

HANSER



Leseprobe

zu

„Der Innovationskulturnavigator“

von Oliver Gassmann, Christoph Meister, Christoph Wecht und Raphael Bömelburg

ISBN (Kartenset): 978-3-446-45556-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45556-6>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

66

Karten

für den Kreativprozess

Der INNOVATIONS- KULTUR- NAVIGATOR

Gassmann
Wecht
Meister
Bömelburg



HANSER

Die Autoren:

Oliver Gassmann (Prof. Dr.) ist Professor für Innovationsmanagement und leitet das Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen.

Christoph H. Wecht (Prof. Dr.) ist Professor für Management an der New Design University (NDU) in St. Pölten, zuvor in Industrie und Forschung.

Christoph Meister (Dr. oec.) ist Geschäftsführer bei der BGW AG, zuvor mehrere Jahre als Corporate Innovation Manager in der Industrie.

Raphael Bömelburg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen, zuvor im Start-Up Bereich in Kalifornien

Weitere Informationen unter: www.innovationskulturnavigator.ch

ISBN 978-3-446-45556-6

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co.KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Isabell Eschenberg

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Design und Realisation: kravalik grafik design

Druck und Bindung: Rhiem Druck GmbH, Voerde

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenzeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DER ST. GALLER INNOVATIONSKULTUR- NAVIGATOR

DAS VERSTECKTE POTENZIAL DES ERFOLGSFAKTORS KULTUR NUTZEN: „ANIMATE YOUR CULTURE!“

„Culture eats strategy for breakfast.“ Angesichts von Margendruck durch starken Wettbewerb wird der Druck auf Unternehmen, innovativ zu sein, immer größer. Während hier schon viele gute Antworten auf Ebene der Strategie und des Geschäftsmodells gegeben wurden, wird der menschliche Faktor der Innovation häufig übersehen. Dabei kann gerade die Unternehmenskultur eine zentrale Stellschraube sein, die es ermöglicht, die Mitarbeiter als entscheidende Quelle und Erfolgsfaktor für Innovation zu nutzen. Eine innovative Unternehmenskultur wirkt auch als zentraler Faktor für die Anziehung junger Talente. Nach Studien des Soziologen Richard Florida zeigt sich, dass kreative, junge Menschen sich weniger stark durch Gehalt und Karriere anziehen und halten lassen. Wichtiger im Kampf um die weltbesten Talente ist eine starke und positive Unternehmenskultur.

Wissen wandert mit den Köpfen. Trotz Digitalisierung, immenser Anstrengungen im Wissensmanagement sowie neuer

Methoden der künstlichen Intelligenz (AI) bleibt der Mensch derzeit noch immer der zentrale Treiber für Innovation. In der Softwareentwicklung ist es weitgehend akzeptiert, dass ein guter Programmierer fast hundertmal produktiver sein kann als ein durchschnittlicher. Die Ursache für die Produktivitätslücke liegt dabei weniger in der Ausbildung hinsichtlich Technik, Mathematik oder Programmierung, sondern in der Fähigkeit zu guter Beurteilung und Reflexion. Die besten und innovativsten Softwareentwickler sind aber immer weniger in klassischen Industrien wie Banken, Industrie oder Handel anzutreffen. Stattdessen findet man sie bei Google, Amazon oder IBM. Noch häufiger verwirklichen sich viele nebenberuflich in Open-Source-Projekten, weil sich dort das erhalten hat, was an ihrem Arbeitsplatz fehlt: Agilität, Diversität, Inspiration, motivierende Feedbacks, hohe Transparenz und Selbstentfaltung.

Erfolgreiche Produkte wie die PlayStation von Sony, Gmail von Google, der erste Macintosh von Apple oder das berühmte „Like“ von Facebook wurden von innovativen Mitarbeitern in eigener Initiative angestoßen. Der erste 3er-Touring von BMW wurde von der Geschäftsleitung nie gewünscht. In Eigeninitiative hat ein Mitarbeiter das Produkt entwickelt und vorgestellt. Die berühmten Post-its von 3M waren ein Nebenprodukt eines Klebstoff-Experiments, das nicht funktionierte. Auch Teflon wurde bei der Suche nach einem neuen Kältemittel als „Spin-off-Effekt“ entwickelt. Der „Tesafilm“ von Beiersdorf, der heute Synonym für eine ganze Produktklasse wurde, ist ein nicht gelungenes Hansaplast. All diese Produkte würde es ohne das enorme Engagement kreativer Mitarbeiter, zum Teil gegen viele Widerstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens nicht geben.¹

Oft wird behauptet, dass Innovation nur Glück sei. Das Random Screening, also zufälliges Durchmustern von allen erdenklichen Wirkstoffen ist in der Pharmaforschung tatsächlich auch üblich. So wurde z. B. das Transplantationsmedikament Cyclosporin von Sandoz, heute Teil von Novartis, entwickelt. Dabei wird aber vergessen, dass es eine enorme Portion an Zielstrebigkeit, Beharrlichkeit und Teamwork benötigt, um den Wirkstoff erfolgreich zu identifizieren und zu entwickeln. Es gibt Unternehmen und Organisationen, welche stets diese neugierigen Pioniere anziehen und auch fördern. Innovation muss nicht nur gewollt, sondern zuerst auch erlaubt und gefördert werden. Dies ist nicht immer einfach, da auch zahlreiche Sackgassen gegangen und viele Fehlschläge gemacht werden. Wie misst man diese Innovation? Sicher ist: Lineare Innovationsprozesse wie Stage-Gate-Prozesse reichen hier nicht aus, um alles zu erfassen. Auch der Zufall muss eine Chance erhalten. Am Ende gilt es, die Statistik der Misserfolgsquoten von Innovationsprojekten zu schlagen. Mit anderen Worten:

MAN MUSS VIELE FRÖSCHE KÜSSEN, BIS EIN PRINZ HERAUSKOMMT.

Im Nachhinein werden in Unternehmen häufig die Innovatoren und Gründer mystifiziert. Um den IBM-Gründer Thomas Watson werden zahlreiche Legenden aufgebaut, ebenso wie um einen Wilhelm Conrad Röntgen. Oft werden die Mitarbeiter und Kollegen in der zweiten Reihe vergessen – es bleiben die einsamen, heroischen Einzelkämpfer übrig. Die Realität, noch viel stärker im modernen Innovationsbetrieb, ist aber gekenn-

zeichnet von Teamanstrengungen. Ohne Teams wären die meisten Innovationen nicht entstanden. Es ist wichtig, dass sich die Führungskräfte dies bewusst machen. Baut man eine Silokultur auf, entsteht kaum ein innovatives Unternehmen.

Eine starke Innovationskultur unterstützt auch die Umsetzung der Innovationsstrategie deutlich: In einer Studie von 1.000 Unternehmen konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, deren Innovationsstrategie von einer passenden Innovationskultur unterstützt wurde, ein Drittel mehr Wachstum des Unternehmenswertes und ein Sechstel mehr Wachstum des Bruttogewinns über fünf Jahre verzeichnen konnten als Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall war.² Nicht nur im Silicon Valley gibt es hier erfolgreiche Beispiele, auch ganz lokal schaffen es Hidden Champions wie Festo und Sefar, nachhaltig innovativ zu bleiben – durch ihr systematisches Ringen um eine innovative Kultur. Jedoch sehen immer noch viele Industriepartner, deren Innovation wir in den letzten Jahren begleitet haben, Kultur als unangreifbares Konstrukt, das sie nicht systematisch managen können. Ingenieure arbeiten an der Gestaltung ihrer Produkte und Prozesse, sehen aber die Unternehmenskultur als historisch gegeben an. Diese fatalistische Sicht ist gefährlich, da damit der Funke für Inspiration und Innovation gefährdet ist. Speziell Führungskräfte stehen in der Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Unternehmenskultur. Dies kann auf allen Ebenen erfolgen und muss nicht notwendigerweise durch die Geschäftsleitung kommen – wenngleich es dann ungleich besser gelingt.

Seit fast 20 Jahren beschäftigt sich das Institut für Technologie-

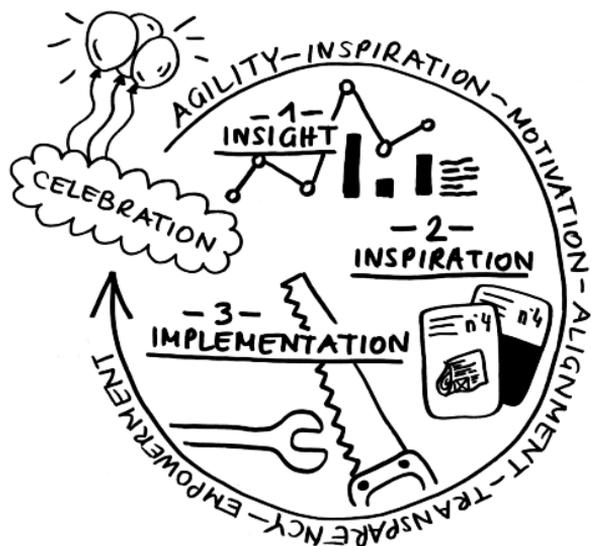
management der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) mit dem Management von Innovation und den Erfolgsfaktoren der innovativsten Unternehmen. Auch haben wir zahlreiche Beiträge zu den Rankings der innovativsten Unternehmen (z. B. Bilanz) geleistet.

Um nun speziell für das Thema Innovationskultur eine Orientierungshilfe für die Geschäftsleitungen und Führungskräfte in Unternehmen zu geben, haben wir gemeinsam mit der BGW Management Advisory Group die Kultur von extrem innovativen Unternehmen analysiert: Was zeichnet die Kultur der Innovationschampions aus? Und mit welchen ganz konkreten Maßnahmen schaffen sie es, ihre Innovationskultur zu etablieren und zu verstärken? Die Erkenntnisse aus diesem Projekt haben wir gemeinsam im St. Galler Innovationskulturnavigator für Sie aufbereitet. Die Kultur der Innovationschampions sticht heraus in sechs Dimensionen, die man sich leicht am Motto „ANIMATE your Culture“ merken kann.

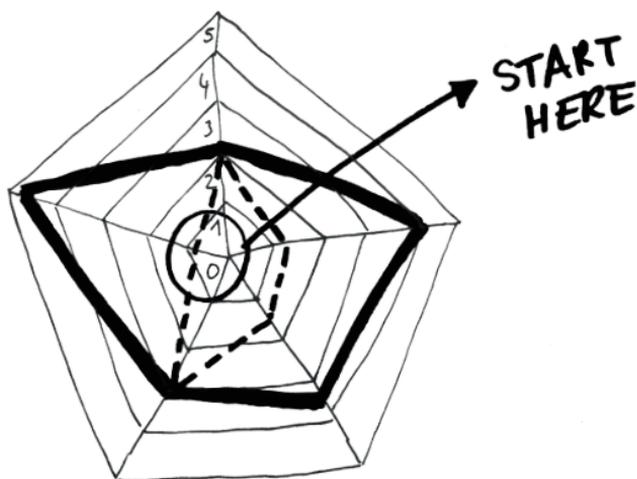
A gile Umsetzung ermöglichen
N ispirierend für Mitarbeiter mit hoher
Diversität an Perspektiven
M otivierend für Mitarbeiter, die Extrameile zu gehen
A lignment der Teams herbeiführen,
um die Ziele gemeinsam zu erreichen
T ransparenz schaffen, sodass alle
Mitarbeiter optimal beitragen können
E mpowerment der Mitarbeiter, damit diese ihr
innovatives Potenzial umsetzen können

INNOVATIONSCHAMPIONS ETABLIEREN UND VERSTÄRKEN IHRE INNOVATIONSKULTUR MIT GANZ KONKRETEN KULTURPRAKTIKEN.

Die 66 besten Praktiken sind im St. Galler Innovationskulturnavigator als Inspirationskit zusammengestellt. In unseren Workshops mit Industriepartnern nutzen wir Kulturpraktiken als Inspirationsquelle. Je nach konkreter Herausforderung unserer Partner und Persönlichkeit der Workshop-Teilnehmer kann das relativ frei erfolgen. In der Regel ist es der Startpunkt eines kreativen Prozesses zu konkreten Stoßrichtungen des Kulturwandels, der von einem erfahrenen Moderator begleitet und strukturiert wird. Unsere Empfehlung zur Arbeit mit dem St. Galler Innovationskulturnavigator schlägt einen Prozess in drei Schritten vor:



1 In der ersten Phase, **INSIGHT**, hilft eine objektive Standortbestimmung der eigenen Innovationskultur, die effizientesten Stellschrauben zu identifizieren. Dies geschieht mithilfe eines Selbstassessments im Team. Eine Auswertung über unsere Website (www.innovationskulturnavigator.ch) zeigt die Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Unternehmen in unserer Forschungsdatenbank. So können Lücken identifiziert oder aber auch erklärt werden. Im Zentrum steht hier das Lernen.



----- Ø You

————— Ø BENCHMARK



2 In der zweiten Phase, **INSPIRATION**, arbeiten wir im Workshop mit den zum Profil passenden Kulturpraktiken und adaptieren sie für den konkreten Kontext des Unternehmens. Hier ist es wichtig, dass konkret auf die Unternehmenssituation eingegangen wird.



3 Im letzten Schritt, **IMPLEMENTATION**, werden die adaptierten Kulturpraktiken im Unternehmen getestet und ausgerollt. Dabei wird darauf geachtet, dass die leichten Schritte mit dem größten Einfluss zuerst angegangen werden („Sweet-Spot-Denken“). Dadurch entsteht auch eine selbstverstärkende Dynamik, welche gezielt begleitet wird.



**AM ENDE SOLLTEN DIE ERFOLGE
GEFEIERT UND EINE
KULTUR DES PERMANENTEN LERNENS
ENTWICKELT WERDEN.**

Innovation ist nicht Steve Jobs, Picasso oder Mozart vorbehalten. Vielmehr kann jeder Mensch innovativ sein, wenn er es darf, kann und möchte.

Fazit: Eine starke Innovationskultur ist über konkrete Praktiken gestaltbar. Sie weist handfeste Ergebnisse auf, von höheren Innovationsraten über höhere Mitarbeiterzufriedenheit bis hin zu höherem Unternehmenswachstum und -gewinn. Es lohnt sich daher, den ersten Schritt zu tun.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Experimentieren und Lernen sowie vor allem Erfolg bei der Umsetzung.

STIMMEN ZUM ST. GALLER INNOVATIONSKULTURNAVIGATOR

„Comprehensive framework covering the nuts and bolts of how to implement an effective innovation culture including inspiring examples.“

– JONAS KAHLERT, GOOGLE

„The innovation culture sets the agenda for the future business. It is key to develop this basis in a fast-changing world. The St. Gallen Innovation Culture Navigator helps to experiment with 66 different perspectives at all levels of the organization. Like it.“

– INGO GAIDA, BAYER

„Great card set for inspiration and practical hints how to develop a strong innovation culture.“

– MICHAELA CSIK, LAFARGEHOLCIM

Hier geht's direkt zum Assessment:

www.innovationskulturnavigator.ch



KILL PROJECTS

n°2



KILL PROJECTS

n°2

WIE Prüfe deine Projekte regelmäßig und eliminiere nach klaren, konsequenten Regeln solche ohne erkennbar herausragendes Potenzial oder mit schlechter Passung zu den strategischen Zielen. Bestimme hierfür zyklische Termine.

WARUM Unternehmen verlieren Geschwindigkeit, indem sie Innovationsprojekte mit durchwachsenen Aussichten aus politischen und emotionalen Gründen zu lange laufen lassen. Durch Projektstopps wird neben dem Effizienzgewinn eine klare Botschaft gesendet: Scheitern (mit Lernerfolg) ist erlaubt.

BSP Beim „Pit Stop“ von Hilti werden einmal im Jahr alle Aktivitäten gestoppt und überprüft. Aktivitäten, die keinen entscheidenden Mehrwert erbringen, werden abgebrochen.

FIRMEN Hilti, RELX Gruppe, Sonova, Google, Daimler

LEVEL Team, Organisation **TIME** Medium

UNFOCUS GROUPS

n°18

EXTREMELY
PASSIONATE?



UNFOCUS GROUPS

n°18

WIE Lade untypische, ungewöhnliche Menschen ein und lasse sie laut darüber nachdenken, welche Art von neuen Produkten oder Dienstleistungen sie gerne hätten.

WARUM Unfocus-Gruppen erforschen die weißen Räume, die „Terra incognita“, und liefern so neue Einsichten und Inspiration.

BSF IDEO nimmt in seine Unfocus-Gruppen auch außergewöhnliche Menschen auf, etwa solche mit Schuhfetisch oder mit einer Tätigkeit als Domina.

FIRMEN IDEO

TUESDAY RULE

n°25



TUESDAY RULE

n°25

WIE Definiere einen konkreten halben Tag in der Woche, an dem die Mitarbeiter ihre eigenen, kreativen Ideen verfolgen können.

WARVM Drängende Deadlines von allen Seiten verhindern die Verfolgung innovativer Ideen. Eine unternehmensweite Regelung, die Mitarbeitern ein Anrecht auf Freiraum für Innovation zusichert, hilft ihnen, sich den nötigen Freiraum zu nehmen. Damit geht die Innovation im Tagesgeschäft nicht unter.

BSP Bosch gibt seinen Mitarbeitern den Dienstagvormittag, um sich ganz innovativen Ideen widmen zu können. Der Dienstag statt des typischen Freitags verstärkt dabei das Gefühl, dass Innovation Teil des Jobs ist.

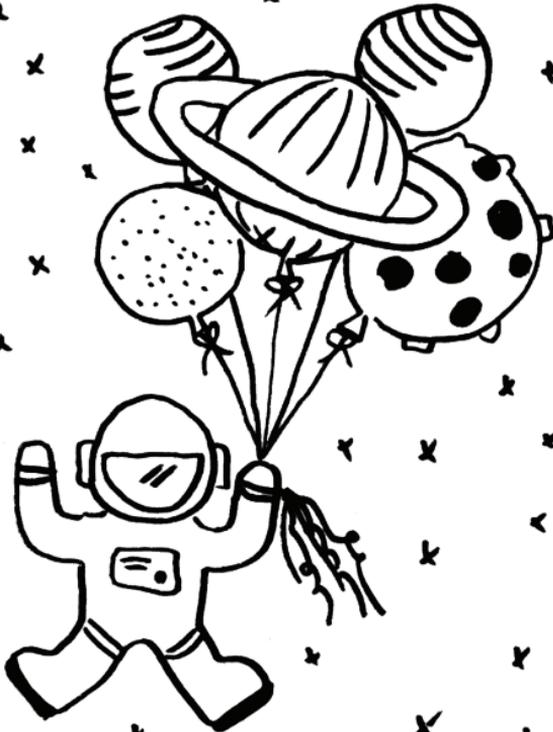
FIRMEN Bosch, Google, 3M, PwC, ABB

LEVEL Organisation **TIME** Medium

SHOOT
FOR THE
MOON

n°31

PROVIDE
MOTIVATING
CHALLENGES!



SHOOT FOR THE MOON

n°31

WIE Setze Ziele, die enormen Impact mit enormen Herausforderungen verbinden. Dies gilt für die Projektstufe genauso wie für das Unternehmen.

WARUM Innovation benötigt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter – aber dafür benötigen die Mitarbeiter motivierende Herausforderungen. Außergewöhnliche Ziele ziehen Mitarbeiter an, die besonders motiviert und besonders zuversichtlich sind, und bringt sie miteinander in Kontakt.

BSP Steve Jobs rekrutierte das ursprüngliche Produktteam für das iPhone mit folgendem Versprechen: Die Teammitglieder würden ihre Familien für die nächsten vier Jahre nicht sehen, aber dafür ihre Enkel das zu gestaltende Produkt noch kennen.

FIRMEN Apple, SpaceX, Google, PayPal