. Deshalb lohnt es sich, für Meetings eine besondere Rolle zu installieren: die des Engelsadvokaten bzw. der Engelsadvokatin. Diese Person hat nach der Vorstellung einer Idee immer das erste Wort, findet zunächst das Gute darin und gibt der Idee so eine Überlebenschance.

## 3. Spielräume zulassen

Wenn Mitarbeitende fast keine Möglichkeiten haben, eigenständig Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu variieren oder die Initiative zu ergreifen, wenn die Business-Realität mit den organisationalen Vorgaben kollidiert, dann haben neue Ideen oder auch neue Verfahrensweisen, die sich eher unter dem Radar einbürgern, aber zur offiziellen Innovation werden könnten, kaum eine Chance. Innovation braucht ein gewisses Maß an Freiraum. Und sie braucht eine gute Fehlerkultur, in der man weiß: Beim probeweisen Beschreiten neuer Wege kann man auch scheitern, lernt jedoch dazu.

## 4. Innovation Labs betreiben

Ob inhouse oder extern: Da im hektischen Arbeitsalltag das Thema Innovation oft unter den Tisch fällt, sind Labs wertvolle Enklaven für die Entwicklung neuer Formen der Unternehmenskultur, wichtige Versuchslabore für Arbeitsweisen der Zukunft und spannende Experimentierzonen für neue Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle. Labs können aber nur dann einen konstruktiven Beitrag zum Innovationsgeschehen leisten, wenn es von Unternehmensseite eine ausgeprägte Bereitschaft gibt, sich für Neues zu öffnen – bzw. wenn das dort Entwickelte im Unternehmen von Personen mit entsprechendem Einfluss Rückendeckung bekommt.

## 5. Auf Formate setzen, die Innovationen boostern können

Herrschen im Unternehmen die passenden strukturellen und kulturellen Voraussetzungen (siehe oben), gibt es verschiedene

Formate, die ein Booster fürs Innovationsgeschehen sein können. Etwa *Innovation Camps*, also (meist mehrtägige) Veranstaltungen, zu denen Teams anreisen, um in einer komplett anderen Umgebung und abgeschnitten vom gewohnten Arbeitsumfeld ihre Kreativität zu entfalten. Ein weiteres Format, mit dem sich Innovationen treiben lassen, sind firmeninterne *Großgruppenworkshops*, in denen Mitarbeitende in großer Zahl zeitlich begrenzt und abteilungsübergreifend an einem Thema arbeiten. So können neue Perspektiven, neue Ideen, aber auch neue Beziehungen und Kommunikationsnetze entstehen. Am Entrepreneurship Center des Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurde außerdem die *5 x 5 x 5-Methode* erschaffen: Dabei entwerfen fünf

Teams aus je fünf Mitarbeitenden in fünf Tagen fünf Businesskonzepte.

Diese kosten maximal 5.000 Dollar und müssen in einer fünfwöchigen Periode umgesetzt werden. Diese Beschränkungen zwingen die Teams dazu, schnell voranzukommen, anstatt

Zeit auf die Perfektionierung zu verschwenden. Wer rasch agiler und innovativer werden will, wird diese Methode sehr hilfreich finden.

## 6. Freitagnachmittagsprojekte zulassen

Neben den im vorherigen Punkt beschriebenen zeitlich begrenzten Innovationsboostern ist der Faktor Zeit auch noch auf andere Weise wichtig, wenn man im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöhen will, dass Innovationsideen entwickelt werden: Mitarbeitende brauchen im Arbeitsalltag ausreichend Eigenzeit zwecks Fortentwicklung kreativer Gedanken. Beispielsweise in der Form, dass es kreativen Geistern frei steht, am Freitagnachmittag unbehelligt an eigenen Projekten zu arbeiten.

## 7. Eine interne Ideenbank einrichten

Bei jedem Ideenfindungsprozess fallen gute Ideen an, die zunächst nicht weiterverfolgt werden können – was bei Mitarbeitenden oft zu Frust führt. Hier hilft das Konzept der Ideenbank: Man zahlt Ideen ein, bei Bedarf hebt man eine ab, andere bleiben als Einlage für später liegen. Eine Ideenbank ist interaktiv, allen zugänglich und vollkommen transparent. Wie in einem Regal werden dort Ideen zur Ansicht, zum Bewerten, zum Kommentieren und zum Ausprobieren angeboten.



an Killerphrasen. Im Umgang mit ihnen gilt die Regel: Ein Schlagabtausch bringt uns nicht weiter, hartes Kontern provoziert nur eine Eskalation. Weit besser ist es, sich daran zu gewöhnen, Killerphrasen mit klugen Fragen zurückzuspielen, etwa so:

- ▶ „Damit lässt sich kein Geld verdienen!“ – „Wie hast du das errechnet?“
- ▶ „Das setzt sich an unserem Markt nicht durch!“ – „Wie hast du das analysiert?“
- ▶ „Das läuft schon immer so!“ – „Zu welchem Zweck wurde es denn damals ein-

geführt? Und ist dieser Zweck heute noch sinnvoll?“

▶ „Das wäre schon gut, aber da sind wir intern noch nicht so weit.“ – „Was müsste denn passieren, damit wir schneller werden? Was wäre ein erster vielversprechender Schritt?“

Wer Killerphrasen zulässt, lässt auch zu, dass sein Unternehmen ein Immunsystem gegen Veränderung aufbaut. Deshalb braucht es zunächst einmal ein Verständnis dafür, wie stark Killerphrasen die Kommunikation beeinflussen. Danach beginnt man

## Arbeitsteilung in Sachen Innovation: Die ideale Teamzusammensetzung

**Will ein Unternehmen der Innovation auf die Sprünge helfen, indem es ein Team mit der Aufgabe betraut, neue Ideen zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen, gilt dabei vor allem ein Grundsatz: Vielfalt ist Trumpf. Vor allem größere Innovationsvorhaben profitieren davon, wenn Mitarbeitende verschiedener Fachrichtungen zusammenarbeiten – etwa Generalisten und Spezialisten, Erfahrene und Neuzugänge. Wichtig ist aber auch, dass sich die Zusammensetzung des Teams je nach Phase des Innovationsprozesses ändert.**

### In der Kreativphase ...

... profitieren Innovationsprozesse vor allem von Menschen, die eine besondere Eignung für Neuanfänge, Übergänge und Vorreitertum haben, von Visionärinnen, Pionieren und Regelbrecherinnen. Sie sorgen für den schöpferischen Input. Sie stellen die abwegigsten Fragen, denken das Undenkbare und träumen sich in die schönsten Luftschlösser hinein. Es sollte sich um Menschen handeln, die in allem Neuen ein Eldorado von Chancen sehen und nicht gleich die Gefahr. Gern dürfen dies Personen sein, denen für Routinevorgänge und Kleinteiligkeit das Talent fehlt und die als Superkreative ihren persönlichen „Kick“ vor allem aus dem reinen Erfindungsprozess ziehen, während sie schnell die Lust verlieren, sobald es an die kleinteilige Umsetzung geht.

Um möglichst engagierte Teilnehmer mit dem entsprechenden Profil zu finden, kann man im Vorfeld zum Beispiel einen Ideenwettbewerb starten. So lässt sich auch schon eine Reihe wertvoller Ausgangsideen für den Workshop generieren. Im Idealfall hat jemand sogar schon eine Lösung in petto, sodass man sich eine Menge Zeit und Geld sparen kann. In jedem Unternehmen gibt es Tüftler und engagierte Weiterdenker, man müsste sie nur öfter fragen – und sie mit anderen Weiterdenkern und Weiterdenkerinnen zusammenbringen. Werden möglichst viele Kollegen und Kolleginnen auf dem Weg in die Zukunft involviert, ist Aufbruchstimmung garantiert. Obendrein fällt vielen klugen Köpfen immer mehr ein als einem allein.

### In der Umsetzungsphase ...

... profitieren Innovationsprojekte von Menschen, die pragmatisch, strukturiert und umsetzungstalentiert sind. Denn in

Phase zwei kehrt man auf den Boden der Tatsachen zurück. Man konzentriert sich auf die vorab priorisierten, brauchbaren Ideen. Hierbei geht es um Machbarkeit auf hohem Niveau und eine detaillierte Umsetzungsplanung. Das erfordert Routiniers und Macher mit Sinn für Genauigkeit und Präzision. Werden diese Personen zu früh in ein Projekt einbezogen, ersticken sie jede verrückte Idee schon im Keim. In der Umsetzungsphase jedoch stellen sie sicher, dass wirklich an alles gedacht wird, und dass alles am Ende gut funktioniert.

### Für die Arbeit in beiden Phasen gilt außerdem ...

- ▶ Innovationsteams, die interdisziplinär agieren, dürfen nicht von Bereichsleiterinnen und -leitern in ihrer Arbeit gehindert werden.
- ▶ Die Rückendeckung der Geschäftsleitung, auch in Bezug auf Experimente, Irrwege und Fehlschläge, ist essenziell.
- ▶ Von Widerständen, die beinahe zwangsläufig kommen, dürfen sich die Teammitglieder nicht blenden lassen.
- ▶ Die Teams müssen selbstorganisiert arbeiten können, damit sie schnell Fahrt aufnehmen können und entscheidungsfrei sind.
- ▶ Unterstützung durch Externe ist erwünscht, doch sollten Innovationsprojekte niemals ausschließlich von externen Beratercrews durchgeführt werden.
- ▶ Und am wichtigsten: Bitte keine Alibiprojekte und Scheininnovationen! Wenn es im Unternehmen keinen grundlegenden Erneuerungswillen gibt, kommen gute Ideen über das Stadium des Zettelchen-Klebens nicht hinaus.

Quelle: managerseminare.de; Anne M. Schüller: Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter. Gabal 2024.

dann – am besten gemeinsam –, die Phrasen zu sammeln. Für Zusammenkünfte kann man auch die Regel entwickeln, stets ein akustisches Warnsignal zu geben, wenn jemand eine Killerphrase bemüht.

### Innovation fußt auf Fülle

Sicherzustellen, dass *zuerst* über die Chancen, die in einer Idee stecken, und *dann* über die Risiken gesprochen wird, ist ein erster Schritt in Richtung einer innovationsfreundlichen Kultur. Eine weitere entscheidende Weiche ist dann gestellt, wenn es einer Organisation gelingt, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass unkonventionelle Ideen und neue Vorgehensweisen (die das Potenzial haben, als Innovation etabliert zu werden), überhaupt *entstehen* können. Und zwar in großer Zahl. Denn Innovation braucht Fülle, aus der sie schöpfen kann.

Ist in einem Unternehmen Widerspruch nicht geduldet, müssen Mitarbeitende fürchten, abgestraft zu werden, sofern sie neue Wege ausprobieren und dann etwas schiefgeht, ist Scheitern tabu und sind die Verhältnisse so einengend, dass Mitarbeitende kaum Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben, dann sind das alles schlechte Voraussetzungen, um Fülle und Vielfalt entstehen zu lassen. Dann wird niemand den Mut fassen, eine neue Idee zu entwickeln und einzubringen. Und dass Mitarbeitende dann die Traute haben, in Eigeninitiative alternative Wege zu bestehenden Verfahrensweisen zu beschreiten, aus denen schließlich Innovationen werden könnten, ist genauso unwahrscheinlich.

Innovation kann nur dort gedeihen, wo es gewisse Spielräume und auch eine gute Lernkultur gibt. Wo man sich darüber klar ist, dass es zum Spiel gehört, dass man mit der probeweisen Umsetzung von Ideen auch scheitern kann und wo man darin kein Drama, sondern die Lernchancen sieht. Kurzum: Ohne Bereitschaft zum Experimentieren, ohne Lessons Learned und Iterationen, keine Innovation.

### Zeit ist ein wichtiger Hebel im Innovationsgeschehen

Was unmittelbar mit diesen Faktoren zusammenhängt, aber oft nicht beachtet wird, ist der Faktor Zeit: Ein gutes Innovationsklima braucht auch *zeitliche* Spielräu-

me. „Bitte kein Sofa! Meine Leute sollen arbeiten und nicht rumhängen“, heißt es von mancher Führungskraft im Kontext architektonischer Büroneukonzeptionen. Was solche Chefs und Chefinnen jedoch verkennen, ist, wie Denkarbeit vonstatten geht. Diese findet in vier Phasen statt: inspirieren, konzentrieren, aktivieren, regenerieren. Diesen Rhythmus gilt es durch freie Zeiteinteilung zu unterstützen, denn Einfallsreichtum entsteht nicht nach Stundenplan und nicht auf Befehl. Neurobiologisch betrachtet, entwickeln sich kreative Ideen, indem das Gehirn auf geistige Wanderschaft geht und bestehendes Wissen mit neuem Gedankengut kombiniert. Daher ist Eigenzeit zwecks Fortentwicklung kreativer Gedanken unglaublich wichtig. Hinzu kommt, dass Gehirne schnell ermüden.

Doch Phasen des Leerlaufs und der geistigen Regeneration kommen im klassischen Arbeitsleben zu kurz. Gegensteuern lässt sich zum Beispiel, indem man interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, vier bis sechs Wochen lang (beispielsweise immer freitags nach 12 Uhr), an ihren eigenen Projekten zu arbeiten. Völlig unbehelligt. Ohne, dass es Zwischenberichte bräuchte. Nur mit der Bedingung, dass am Ende der festgelegten Periode Vorschläge vorgestellt werden.

Doch auch künstliche Zeitverknappung kann ein Weg sein, der Innovationskraft auf die Sprünge zu helfen. Etwa, wenn im Rahmen eines 24- oder 48-stündigen Wettbewerbs mehrere interdisziplinär besetzte Teams gegeneinander antreten, um neue Lösungen für eine spezifische Herausforderung zu entwickeln. Solche Hackathons können betriebsintern, aber auch branchenübergreifend veranstaltet werden. In ihnen spiegelt sich auch ein weiterer wichtiger Faktor, der eine Rolle spielt, wenn es gelingen soll, ein Unternehmen innovationsfreundlicher aufzustellen: Es braucht dafür auch Begegnung und Vernetzung.

### Ohne Begegnung und Vernetzung keine Innovation

Wenn ausschließlich im Homeoffice und via Videocalls gearbeitet wird, entsteht nicht die Kreativität, auf der Innovation aufbaut. Ideen können wir zwar auch allein haben. Doch der beste Output kommt dann zustan-

Eine allen zugängliche hausinterne Ideenbank ist ein praktisches Tool, um dem Problem entgegenzuwirken, dass gute neue Ideen, die gerade nicht umgesetzt werden können, in Vergessenheit geraten.



## Mehr zum Thema

### ► Anne M. Schüller: Zukunft meistern – Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter.

Gabal 2024, 29,90 Euro.

Das Buch soll Führungskräfte in Unternehmen dazu animieren, Zukunftsgestaltung aktiv anzupacken. Dabei werden drei Felder ausgeleuchtet, die der Autorin zufolge besonders relevant für die Zukunft sind: nachhaltiges Wirtschaften, Transformation und Innovation.

### ► Christian Busch: Zielsicher zum glücklichen Zufall: Serendipität im Unternehmen fördern.

[managerseminare.de/MS304AR04](https://managerseminare.de/MS304AR04)

Je komplexer die Welt wird, desto weniger ist Erfolg planbar. Dafür ergeben sich umso mehr zufällige Gelegenheiten, die auf eine andere Art und Weise Erfolg versprechen – wenn wir sie denn erkennen und proaktiv nutzen. Das wird als Serendipität oder auch aktives Glück bezeichnet. Der Artikel liefert acht valide Ansatzpunkte, wie Unternehmen diesem auf die Sprünge helfen können.

de, wenn wir unsere Einfälle bei einem anregenden Gespräch mit anderen teilen. So wird jeder Gedanke klüger, schärfer, präziser und brillanter.

Um dazu beizutragen, dass echte Begegnung auch über den eigenen Arbeitsbereich hinaus stattfindet, können Unternehmen einiges tun. Sie sollten beispielsweise auf entsprechende Raumkonzepte setzen. Gemeint sind nicht nur offene, flexible, farbenfrohe, beflügelnde Raumwelten, wie es sie in jungen Unternehmen meist gibt, sondern auch subtilere räumliche

Anstöße für persönliche Begegnung. Etwa gemeinsame Wege, auf denen man einander zwangsläufig begegnet. Oder Orte, die auch jenseits expliziter Workshops einen spontanen Gedankenaustausch möglich machen. Sinnvoll sind auch Konzepte, die Kollegen und Kolleginnen, die nicht regelmäßig zusammenarbeiten, kreuz und quer durchs Unternehmen vernetzen. Das kann beispielsweise über gemeinsame Hobbys oder Formate wie „Blind Lunches“ und „Zufallskaffees“ geschehen, bei denen Mitarbeitende, die sich noch nicht kennen, zusammengewürfelt werden.

### Zwischenziel: Eine gut gefüllte Ideenbank

Idealerweise reißt in einer Organisation durch die beschriebenen Maßnahmen die Ideenproduktion nie ab. Freilich wird es dann auch zu einem Überschuss guter Ideen kommen. Also zu Ideen, die man nicht sofort umsetzen können oder wollen. Damit ist die Gefahr groß, dass Beteiligte frustriert werden, weil ihre Konzepte und Vorschläge in Schubladen versinken – und dann oft tatsächlich in Vergessenheit geraten.

Vorbeugen lässt sich dem mit einem pragmatischen Tool: einer hausinternen *Ideenbank*. Eine solche Ideenbank ist interaktiv, allen zugänglich und vollkommen transparent. Man „zahlt“ Ideen in die Bank „ein“, die dort eingelagert und bei Bedarf „abgehoben“ werden. Wie in einem Regal werden die Ideen zur Ansicht, zum Bewerten, zum Kommentieren und zum Ausprobieren und Weiterentwickeln angeboten. Dies beugt nicht nur dem verständlichen Frust von Mitarbeitenden vor, wenn eine Idee nicht gleich an die Reihe kommt, es sorgt auch dafür, dass nichts verloren geht und ein Fundus entsteht, aus dem die Organisation jederzeit schöpfen kann.

### Innovation findet nicht statt, wenn sie nicht belohnt wird

Bleibt das Problem, dass gute Ideen nur die *eine* Seite der Innovationsmedaille sind, der Wille, sie aufzugreifen, weiterzuentwickeln und umzusetzen, jedoch die andere. Sprich: Es muss auch Interessenten geben, die bereit sind, sich in einer Ideenbank umzuschauen, Einlagen abzuheben und diese in die Umsetzung zu bringen.

Wie oben bereits angesprochen: Das größte Hemmnis in puncto Innovation ist,

Foto: Peter Svec



Die Autorin: **Anne M. Schüller** ist Managementdenkerin, Keynote Speakerin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. Kontakt: [anneschueller.de](mailto:anneschueller.de)

dass viele Neuerungen Menschen fürchten lassen, dabei persönlich etwas zu verlieren, etwa Macht und Einfluss. Daher gilt: So wichtig es anfangs ist, neue Ideen nicht gleich zu zertrampeln, so bedeutsam ist es später, auch abweichende Meinungen dazu zu hören. Also ein offenes Ohr auch für Sorgen, Befürchtungen, Kritik und mögliche Interessenkonflikte zu haben – und diese in die Umsetzungsplanung einzubeziehen. Denn letztlich geht es um Machbarkeit, um Genauigkeit und Präzision. Dafür braucht es einmal mehr Perspektivenvielfalt. Und gleichzeitig brauchen neue Ideen nicht nur anfangs Personen, die sie in Schutz nehmen, sondern gerade auch später, wenn es um die Umsetzung geht, die Rückendeckung durch mutige, risikofreudige Fürsprecherinnen und Fürsprecher. Dabei ist die Sache eigentlich ganz einfach: Was bestraft wird, wird gemieden. Was belohnt wird, wird gemacht. Wird also das Erreichen der Planziele aus dem Vorjahr bonifiziert, Misslingen traktiert

und alles beinhart kontrolliert, dann wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nur noch nach Vorgaben getanzt. Unvorhergesehene Chancen bleiben dann links liegen und die Innovation wird keine Fürsprecherinnen und Fürsprecher finden.

Wer Innovation in seinem Unternehmen fördern will, braucht daher kluge Kennzahlen für Innovationstätigkeit – und eine Strategie, die Innovationsbemühungen belohnt. Geeignete Incentives sind dabei nicht zwangsläufig Geldgeschenke – und schon gar keine Einzelboni. Studien haben immer wieder gezeigt, dass Geld korrumpiert und Ideenreichtum blockiert. Man strebt dann nicht nach dem bestmöglichen Ziel, sondern nach dem Ergattern des Bonus. Gut gewählte Incentives haben vor allem mit Wertschätzung zu tun. Mit Würdigung. Mit vielfältigen Auszeichnungen. Und nicht zuletzt mit dem Feiern von Gemeinschaftserfolgen.

Anne M. Schüller

Eigentlich ist die Sache einfach: Was bestraft wird, wird gemieden. Was belohnt wird, wird gemacht. Wer Innovation in seinem Unternehmen fördern will, braucht daher kluge Kennzahlen für Innovationstätigkeit – und eine Strategie, die Innovationsbemühungen belohnt.

## LEADERSHIP – EIN TANZ MIT DER ZUKUNFT

Gute Führung gleicht einem Tanz: Sie braucht eine klare Haltung **UND** fließende Beweglichkeit. Sie folgt einer Struktur **UND** bleibt offen für spontane Impulse. Sie gibt Richtung vor **UND** lässt Raum für Improvisation. Sie wertschätzt **UND** konfrontiert. Sie kann nachgiebig sein **UND** beharrlich.

In einer Welt, die sich ständig verändert, ist Führung kein festes Konzept mehr – sondern ein dynamischer Prozess. Die Kunst besteht darin, nicht in

starrten Mustern zu verharren, sondern sich in den Spannungsfeldern der modernen Arbeitswelt souverän zu bewegen.

Für Führungskräfte ist es dafür wichtig, eine innere Haltung zu entwickeln, die es ermöglicht, Widersprüche nicht nur auszuhalten und zu akzeptieren, sondern aktiv zu gestalten. Die eigene (Führungs-)Rolle in all ihren Facetten bewusst wahrzunehmen und mit Klarheit **UND** Flexibilität umzusetzen. Dafür

braucht es kontinuierliche Reflexion, Austausch und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

Genau hier setzen unsere Programme an: Wir schaffen geschützte Lern- und Experimentierräume, die Reflexion, praxisnahe Impulse und konkreten Anwendungsbezug kombinieren und unterstützen Führungskräfte in der bewussten Gestaltung ihrer Rolle. Damit sie den Rhythmus der Zukunft mitbestimmen.



Gestalten Sie mit uns  
Ihre Führungs-Zukunft.

0661 934140

info@neuland-development.de  
www.neuland-development.de



Leszek Skurski - 2015 - Fluttering Around - 110x180 cm - Oil on Canvas