

**Forum Innovationskultur der IDEE-SUISSE®**

Dienstag, 24. März 2105 Technopark, Zürich

# **Innovationsfähigkeiten stärken – eine Innovationskultur entwickeln.**

Ansatzpunkte für die Personalmanagement- und Führungspraxis.

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie  
Hochschule Luzern

**Prof. Dr. Peter Kels**

Professor für Führung, Organisation und Personal  
peter.kels@hslu.ch

Avenir Consulting AG

**Dr. Marcel Oertig**

Partner

marcel.oertig@avenirgroup.ch

# Agenda

## **1. Die Innovationsfähigkeit der Unternehmung stärken.**

Gestaltungsfelder und Rollen eines innovationsorientierten Personalmanagements

## **2. Innovationskulturen im KMU?**

Erkenntnisse aus dem KTI-Forschungsprojekt „InnoHR“

## **3. Auf dem Weg zur Innovationskultur.**

Evolutionärer Kulturwandel in drei Schritten

# **1. Die Innovationsfähigkeit der Unternehmung stärken.**

Gestaltungsfelder und Rollen eines innovationsorientierten Personalmanagements

# Erstens kommt es anderes... und zweitens als man denkt



«Das iPhone ist nichts weiter als ein Nischenprodukt!«  
Olli-Pekka Kallasvuo, Nokia-CEO, 2008

„Ich denke, es gibt weltweit einen Markt für vielleicht 5 Computer.“  
Th. Watson, chairman of IBM, 1943

„Bis zum Jahr 2000 werden lediglich 900,000 Amerikaner ein Mobiltelefon besitzen“ McKinsey and Company, 1980s

„Auf das Fernsehen sollten wir keine Träume vergeuden, weil es sich einfach nicht finanzieren lässt.“ Lee De Forest gilt als Vater des Radios, 1926

„640K sollten genug für jeden sein.“  
Bill Gates, 1981

„Schön, aber wozu ist das Ding gut?“ Ingenieur der Forschungsabteilung Advanced Computing Systems Division von IBM zu einem Mikrochip, 1968

„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – alleine schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“ Marktstudie der Daimler Motoren Gesellschaft, 1901

# Die Schweiz ist Innovationsleader – und morgen?

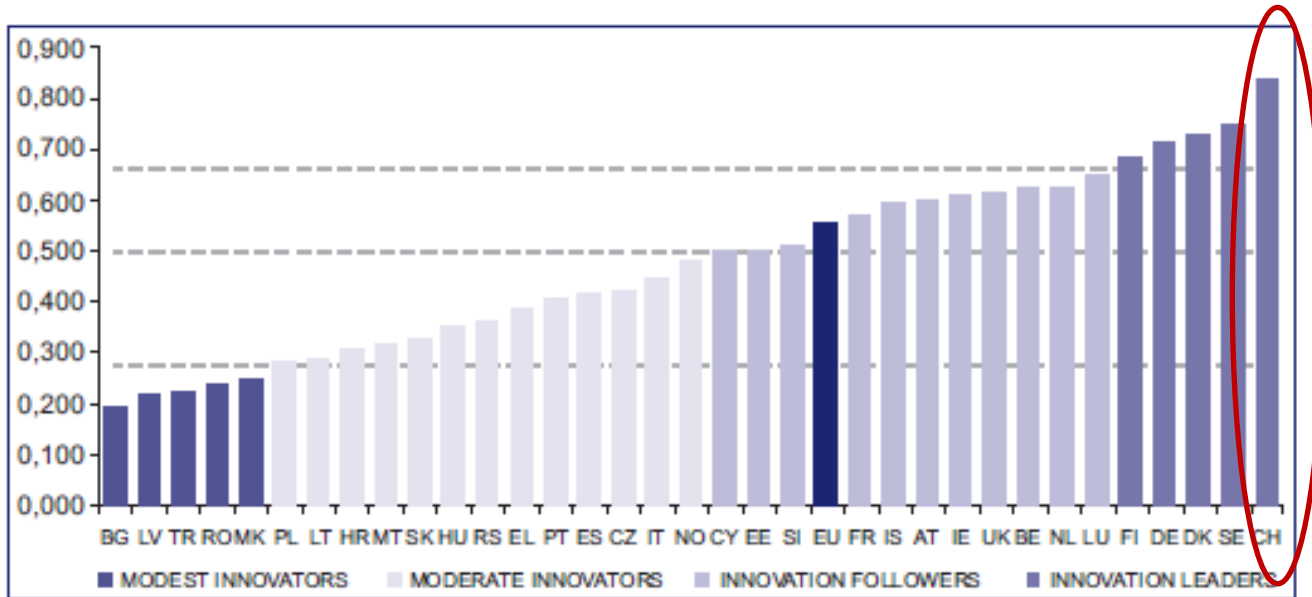


Abb. 1: Vergleich der Innovationsleistung europäischer Länder (Europäische Kommission 2014a, S. 28)

Die Zunahme von Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt 2013 erfolgte zu drei Vierteln aus asiatischen Ländern wie beispielsweise China und Südkorea. Deutschland und die Schweiz verzeichneten – wenn auch auf einem sehr hohen absoluten Niveau – dagegen Rückgänge von 5,4% bzw. 2% gegenüber dem Vorjahr (vgl. Europäisches Patentamt 2013).

# Innovation als Top Priorität für Unternehmen

- $\frac{3}{4}$  von 1500 befragten Top Manager zählen Innovation zu ihren Top 3 Prioritäten.
- 60% davon planen im 2014 mehr Geld für Innovationen auszugeben als im Vorjahr
- Innovationserfolg und Geschäftserfolg stehen in engem Zusammenhang: 50 innovativste Unternehmen weisen einen deutlich höheren Total Shareholder Return aus (BCG, 2014).

Quelle:

**The Most Innovative Companies 2014: Breaking Through Is Hard to Do**

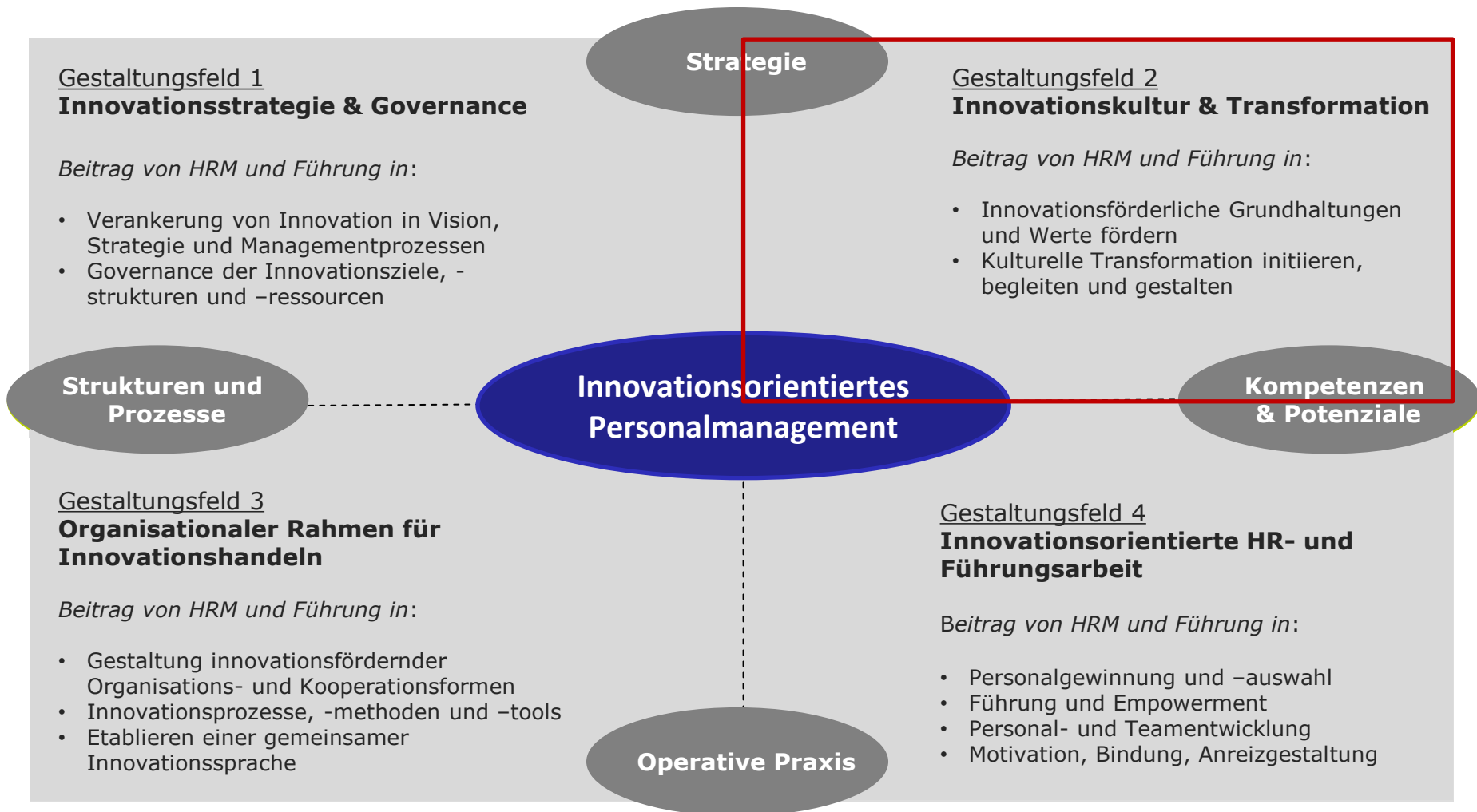
Kim Wagner, Eugene Foo, Hadi Zablit, Andrew Taylor

Boston Consulting Group, October 2014

## Innovationsfähigkeit ... (vgl. Oertig & Kels 2014)

- ... bezeichnet die **Fähigkeit** einer Organisation, verfügbare Ideen, Wissensbestände und Problemlösungskompetenzen kontinuierlich zu aktivieren und für die Entwicklung und Vermarktung von Ideen einzusetzen.
- ... bezeichnet die **Meta-Kompetenz** einer Organisation, Management-, Führungs- und Arbeitsprozesse fortlaufend und konsequent in Hinblick auf ihre innovationsförderlichen oder –hinderlichen Wirkungen zu hinterfragen und wenn nötig neu auszurichten.
- ... setzt einen **Nährboden** voraus, auf dem sich das Kreativitätspotenzial auf Unternehmens- und Teamebene entfalten und zur Umsetzung von Innovationen genutzt werden kann (Innovationskultur).

# Innovationsorientiertes Personalmanagement





## **2. Innovationskulturen im KMU?**

Erkenntnisse aus dem KTI-Forschungsprojekt „InnoHR“

## Innovation im KMU – Herausforderungen

- KMU, die ihren langfristigen Unternehmenserfolg über eine kontinuierliche Innovationstätigkeit absichern wollen, stehen vor besonderen Herausforderungen.
- Im Unterschied zu Grossunternehmen ...
  - müssen sie mit limitierten finanziellen Mitteln und personellen Ressourcen für Innovationen umgehen. (vgl. Hasslinger 2006)
  - verfügen sie oftmals über keine eigene F+E-Abteilung. (Brändle et al 2011)
  - ist ein institutionalisiertes und professionalisiertes Innovations- und HR-Management meist nicht vorhanden. (vgl. Behrends 2007)

# Innovation im KMU – spezifische Potenziale

- Spezifische Potenziale und Stärken von KMU:
  - Viele KMU der Schweiz zeichnen sich durch eine ausgeprägte Innovationsorientierung aus. (Brändle 2011)
  - KMU können von einer überdurchschnittlich hohen Identifikation von Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und Führungskräften mit den unternehmerischen Werten und Zielen profitieren. (Hasslinger 2006; Brändle 2011)
  - KMU sind aufgrund kurzer Informations- und Kommunikationswege sehr agil und können deutlich schneller auf unternehmerische Opportunitäten reagieren als Grossunternehmen. (Brändle et al 2011; Nørager 2009).

## Good Practice Cases innovativer Schweizer KMU

- Sample aus sieben sehr innovativen Schweizer KMU
- Interviews mit den CEOs & Dokumentenanalysen
- Auswahlkriterien:
  - Regelmässig erfolgreiche Umsetzungen von Innovationen in den Markt und/oder Preisträger eines Innovationsawards.
  - Eine innovationsförderliche Führungs- und Personalarbeit.
  - Abbildung eines breiten Spektrums an Innovationstypen (Produkt-, Technologie-, Dienstleistungs- oder Marketinginnovationen).





# **Fünf zentrale Erkenntnisse aus den Good Practice Cases innovativer Schweizer KMU.**

# 1. Erkenntnis:

**Innovationsförderung setzt an einer glaubwürdigen, motivierenden und klaren *Unternehmensvision* an.**

„Wir sagen, wir sind Wellenreiter. Wir sind eine Firma, die reitet auf Technologie-Wellen. Wir dürfen uns nicht auf der Welle ausruhen, sondern müssen nach Neuem Ausschau halten und wenn etwas kommt, das packen. (...) Jedes Projekt, jede Technologie hat eine Lebensdauer.“

(Patrick Burkhalter, CEO Ergon Informatik)

## 2. Erkenntnis

**Werte und Grundhaltungen wie Experimentierfreude, Gemeinschaftsgeist, Mitunternehmertum, visionäres Denken und maßvolle Risiko- und Fehlertoleranz sind Kernelemente einer Innovationskultur.**

„Eine Grundhaltung ist ein extrem wichtiges Element. Noch so viel Systematik und akademisches Wissen führt ohne diese Grundhaltung nicht zu Innovation.“

(Eric Sulzer, CEO BASWA Acoustics)

*Beispiel für ein den Zusammenhalt stärkendes Gemeinschaftserlebnis bei BASWA:*

„Einmal im Jahr, nämlich im Mai werden bei uns Herrschaftsverhältnisse ein bisschen auf den Kopf gestellt. Dann wird hier alles repariert, gestrichen, geputzt, geflickt, Blumenbeete angelegt. Wir bilden dann verschiedene Gruppen, und die Gruppen sind dann interdisziplinär zusammen gewürfelt. Und wir schauen dann immer, dass derjenige, der diese Gruppe leitet jemand ist, der sonst eher Weisungsempfänger ist. (...) Danach gibt es eine Grillparty.“ (Eric Sulzer, CEO BASWA Acoustics)

### 3. Erkenntnis

**Innovation und Kreativität lassen sich nicht verordnen, sondern müssen gezielt *gefördert* werden über eine „beidhändige *Führungskultur*, die Freiräume für Kreativität und Mitunternehmertum mit Struktur und Effizienz verbindet.**

„Eine gewisse Grundphilosophie zu haben ist sehr wichtig, aber sie darf weder stur noch dogmatisch sein. Im Gegenteil, da muss man manchmal eher ein bisschen das Chaos provozieren als die reine Struktur. Weil kreativ zu sein, neue Lösungen zu finden, das ist kein Glaube, das ist etwas, was auch mit einem gewissen Spiel und Spass zu tun hat. (...) Man kann es nur fördern, aber nicht befehlen.“ (M. Aeschlimann, Managing Partner Creaholic)

„Um mit unseren Innovationen erfolgreich zu sein müssen wir uns in zwei unterschiedlichen Umgebungen bewegen. (...) Für gute Ideen braucht es Freiraum, Offenheit und Mitarbeitende welche sich wie Kinder gegenseitig anstiften um auf neue, überraschende Lösungen zu kommen. Bei der Auswahl und Umsetzung der Ideen geht es dann sehr diszipliniert und effizient gemäss Innovationsprozess und Pflichtenheft weiter.“ (C. Leister, CEO Leister AG)



## 4. Erkenntnis

### **Eine gezielte Selektion von Fach- und Führungskräften unter Berücksichtigung ihres Innovationspotenzials und ihres Fits mit den Grundwerten der Unternehmung.**

„Unsere Mitarbeitenden wünschen wir uns als Unternehmer im Unternehmen, „Macher-Typen“ haben meine Mitarbeiter gesagt. Potentiale erkennen und weiter entwickeln, Teamwork, Einigkeit, Kommunikation und der Umgang miteinander sind wichtige Anliegen. (...) Auf Basis dieser firmenkulturellen Werte wählen wir im Rahmen der Rekrutierung neuer Mitarbeitender intuitiv die zu uns passenden Kandidaten aus. Auf diese Weise wurde und wird unsere Kultur kontinuierlich im Unternehmen verankert.“

(Christiane Leister, CEO Leister AG)

„Von Mario Illien, dem genialen Motorenbauer, habe ich folgendes gelernt: Bevor er jemanden anstellt, arbeitet er zuerst mal mit ihnen zusammen und schaut, wie sie reagieren, was sie machen. Eine Aufgabenstellung, die wir bei Creaholic schon gestellt haben ist, aus einer Petflasche eine Rakete zu bauen. Wir briefen dann die Kandidaten und schauen, welche Ideen sie generieren.“ (Marcel Aeschlimann, Managing Partner Creaholic AG)

## 5. Erkenntnis

**Mitarbeitende/Teams beauftragen, sich kontinuierlich mit neuen Wissensgebieten auseinanderzusetzen und das Know-how externer Kooperationspartner in den Innovationsprozess einzubinden**

(z.B. Hochschulen, Forschungsinstitute, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner)

*Beispiel Kreativteam bei Stöckli:*

In der Phase der Ideensammlung widmet sich ein breit zusammengestelltes Kreativteam dem Sammeln und Auswerten von Informationen, die Stöckli durch enge Beziehungen zu seinen Kunden, Händlern und Athleten erhält:

„Lange Zeit haben die Vertreter der Sportgeschäfte uns gesagt, es ist alles perfekt. Aber das nützt uns nichts, wir müssen weiter kommen, wir wollen immer wieder den Benchmark setzen. Das kontinuierliche Feedback und die fortlaufende Kommunikation ist im Laufe der Zeit somit auch für unsere Partner Unternehmenskultur geworden.“

(Walter Reusser, Brand Manager Stöckli)

### **3. Auf dem Weg zur Innovationskultur.**

Evolutionärer Kulturwandel in drei Schritten

## Definition Innovationskultur

„Innovationskultur bezeichnet ein in den Wertvorstellungen, Normen und impliziten Grundannahmen der Organisationsmitglieder verankertes System geteilter Bedeutungen, das kreativitäts- und innovationsorientierte Denken, Handeln und Zusammenarbeiten fördert.“ (Oertig & Kels, 2014, S. 77)

# Vier Dimensionen von Innovationskulturen

(vgl. Oertig/Kels 2014)

## **(1) Innovationsorientierung:**

Bedeutung & Nutzen von Innovationsaktivitäten für den unternehmerischen Erfolg werden erkannt, die Geschäftsstrategie fokussiert auf spezifische Innovationsziele

## **(2) Kreativitäts- und Wissenskultur**

Kultur der Wissensteilung, Experimentierfreude, die Expertise und Kreativität von Individuen, Teams und Kooperationspartnern aktivieren und nutzen

## **(3) Vertrauen & Risikobereitschaft**

Akzeptanz von Unwägbarkeiten & Scheiternsrisiken im Innovationsprozess, reflektierte /kalkulierte Risikobereitschaft, Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen

## **(4) Offene Haltung gegenüber Wandel**

Geschäftsmodelle, Managementroutinen und Führungspraktiken selbstkritisch hinterfragen, strategisch flexibel agieren, fortlaufende Trendbeobachtungen

## **Aufbruch zur Innovationskultur?!** **Oder: Evolution statt Revolution** (vgl. Oertig/Kels 2014)

1. Eine Innovationskultur lässt sich weder von Aussen (Beratung) noch von Oben (UL) verordnen – ein radikaler Change-Ansatz hat kaum Erfolgchancen.
2. Unternehmenskulturelle Werte und Normen sind i.d.R. implizit, haben sich im Laufe der Unternehmensgeschichte naturwüchsig entwickelt und lassen sich nicht über Nacht verändern (Simon 2007).
3. Ein *Veränderungsprozess hin zu einer Innovationskultur* sollte *evolutionär* gestaltet werden

# Transformation zur Innovationskultur

Phase 1

## Organisationskultur-analyse

- Organisationskultur und Innovationspraxis bewerten
- Nutzung von Analysetools oder Kulturaudits
- Qualitative Unternehmensfallstudie

Phase 2

## Konzeption und Umsetzung

- Entwicklungsziele und Maßnahmen definieren und strategisch verankern
- Promotoren, Prozessbegleiter und Mitarbeitende frühzeitig einbinden
- Dringlichkeit und Nutzen des Wandels kommunizieren
- Intensiver Support durch HRM und Linie

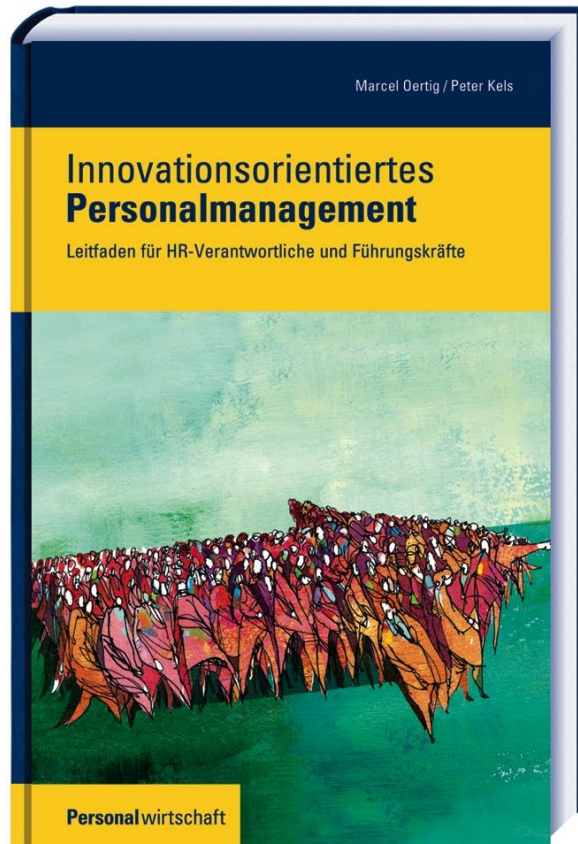
Phase 3

## Transfersicherung und Evaluation

- Veränderungsprozess fortlaufend evaluieren und adaptieren
- Transfer durch begleitende Maßnahmen (PE, OE, Coaching) sichern
- Resonanz der Veränderung im Unternehmen aufnehmen

Systemisch-orientierte Prozessbegleitung (HR, OE, externe Beratung) und Change-Kommunikation

# Buchempfehlung



*Kann bezogen werden über:*

[www.personalwirtschaft.de/innovation](http://www.personalwirtschaft.de/innovation)

oder

[info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de)

oder

Ihre Buchhandlung



# Fazit

„Innovationen werden nicht von Organisationen hervorgebracht, sondern von Menschen mit Leidenschaft und Hingabe.“

Prof. Dr. H.-J. Quadbeck-Seeger; ehem. Vorstand für Forschung bei der BASF

