



P
A
S
S
I
O
N
D
R
I
V
E

DIE INNOVATIONSKULTUR VON KONZERNEN

**„Wir können zwar effizient,
aber nicht innovativ“**

*Thomas Sattelberger,
ehem. Personalvorstand der Deutschen Telekom
zur Innovationsfähigkeit deutscher Konzerne*

Auswirkungen der digitalen Transformation



Zahlreiche Industrien bedroht¹
Kreative Zerstörung durch disruptive Innovationen gefährdet aktuelle Marktführer.²



Kreative Intelligenz überlebt
Roboter ersetzen Routineaufgaben³ - 80% der „kreativen Jobs“ sind sicher vor Technologisierung.⁴



Maschine ersetzt Mensch
15% Jahreswachstum von Industrierobotern⁵ und bis zu 90% Kostenersparnis.⁶



Deutschland digital unterentwickelt
Market-Cap digitaler US-Unternehmen ist 34 Mal so groß wie die Internetwirtschaft Deutschlands.⁷



50% der Arbeitsplätze bedroht
Zunehmende Technologisierung gefährdet zahlreiche Jobs in Deutschland.⁸



Start-ups zerstören Marktstrukturen⁹
Große Konzerne sind auf Grund starrer Strukturen zu langsam, um Innovationen rechtzeitig am Markt zu platzieren.^{9,10}



Effizienzdenken gefährdet Überleben
Digitale Transformation fordert radikales Neudenken sämtlicher Geschäftsmodelle.¹⁰



Big Data rules the game
Kerntätigkeiten von Unternehmen sind zunehmend datenbasiert und IT-gestützt.¹¹



Zahl der Festangestellten sinkt
„Beauftragen statt Einstellen“¹² - der Anteil von Projektarbeit liegt in fünf Jahren bei über 40%.¹³

(1) Himmelreich (2015): „Digitalisierung beschleunigt das Innovationstempo“, [Link](#); (2) Perry (2014): „Fortune 500 firms in 1955 vs. 2014; 88% are gone, and we're all better off because of that dynamic 'creative destruction'“, [Link](#); (3) Möller (2015): „Warum Roboter bessere Jobs schaffen“, [Link](#); (4) Bakashii et. al. (2015): „Creativity vs. Robots“, [Link](#); (5) Presseportal (2015): „Industrie-Roboter erobern die Welt“, [Link](#); (6) Sommer (2015): „Zukunft ohne Arbeitsplätze“, [Link](#); (7) Gillmann (2016): „Digitale Wüste in deutschen Amtsstuben“, [Link](#); (8) Kaiser (2015): „Maschinen könnten 18 Millionen Arbeitnehmer verdrängen“, [Link](#); (9) Fleig (2015): „Disruptive Innovationen: Die Regeln der Branche radikal verändern“, [Link](#); (10) Cribb (2016): „Was den digitalen CEO vom analogen CEO unterscheidet“, [Link](#); (11) Lamprecht (2016): „Digitalisierung: Innovation und Strategien“, [Link](#); (12) Deutsche Telekom (2015): „Arbeit 4.0“, [Link](#); (13) GPM (2015): „Vermessung der Projektstätigkeit“, [Link](#); (ALLE) zuletzt zugegriffen: 14. März 2016.

Unternehmenskultur – green vs. blue

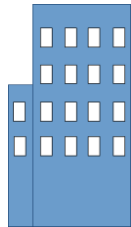


Zu einer Unternehmenskultur gehören echte Werte und Grundüberzeugungen, die das Handeln der Mitarbeiter beeinflussen. Bestimmte Merkmale, wie z.B. vorgegebene Entscheidungsprozesse oder die kreative Gestaltung von Büroflächen, zeigen diese Grundüberzeugungen oft nach Außen hin. In Konzernen können mehrere Kulturen nebeneinander existieren – eine echte Innovationskultur findet jedoch selten ausreichende Betrachtung.

10 neue Start-ups
mit einer Valuation von über
1 Mrd. US-Dollar im Januar & Februar 2016¹⁴

88% der Fortune 500 aus dem
Jahr 1955 existieren heute nicht mehr¹⁵

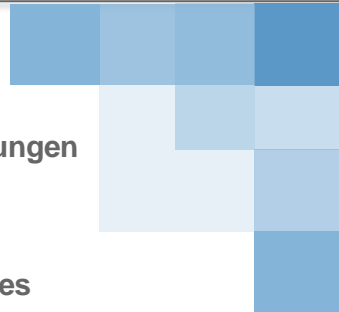
Effizienzkultur



Wachstum durch
inkrementelle Optimierungen

Produktivität

Bewährtes



Agilität

Kreativität

Neues

Risiko

Innovationskultur



Konzerne haben traditionell einen starken Fokus auf Effizienz und Produktivität. Dieser alleinige Fokus wird die Zukunftsträchtigkeit dieser Unternehmen nicht sichern, da die zunehmende Konkurrenz aus dem Silicon Valley ganze Geschäftsfelder besetzt.



Innovationskultur muss gefördert werden, um nachhaltig erfolgreich am Markt zu überleben!

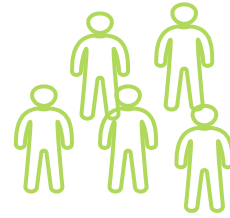
Snapshot



60 Umfrageteilnehmer



11 Experteninterviews



5 Workshops

1 Ergebnis:

„Efficiency eats innovation culture for breakfast.“



Studie

Design

Ergebnisse

Ausblick

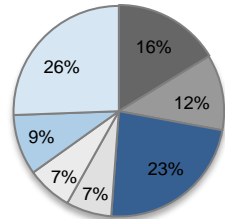




Online Befragung



Ziel: Identifikation von Maßnahmen und Best Practices im Konzernumfeld, die Innovativität fördern (basierend auf Schein, 2010).



Zielgruppe
Innovationsexperten
aus Konzernen (n=60)

- Dienstleistungen & Handwerk
- Energie & Umwelt
- Finanzen, Versicherungen & Immobilien
- Internet
- Metall & Elektronik
- Technik & Telko
- Sonstiges

Symbol indiziert im Folgenden ein quantitatives Ergebnis dieser Studie

Experteninterviews



Ziel: Erörterung der Vor- und Nachteile spezifischer Organisationsstrukturen sowie Ableitung von Best Practices.
Experten waren u.a.:

Jens Bode
Senior Innovation & Foresight Manager bei Henkel

Daniel Markwig
Leiter des AppHouses von SAP

Hans Ehm
Head of Supply Chain Innovation bei Infineon

Frank Rehme
Leiter gmvteam GmbH, ehem. Head of Innovation bei METRO

Thomas Edig
Personalvorstand Volkswagen Nutzfahrzeuge

Dr. Heinrich Arnold
Global Head der Telekom Innovation Laboratories

Workshops



Ziel: Erörterung der kulturellen Besonderheiten von Konzernen und deren Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit, mit besonderem Fokus auf:

Innovationsstrategie

Organisation

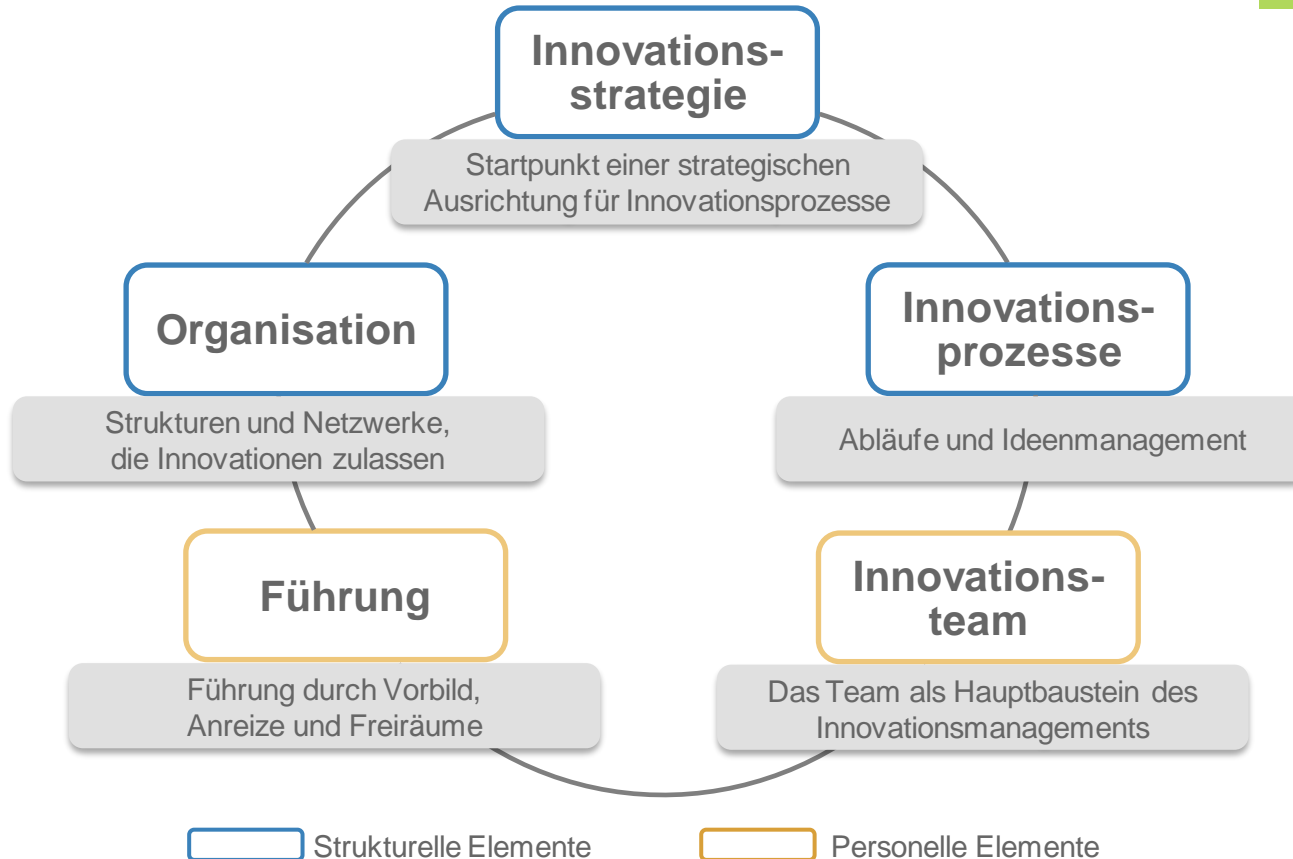
Innovationsprozesse

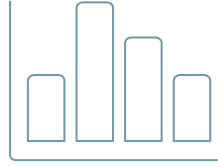
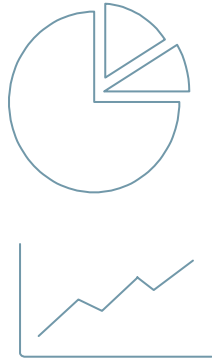
Führung

Innovationsteam

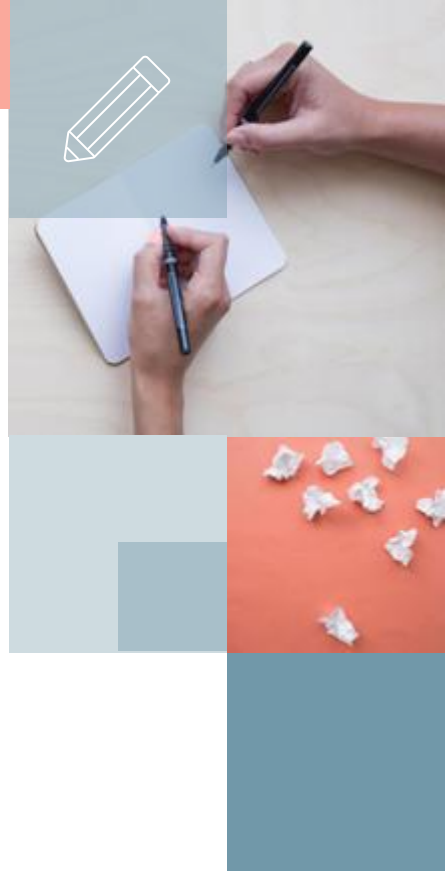
→ Die fünf Ebenen der Ergebnisanalyse

Erfolgskritische Bereiche einer Innovationskultur





Innovationsstrategie



Eine ambidextere Innovationsstrategie ist unerlässlich, um langfristig am Markt zu bestehen.



Klassische Konzernstrukturen sind dafür gemacht, inkrementelle Innovationen hervorzubringen und unterstützen Exploit-Strategien. Disruptive Innovationen hingegen basieren auf Explore-Strategien, die von Konzernstrukturen nicht gefördert werden.

100%

...der Experten aus der qualitativen Analyse sehen eine ambidextere Innovationsstrategie als wichtige Managementaufgabe und als erfolgskritisch für die Innovationsfähigkeit.



*Frank Rehme –
Geschäftsführer gmvteam GmbH,
ehem. Head of Innovation bei METRO:*

„Große Unternehmen sind einfach gemacht für Konformität – hier liegt deren Stärke.“



Ambidextrie ist die Kombination von Explore- und Exploit-Strategien - dies ermöglicht Managern ein Agieren in Zukunft und Gegenwart gleichermaßen (Deutsche Telekom, Shareground Studie „Arbeit 4.0“, 2015). Konzerne sollten den **Fokus auf Exploit-Strategien** legen. Diese Praxis aber verhindert oft den Blick für die Exploration disruptiver Innovationen, welche für die langfristige Überlebensfähigkeit erforderlich sind. **Explore-Strategien** sollten sinnvollerweise nur in abgegrenzten Einheiten und losgelöst von der klassischen Konzernorganisation und der klassischen Prozesse abgebildet werden. Doch nicht nur das „Was“ und „Wie“ sind entscheidend, sondern auch „Welche Personen können Exploration und wie finde und fördere ich sie?“

Disruptive Ideen sollten in selbstständigen und agilen Einheiten mit Start-up Charakter entwickelt werden.



Bislang scheitern Konzerne an einer konsequenten Verlinkung agiler Einheiten mit dem operativen Kerngeschäft und den Prozessen des Mutterkonzerns. Ein durchdachtes Schnittstellenmanagement ist jedoch erfolgsentscheidend, um Ideen bis zur Marktreife entwickeln zu können.



Claus Peter Schröder – Senior Vice President Deutsche Telekom Services Europe

„Prozesse und Produkte laufend zu überdenken und innovativ zu sein, ist gerade für **Shared Service Center** Betriebe essentiell wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In der Praxis bedeutet dies, zwei Kulturen (Effizienz & Innovation) unter einem Dach zu vereinen – eine **Mammutaufgabe**“.



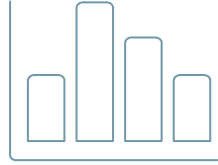
1 Think Tank, 7 Manager

Jens Bode – Senior Innovation & Foresight Manager bei Henkel über die Herausforderung des Ideentransfers:

„Trotz der hohen Anzahl an neuen Ideen haben wir hier festgestellt, dass der **Transfer** in das operative Business nicht ganz einfach war. Die Lernkurven wurden in nachfolgende Innovationsprozesse integriert.“



Die Integration disruptiver Ideen ist die größte Herausforderung deutscher Konzerne. Bislang gibt es noch kein Erfolgskonzept zur strukturierten Einbindung, zwei Ansätze haben sich jedoch herauskristallisiert: Zum einen kann ein **überlegtes Schnittstellendesign** die Integration disruptiver Ideen in verschiedene Abteilungen eines Konzerns sicherstellen. Hierzu muss es einen klaren Verantwortlichen geben, der eine saubere Abwicklung dieses Prozesses sicherstellt. Zum anderen sollte abgewägt werden, ob eine disruptive Innovation zwingend in den Konzern integriert werden muss oder ob eine **end-2-end Umsetzung der Idee in einer kleinen, dezentralen Innovationseinheit** nicht erfolgsversprechender ist.



Organisation

DRIVE
PASSION
D



Eine ambidextere Organisationsstruktur erfordert definierte Schnittstellen und vielfach vernetzte Vermittler.



Fehlende oder zu starre Schnittstellen in der Organisationsstruktur von verschiedenen Innovationseinheiten sowie eine nicht adäquate personelle Besetzung von Schnittstellenfunktionen behindern die erfolgreiche Verlinkung agiler Einheiten mit dem Konzern und hemmen somit eine erfolgreiche Integration disruptiver Ideen.



Organisatorische Innovationskiller

„[...] u.a. ein fehlendes inspirierendes und motivierendes **Umfeld**, keine oder zu technokratische **Prozesse**, undefinierte **Schnittstellen**, keine klaren Definitionen und **Innovationsvision**, mangelnde **Kommunikation**, keine Berücksichtigung individueller und kreativer **Mindsets**, keine Balance zwischen **Freiraum** und **Struktur** und kein **Austausch**, intern wie extern [...].“

Jens Bode – Senior Innovation & Foresight Manager bei Henkel

Die Definition von Schnittstellen hat sich als eine wichtige Best Practice erwiesen, um den Austausch zwischen Konzern und agilen Einheiten zu gewährleisten. Darüber hinaus sind intern vernetzte und gleichzeitig extern orientierte Networker die beste Wahl für die **Besetzung von Schnittstellenfunktionen**. Man braucht Personen mit einem visionären Blick, einem sehr guten Markt- sowie operativem Business-/ Prozessverständnis und einem belastbaren Netzwerk innerhalb sowie außerhalb des Konzerns. Sie haben die Aufgabe, Ideen von Innovationsabteilungen in die Business Units zu tragen und die jeweiligen Macher zu vernetzen, um deren Integration und Weiterentwicklung zu fördern. Regelmäßige Themen-Workshops zwischen Abteilungen, die offen für alle Mitarbeiter sind, schaffen ein zusätzliches eher informelles Netzwerk.



Flache Hierarchien und unbürokratische Budgetfreigaben begünstigen eine rechtzeitige Produktplatzierung.



Hierarchische Strukturen, komplexe Abstimmungswege und lange Entscheidungszyklen sowie eine Fokussierung auf gelernte KPI und Abläufe aus dem Kerngeschäft sind für die Platzierung neuer, innovativer Produkte am Markt ungeeignet. Zudem verhindert der Anspruch „100% Fehlerfreiheit“ und kurzfristige Profitabilität eine schnelle time-to-market neuer Produkte.

Nur die Hälfte der Befragten

...sehen sich in der Lage, Ideen offen an Personen verschiedener Hierarchiestufen zu richten.

Best Practice:

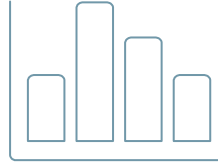
Die Finanzierung einer Idee sollte durch maximal zwei höher liegende Hierarchiestufen genehmigt werden

Wie macht es eigentlich **UQBATE** ?

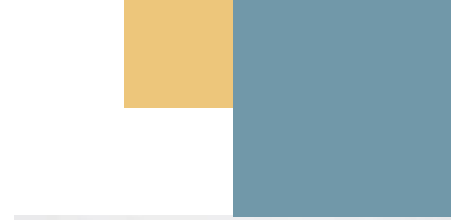
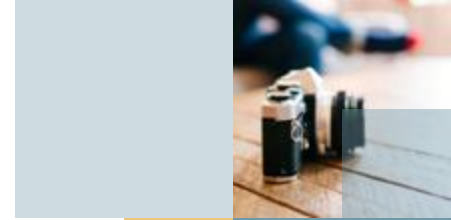
UQBATE ist ein **internes Innovationsprogramm der Deutschen Telekom** zur gezielten Förderung von Intrapreneuren. Die Einheit schafft eine hohe Iterationsgeschwindigkeit, da das Top Management Freiraum schafft, in dem Teams selbstständig agieren können und müssen. Eigenverantwortliche Entscheidungen ohne individuelle Führungsgenehmigungen setzen ein grundlegendes Vertrauen in die Teams voraus und entlasten das Management für das Kerngeschäft. Außerdem finden sich innovative Beschäftigte überall.



Ideen müssen nah am Entscheider sein, um diese schnell und unbürokratisch zu bewerten und **Ressourcen (Budget, Zeit und Skills)** für deren Umsetzung zu mobilisieren. Best Practices zeigen, dass hierdurch sowohl das Durchhaltevermögen als auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöht werden. Durch eine Aufhängung der Innovationsabteilung beim Vorstand werden **spontane Budgetfreigaben** ohne ständigen Schulterschluss zu einzelnen Business Units möglich. Lukrative Innovationen können somit effizienter vorangetrieben und am Markt platziert werden.



Innovationsprozesse



Iterative „selbstlernende“ Prozesse und ein nachhaltiges Sponsoring sind für disruptive Innovationen entscheidend.



Der klassische, sequentielle Stage-Gate-Prozess analog zum traditionellen Ideenmanagement eignet sich primär für inkrementelle Prozessinnovationen in bekannter Umwelt. Für disruptive Innovationen in unbekannter Umwelt hingegen empfehlen sich agile Methoden, die eine iterative Produktentwicklung fördern („build – measure – learn“). Für eine schnelle Ideenumsetzung ist in beiden Fällen ein Vorstandssponsor notwendig.



74%

...der Befragten würden *nicht* sagen, dass ihre Innovationsprozesse eine schnelle Umsetzung von Ideen fördern.

80%

...sind positiv zu einer Änderung von bestehenden Prozessen eingestellt.

88%

...würden sagen, dass Flexibilität im Innovationsprozess maßgeblich für die Entwicklung neuer Ideen ist.

Wie macht es eigentlich **SAP** **apphaus?**
H E I D E L B E R G

SAP hat mit dem AppHaus einen Kreativraum geschaffen, in dem **Design- und Co-Innovationsprojekte** in enger Zusammenarbeit mit Kunden durchgeführt werden. **Process, People and Space!** Dies sind die drei wichtigsten Kriterien für erfolgreiches Innovieren. Durch die konsequente Anwendung der **Design Thinking** Methode und den Einsatz spezialisierter Design-Kompetenz können neue Ideen schnell entwickelt und durch die Einbindung von Endbenutzern schnell validiert und iteriert werden.



Disruptive Ideen entstehen nicht in klassischen Prozessen! Der Stage-Gate-Prozess eignet sich hervorragend, um sehr viele Ideen zu selektieren und um eine Entscheidung zu treffen, auf welches Projekt Budget gesetzt wird. Für das Verfolgen einer Explore-Strategie sind andere Methoden und Prozesse nötig, die eine **iterative Produktentwicklung** zulassen. **Digitale Plattformen** fördern den Austausch mit Externen und begünstigen somit den co-kreativen Innovationsprozess.

Eine end-2-end Einbindung externer Partner in Projekte gewährleistet Objektivität, Marktfokus und neue Impulse.



In Konzernen werden Innovationen häufig auf Grundlage bestehender und im direkten Umfeld etablierter Ansätze entwickelt. Dieser „Tunnelblick“ lässt disruptive Innovationen sowie die Adressierung zukünftiger Marktbedarfe außer Acht. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern gewährleistet einen „Blick über den Tellerrand“ – so werden impact-orientierte Innovationen gefördert.



82%

...der Experten bestätigen, dass die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern grundlegend für das **marktorientierte Vorantreiben** von Innovationsprojekten ist.



„Meine Überzeugung ist, dass **Open Innovation** mit **Experten** aus den Innovationshotspots in Israel, USA und Deutschland, **Partnerunternehmen** und **Universitäten** die Grundlage ist, mit der uns umsetzungsnahe Innovation am besten gelingt.“

*Dr. Heinrich Arnold –
Global Head der Telekom Innovation Laboratories*



Eine **überlegte Organisationsstruktur** kann für einen gezielten Austausch von Kollegen verschiedener Innovationsabteilungen sorgen. DHL entwickelt in **Innovationsworkshops mit Kunden** neue Ideen, in anderen Konzernen werden wöchentlich Experten für Vorträge eingeladen oder es werden eigene „**An-Institute**“ für die Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen errichtet (Bsp.: Kooperation Deutsche Telekom mit TU Berlin). In einigen Konzernen hat sich das „**Rotating-CEO**“-Prinzip etabliert, bei dem einzelne Vorstandsmitglieder jeweils das Coaching eines wichtigen Innovationsprojektes übernehmen und nach neun Monaten durch ein anderes Vorstandsmitglied abgelöst werden.

Erfolgreiche bereichsübergreifende Zusammenarbeit bedingt ein durchgängiges Enablement der Organisation.

Innerhalb eines Konzerns arbeiten Einheiten arbeitsteilig und somit isoliert voneinander – das gilt auch für Innovationsprojekte. Dies führt zu Doppelarbeit und Ressourcenverschwendung und resultiert in Wissens- und Synergieverlusten. Konzerne haben den Mehrwert digitaler Tools in Bezug auf den Austausch und die Weiterentwicklung von Ideen erkannt. Ein mangelndes Enablement der Belegschaft führt jedoch dazu, dass Plattformen nicht ausreichend für diese Zwecke genutzt werden.



...der befragten Unternehmen verfügen über digitale Tools und Plattformen, die Wissensaustausch und funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern sollen.



... sind der Meinung, dass diese Plattformen von Führungskräften und Mitarbeitern auch effektiv und rege hierfür genutzt werden.



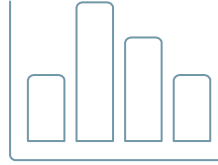
Erfolgsfaktor Sharing Kultur

„Ideen entstehen immer aus „Problemen“, Inspirationen und im Austausch mit Menschen – intern wie extern.“

Jens Bode – Senior Innovation & Foresight Manager bei Henkel



Konzerne haben das **Potential digitaler Plattformen und Tools** erkannt, bislang nutzt aber nur eine Minderheit der Beschäftigten diese effektiv. Ein konsequentes **zielgruppenspezifisches Enablement** der Belegschaft – bspw. durch (reverse) Mentoring, (digitale) Lernformate sowie Workshops zur Vermittlung disruptiver Methoden – ist demnach unerlässlich, um Führungskräften und Mitarbeitern aufzuzeigen, welchen Mehrwert digitale Tools zur Förderung virtueller, bereichsübergreifender Zusammenarbeit stiften können. Eine digital arbeitende Organisation ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Förderung einer Innovationskultur.



Führung

DRIVE
PASSION
DND



Ein adäquates Zielsystem ist maßgeblich entscheidend für die Risikobereitschaft von Führungskräften.



Konzernmanager sind in der Regel auf Effizienz und kurzfristige, vermeintlich planbare Erfolge verzielt. Dies wirkt sich in einer mangelnden Risikobereitschaft und „Silodenken“ der Führungskultur aus. Neue Ideen werden – als „Infragesteller des Status Quo = Planungsgrundlage für die Zukunft“ – als Ablenkung oder gar Bedrohung betrachtet und Innovationen demnach verhindert.

 **Nur 59%**

... der Manager nehmen bei der Umsetzung von Ideen bewusst Risiken in Kauf.

„Börsennotierte Industrieunternehmen sind meist sehr stark KPI getrieben. Wenn man Geschäftsverantwortung hat, gibt es **keine Honorationskultur für Risiken.**“

Senior Manager eines deutschen Technologie-Unternehmens



„Es ist paradox, doch **viele Ideen auszuprobieren senkt das Risiko für Fehlentscheidungen.** Dies gilt unter der Voraussetzung, dass konsequent kundenorientiert gedacht und gleichzeitig Ideen und Projektteams validiert werden, bevor investiert oder skaliert wird.

Nicht „der Chef“ ist die Hauptzielgruppe, sondern der Markt!“

Johannes Nünning – Leiter von UQBATE Deutsche Telekom

Risikobereitschaft ist insbesondere für disruptives Innovieren notwendig. In der Governance von Konzernen muss berücksichtigt werden, dass die Effekte disruptiver Innovationen meist erst nach mehreren Jahren eintreten und das „Fehler-machen“ in der Entwicklung sinnvoll ist, um bestehende Prozesse stetig zu verbessern. Ein **Risiko-Management** für Innovationen kann Sinn ergeben, um Investitionen in Innovationsprojekte vor anderen Abteilungen zu rechtfertigen. CVCs¹⁶ haben dies bereits innerhalb von Konzernen umgesetzt – nur ein erfolgreiches Investment kann und soll alle anderen Investments amortisieren.

(16) Corporate Venture Capital (CVC) Einheiten arbeiten mit einem Portfolio-Ansatz, um das Investmentrisiko in ein junges Start-up zu rechtfertigen. Hier gilt eine grundlegende Annahme: Nur ein erfolgreiches Investment reicht, um alle anderen Investments in Start-ups zu amortisieren. Deswegen muss auch nur 1 von 20 Start-ups erfolgreich sein.



Vertrauen, Freiraum und Wertschätzung steigern das Kreativitätspotential und die Innovationsfähigkeit.



Das Kreativitätspotential von Mitarbeitern wird in Konzernen aufgrund falscher Anreize – fokussiert auf Effizienz, kurzfristige Erfolge und quantitative Messgrößen – und/oder mangelnder Wertschätzung (mangelnde Akzeptanz neuer Ideen, kein Zugang zu Entscheidern) nicht ausgeschöpft.



Nur 30% ...der Mitarbeiter sehen ihre bisherigen **Anreizsysteme** zur Erhöhung der Teilnahme an Innovationsprojekten als **wirksam** an.

Fast 1/4 ...der Befragten sagen, dass ihre Vorschläge für Verbesserungen oder zur Entwicklung neuer Innovationen *nicht* dankend aufgenommen werden.

„Ein Anreizsystem funktioniert eigentlich wirklich am besten, wenn man den Leuten die **Freiheit** gibt, ihre Idee zu entwickeln.“

Senior Manager eines deutschen Technologie-Unternehmens

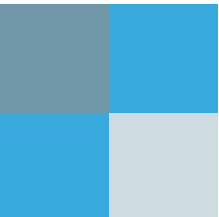


„Viele Innovatoren werden einfach **nicht ernstgenommen**, das liegt oft an der falschen organisatorischen Verortung. Oft werden sie mit ausreichend Budget ruhiggestellt, damit sie den gewohnten Ablauf nicht stören.“

Frank Rehme – Geschäftsführer gmvteam GmbH

Konzerne haben akuten Nachholbedarf bei der Etablierung wirkungsvoller Anreizsysteme.


Dabei sind diese unerlässlich, um das volle Kreativitätspotential von Führungskräften und Mitarbeitern freizusetzen. Nach Meinung der Experten sind die **Gewähr von Budget, Freiheiten, einer angemessene Wertschätzung und Vertrauen** in den Mitarbeiter sowie eine Abbildung im Zielsystem mit am Wichtigsten. In dieser Hinsicht sind sowohl Entscheidungs- als auch Ressourcenfreiheit der Teams für die Umsetzung von Innovationsprojekten erfolgsentscheidend.




Führungskräfte müssen eine positive Fehlerkultur vorleben und Mitarbeiter dazu ermutigen, Neues zu wagen.



Die richtige Balance aus „Fehler zulassen“ bei Innovationen und „Fehler vermeiden“ im Kerngeschäft stellt eine Herausforderung für das Top Management dar. Die effizienzfokussierte Führungskultur von Konzernen hemmt motivierte Freidenker, Innovationen anzustoßen und langfristig voran zu treiben – dies lähmt die Handlungs- und Einsatzbereitschaft (Commitment) der Mitarbeiter für Neues.

 Nur **11%** ...würden ihren Mitarbeitern auf jeden Fall von gemachten Fehlern erzählen, damit diese in Zukunft nicht nochmal passieren.

 Nur **53%** ...würden bejahen, dass ihr Chef sie zur Verantwortungsübernahme in Innovationsprojekten ermutigt.

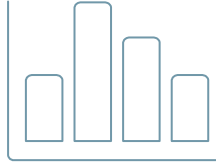


„Es ist Aufgabe einer jeden Führungskraft, **Innovationsmanagement im eigenen Verantwortungsbereich** zu praktizieren.“

Thomas Edig, Personalvorstand Volkswagen Nutzfahrzeuge



Vorleben! Ermutigen! Unterstützen! Gremien und Entscheidungsträger müssen sowohl die systematischen Rahmenbedingungen schaffen, als auch eine Vorbildfunktion im **Einklang mit Vision und Unternehmensstrategie** einnehmen. Dabei ist es wichtig, Mitarbeitern Freiheiten zu geben, damit sich diese „ausprobieren“ können und den Status Quo hinterfragen. Führungskräfte müssen Fehler im Innovationsgeschäft zulassen, um Learnings daraus abzuleiten. Fehler im Kerngeschäft sind jedoch teurer als in einem frühphasigen Projekt – demnach gilt es hier Fehler zu vermeiden. Das „Aushalten“ dieser Paradoxie ist ein kritischer Erfolgsfaktor einer Innovationskultur.



Innovationsteam



Ein systematisches Skill Management bildet die Basis für die Formierung geeigneter Innovationsteams.



Die Komplexität von Konzernstrukturen verhindert die (freiwillige) Formierung interdisziplinärer, für die Weiterentwicklung der jeweiligen Idee geeigneter, begeisterter Innovationsteams. Der Know-How Pool (systematisches Skill Management) eines Konzerns wird aufgrund fehlender Transparenz, Strukturen und Plattformen nicht systematisch genutzt. Stattdessen werden Innovationsteams eher top-down oder aus für Innovation „zuständigen“ Bereichen zusammengestellt und Diversität sowie idealer Skill-Fit wird dabei vernachlässigt.



Unsere Teams sind sehr heterogen, das ist das Schöne. Aber jeder einzelne muss mindestens eine **außergewöhnliche Eigenschaft weit über das Standardmaß** hinaus besitzen (...). Der Wert liegt hier in der persönlichen Kompetenz jedes Einzelnen.“

Dr. Heinrich Arnold – Global Head der Telekom Innovation Laboratories



„Die handelnden Personen sind für uns wichtiger als die Idee, denn **was zählt ist der, der will.**“

Johannes Nünning – Leiter von UQBATE, Deutsche Telekom AG



Best Practices zufolge gelten für die ideale Zusammensetzung von Innovationsteams stets die gleichen Kriterien. Demnach ist ein kleines, sehr **heterogenes Team mit maximal fünf Mitgliedern** nötig, das einen passionierten Teamleiter hat. Dies wird in vielen Unternehmen bereits umgesetzt. Ein systematisches Skill Management, gewährleistet ein selektives (globales) Screening und **flexibles Onboarding und Offboarding** von Fachexperten. Die Studienergebnisse zeigen: Umso heterogener das Innovationsteam, umso erfolgreicher verläuft der Innovationsprozess.

Freistellung und Incentivierung des Ideengebers gewährleisten eine end-2-end Verantwortung von Innovationen.



Konzerne verfügen nicht über die notwendigen Rahmenbedingungen, um neben der Linienorganisation Innovationsprojekte zu fördern. Es werden – reflexartig und oft unbewusst – die Kriterien und Vorgehensweisen aus dem Kerngeschäft für Innovationsinitiativen angelegt. Linienvorgesetzten fehlt häufig der Anreiz, den Ideengeber dauerhaft für ein Innovationsprojekt freizustellen, da ein Know-How Verlust in der Linie befürchtet wird. Klare Führung „von weiter oben“ und „für das Unternehmen“ statt „für die Abteilung“ ist gefordert.



„Sie finden **keinen mit mehr Passion**, als denjenigen, der die Idee hatte.“

*Frank Rehme –
Geschäftsführer gmvteam GmbH,
ehem. Head of Innovation bei METRO*

Wie macht es eigentlich **real**?

Die Erfolgsstory von real-Drive, umgesetzt von METRO

- Ideengeber als end-2-end Projektleiter
- Kleines, interdisziplinäres Entscheiderteam ohne Hierarchien
- Separat operierende Einheit neben der Regelorganisation
- Pragmatischer statt komplizierter Ansatz

→ **Konzeption bis Realisierung: 4 Monate**

Eine **end-2-end Begleitung von Innovationsprojekten** durch Ideengeber kann das Durchhaltevermögen des Teams positiv beeinflussen. Dies erfordert von Konzernen, dass der Ideengeber und das Kernteam zu 100% an der Idee arbeiten können, ein flexibles Anreizsystem existiert und eine Möglichkeit zur Rückkehr in die Linienfunktion besteht. Ein latentes Problem ist hierbei jedoch oft, dass Vorgesetzte in Linienfunktionen die Freistellung ihrer Mitarbeiter teilweise als **drohenden Machtverlust** werten und deswegen blockieren. Mit einer geeigneten Incentivierung kann dieser Roadblock behoben werden. Insgesamt haben interne Projekte einen klaren Vorteil: die **Grenzkosten** liegen insbesondere in der Projektfrühphase nahe Null, da die Personalkosten als wesentlicher Kostenblock über den bestehenden Arbeitsvertrag gedeckt sind.



Wrap Up



	<h3>Innovationsstrategie</h3> <ul style="list-style-type: none">• Exploit & Explore Strategien• Verlinkung agiler Einheiten• Überlegtes Schnittstellendesign
--	--

	<h3>Organisation</h3> <ul style="list-style-type: none">• Besetzung von Schnittstellenfunktionen• Ideennahe Entscheider• Unbürokratische Budgetfreigaben
--	--

	<h3>Innovationsprozesse</h3> <ul style="list-style-type: none">• Iterative „selbstlernende“ Prozesse• Systematische Einbindung Externer• Bereichsübergreifende Zusammenarbeit durch digitale Kollaboration
--	--

	<h3>Führung</h3> <ul style="list-style-type: none">• Zielsystem, das Risiko zulässt• Wirksame Anreizsysteme• Empowerment & Freiraum für Mitarbeiter• Paradoxie zwischen „Fehler vermeiden“ und „Fehler zulassen“ aushalten
--	---

	<h3>Innovationsteam</h3> <ul style="list-style-type: none">• Systematisches Skill Management• „Wer“ wichtiger als „Was“ und „Wie“• Kleine, heterogene Teams• Ideengeber als end-2-end Projektleiter
--	--

Schlussfolgerungen für das Management



1.

Die digitale Transformation fordert Konzerne auf, ihre primär effizienzgeprägte Unternehmenskultur grundlegend zu überdenken. Eine zukunftsorientierte Strategie muss innovationsfördernde Elemente beinhalten und diese zum Vorstandsthema machen.

2.

Ambidextrie ist die „Grundzutat“ für eine überlebensfähige Unternehmenskultur. Dies bedeutet, zwei verschiedene Kulturen (Effizienz & Innovation) in einer Organisation zu leben und an den jeweils richtigen Stellen effizient *oder* innovativ zu sein.

3.

Die Akzeptanz der Paradoxie hinsichtlich „Fehler vermeiden“ im Kerngeschäft und „Fehler wertschätzen“ in der frühphasigen Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben der Zukunft.

4.

Das Anreizsystem von Führungskräften muss neben effizienzmessenden KPIs auch Innovationen berücksichtigen, um die für eine Innovationskultur notwendige Risikobereitschaft des Top Managements zu erhöhen.

5.

Kontrolle und Macht sind wahre Innovationskiller. Das Führungsverständnis von morgen beinhaltet das Vorleben von Unternehmergeist, Freiraum und Empowerment sowie Mut zu Kreativität und neuen Ideen.

6.

Das Top Management muss intrinsisch motivierte Innovatoren mit dem nötigen Freiraum und Budget ausstatten, damit ihre Projekte aktiv und eigenverantwortlich vorangetrieben werden können. Die nötige Leidenschaft ein Projekt end-2-end zu betreuen, liegt meist beim Ideengeber.

Feedback



Haben Sie noch Fragen?



Haben wir die richtigen
Schlussfolgerungen getroffen?



Sind Sie anderer Meinung?



Wir freuen uns auf die
Diskussion mit Ihnen!



Marc Wagner

Partner

*Global Lead Transformation, Organizations,
Peoplemanagement & Integral Business*

+49 175 2206049

Marc.Wagner@detecon.com



Tina Riester

Consultant

Transformation & Peoplemanagement

+49 151 18565563

Tina.Riester@detecon.com

Consulting
DETECON

