

Innovationsmanagement als Kulturwandel

Wie kann Kultur nachhaltig verändert werden? Und welche Rolle spielt Innovation dabei? Der Artikel zeigt anhand der Stellhebel des Innovationsmanagements, wie Unternehmen durch eine Veränderung des «how we do innovation here» gezielt Rahmenbedingungen erzeugen können, in denen sich erwünschte Kulturmerkmale entfalten.

Autoren



Sabrina Perl ist Dozentin an der Fernfachhochschule Schweiz und Geschäftsführerin der Neosight AG.



Dr. Harald Brodbeck ist Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz und Geschäftsführer der Neosight AG.

> www.ffhs.ch
> www.neosight.ch

VON SABRINA PERL UND
HARALD BRODBECK

Im Rahmen des swissVR Monitors 2019 gaben zwei Drittel der 363 befragten Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten an, dass sie die Unternehmenskultur als einen für den Unternehmenserfolg entscheidenden Wettbewerbsvorteil betrachten (1). Deshalb sind kulturelle Aspekte bei der strategischen Neuausrichtung unbedingt mit zu berücksichtigen. Aber was verbirgt sich hinter diesem viel zitierten Wort der Unternehmenskultur? Letztlich zeigt sich Kultur an erlernten Verhaltensmustern. Das heisst, es gibt bestimmte von den Mitarbeitern geteilte Grundannahmen darüber, welches Verhalten im Unternehmen zum Erfolg führt. Kultur drückt also aus, «how we do things here». Um einen Kulturwandel herbeizuführen, müssen diese Grundannahmen und damit das daraus resultierende Verhalten grundlegend verändert werden.

Unternehmenskultur ist keine Projektarbeit

Aber wie geht man dabei vor? Entscheidend ist, zwischen direkten und indirekten Variablen zu unterscheiden, denn Kultur ist eine indirekte Variable. Kultur kann nicht erzeugt werden, sie ist keine Projektarbeit. Es können nur Rahmenbedingungen erzeugt werden, in denen bestimmte Kulturmerkmale emergieren (2). Auf Basis dieser Erkenntnis ist zu entscheiden, in welchem Kontext die Rahmenbedingungen verändert werden, um einen Kulturwandel anzustossen. Hier bietet sich das Thema Innovation geradezu an, denn es besteht eine klare, alltagsrelevante Wechselwirkung zwischen Innovation und Kultur. Innovation prägt die Kultur und die Kultur wiederum befähigt das Thema Innovation. Das «how we do things here» kann also durch

«how we do innovation here» ersetzt werden, um anschliessend über die Stellhebel des Innovationsmanagements gezielt an den Rahmenbedingungen für den Kulturwandel zu arbeiten.

Innovationsstrategie schafft Orientierung

Nach wie vor haben die wenigsten Unternehmen eine Innovationsstrategie und häufig ist sogar unklar, was Innovation im Unternehmen überhaupt bedeutet. Nicht selten erhält man als Antwort auf diese Frage von drei Geschäftsführern fünf verschiedene Definitionen. Was fehlt, ist Klarheit, Orientierung und vor allem Fokussierung, um sich als Management-Team gemeinsam und bewusst für, aber auch gegen mögliche Innovationsthemen entscheiden zu können. Für die Entwicklung der Innovationsstrategie bietet sich die Methodik der Innovationsarchitektur (3) an: Dabei wird zunächst die komplette «Spielwiese» für Innovation aufgespannt, um auf dieser Basis gemeinsam abgestimmte, nach definierten Kriterien bewertete Fokusfelder für die weitere Innovationsarbeit auszuwählen. Die dadurch erlangte Orientierung ermöglicht ein «stop the wrong things», wobei aktuell laufende Projekte, die keinen relevanten Beitrag zu einem der definierten Fokusfelder leisten, begründet gestoppt werden. Dadurch gewinnt das Unternehmen Freiräume, um neue Themen anzugehen. Gleichzeitig sendet das Management-Team ein starkes Signal mit kulturellem Effekt, da in den meisten Unternehmen laufende Projekte selten bis nie gestoppt werden.

Innovationsprozess stärkt gemeinsame Verantwortung

Der Innovationsprozess ist in vielen Unternehmen in mehrfacher Hinsicht ein leidiges Thema. Oftmals wird Innovation mit der Entwicklungsabteilung gleichgesetzt. Das Problem ist aber, dass man bei



Rahmenbedingungen für den Kulturwandel schaffen:

Stellhebel des Innovationsmanagements

- 1 Innovationsstrategie
Gemeinsam getragene Entscheidungen etablieren
- 2 Innovationsstrukturen
Freiräume schaffen, Eigeninitiative fördern
- 3 Innovationsprozess
Gemeinsam Verantwortung übernehmen
- 4 Innovationsinstrumente
Eine professionelle Fehlerkultur pflegen

Die vier Stellhebel des Innovationsmanagements.

echten Innovationen auf alle Bereiche des Unternehmens und vermehrt auch auf externe Partner angewiesen ist, was die Komplexität zusätzlich erhöht. Ausserdem dominiert bei der Bearbeitung von Innovationsprojekten typischerweise der Fachbereich, sodass Abteilungsziele und lokale Optimierungen im Vordergrund stehen. Als Folge sind die Time-to-Market und der Aufwand deutlich zu hoch, die Kommunikation zwischen den Fachbereichen zu niedrig. Deshalb bedarf es einer echten Prozessorganisation in Form eines Innovationsprozesses, der über den Abteilungszielen steht. Durch ein fachbereichsübergreifendes Kernteam wird die durchgängige Verantwortlichkeit sichergestellt, was wiederum simultanes Arbeiten ermöglicht und dadurch die Time-to-Market signifikant reduziert.

Innovationsstrukturen schaffen Freiräume

Auch Innovationsstrukturen stellen ein wichtiges Gestaltungselement des Kulturwandels durch Innovationsmanagement dar. Gerade KMU sehen sich häufig mit der Ausgangslage konfrontiert, dass komplexe und vielfältige Marktanforderungen ungefiltert in der Entwicklungsabteilung aufschlagen. Dies häufig, da das Produktmanagement aufgrund vieler anderer Aufgaben dieses wichtige Bindeglied zur Mustererkennung und Triagierung der Marktanforderungen nicht darstellen kann. Als Folge beschäftigt sich die Entwicklung mehrheitlich mit Troubleshooting und kommt nicht zur Entwicklung neuer Themen. Aus organisatorischer Sicht bewährt es sich, das Thema Innovation konsequent durch eine sog. Business Firewall vom Tagesgeschäft zu trennen, sodass sich die Projektteams ungestört um Innovationen kümmern können. Dies schafft die nötigen Freiräume und fördert damit auch die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeitenden.

Moderne Innovationsinstrumente gegen Unsicherheit und Fehler

Innovieren bedeutet im Grunde genommen nichts anderes als unter hoher Unsicherheit nach skalierbaren Geschäftsideen zu suchen. Hierfür gibt es verschiedenste Instrumente und Methoden (bspw. the lean start-up, design thinking, MVP etc.), die den Umgang mit dieser Unsicherheit unterstützen. Der Einsatz solcher agiler Methoden setzt an sich bereits eine veränderte Verhaltensweise voraus, denn sie richten sich nach anderen Grundvoraussetzungen als den herkömmlichen. Zum einen erhalten Individuen und Interaktionen Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen, zum anderen sind funktionsfähige Produkte wichtiger als ausgedehnte Dokumentation. Ausserdem wird der Kunde zum Entwicklungspartner und durch ständiges Ausprobieren und Scheitern werden Veränderungen fortlaufend berücksichtigt. Dieser letzte Punkt ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur wer keine Angst davor hat, zu scheitern, und deshalb nicht müde wird, zu probieren, wird erfolgreich sein. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Wenn man möchte, dass Mitarbeiter viel ausprobieren, müssen Fehler zugelassen, ja sogar kultiviert werden.

Fazit: Wechselwirkung von Innovation und Kultur nutzen

Durch die Veränderung der Stellhebel des Innovationsmanagements können gezielt Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche den gewünschten Kulturwandel erzeugen. Werden dann Erfolgserlebnisse durch Innovation realisiert, gelingt der Durchbruch in der Wechselwirkung von Innovation und Kultur. Dadurch wächst nicht nur die Begeisterung für Innovation, sondern die angestrebten Verhaltensmuster verfestigen sich – der Kulturwandel wird spürbar.

Quellen:

1. Kultur als Schlüssel zum Erfolg, Deloitte, Februar 2019 (<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/private-market/articles/culture-is-key-for-success-and-competitive-advantage.html>)
2. Prof. Dr. Peter Kruse, deutscher Psychologe
3. Für weitere Details: Innovation jenseits von «mehr desselben», Unternehmerteilung, Ausgabe 10, 2020