

Jörg Hoewner
Michael Jansen
Kirsten Jantke

Von der **Sp**
zur
s **Innovation**

Spinnen ist prima, reicht aber nicht zur Innovation.
Als solche kann nur gelten, was Sinn generiert,
verstanden wird, nützlich und alltagstauglich ist.
Um von der Spinnovation zur Sinnovation zu kommen,
braucht es Kommunikation. Wie sie helfen kann,
erklärt K12 in diesem Buch.

K12 Knowhow
Kommunikation und Innovation
Von der Spinnovation zur Sinnovation



6 Vom Schlagwort zum Kernbegriff.

6-7 DEFINITIONEN UND BEGRIFFSKLÄRUNG

7-8 **Eine Neuheit ist eine Neuheit ist eine Neuheit.**

8-10 **Menschen machen Innovationen.**

9 APPLE: MUSS ICH HABEN

10 GOOGLE: EINE KLASSE FÜR SICH

10 TOYOTA: NICHTS IST UNMÖGLICH

10-11 **TOP TEN der innovativsten Unternehmen.**

11 **Wenn der Fortschritt ins Stolpern gerät.**

11-13 **Wenn der Fortschritt Anlauf nimmt.**

13 **Aufgehende Sonne, unbegrenzte Möglichkeiten.**

15 **Germany’s next Top Innovators.**

16 Vom Erfinden zum Erfolg.

17-18 DAS K12 PROZESSMODELL

18-21 **Phase 1: Vom Einfall zum Beifall.**

IDEENFINDUNG

21-22 **Phase 2: Von der Konzeption zur Akzeptanz.**

KONZEPT UND PLANUNG

22-24 **Phase 3: Vom Bienenstock zum Powerhouse.**

UMSETZUNG, ENTWICKLUNG, PRODUKTION

24 **Phase 4: Vom Labor ins Rampenlicht.**

KOMMUNIKATION UND MARKTDURCHDRINGUNG

28 Aus dem Nähkästchen.

BEISPIELE, METHODEN, REZEPTE

29-35 **Vom Geistesblitz zum Gedankensturm.**

METHODEN ZUR IDEENFINDUNG

36-43 **Vom genialen Alleingang zum geteilten Wissen.**

UMWELTBEOBACHTUNG

44-45 **Von Kunden zu Kundigen.**

EXKURS: OPEN INNOVATION

46-47 **Vom Aufwärtsberichten zum Querdenken.**

DIE FUNKTION VON NETZWERKEN UND PLATTFORMEN

49-54 **Vom Lippenbekenntnis zur Lebenserkenntnis.**

CULTURAL CHANGE

55-63 **Von der Kopfgeburt zur Herzensangelegenheit.**

INNOVATIONSCAMPAIGNING

64-68 **Vom Projektknecht zum Protagonisten.**

PROJEKTKOMMUNIKATION

70 Nachgefragt.

INTERVIEWS

72-79 **Unser Innovationsmodell heißt Kooperation.**

PROF. DR. REINHART POPRAWÉ, FRAUNHOFER INSTITUT FÜR LASERTECHNIK, AACHEN

80-83 **Wir brauchen eine neue Art des Denkens.**

DR. KLAUS BURMEISTER, Z_PUNKT, INSTITUT FÜR ZUKUNFTSFORSCHUNG, ESSEN

84-89 **Hätte Henry Ford die Cowboys gefragt...**

PROF. DR. ULRICH LEHNER, HENKEL KGAA, DÜSSELDORF

90 Do it yourself.

HANDWERKSZEUG

91- 92 **Übersicht: Social Software in Innovation und Kommunikation.**

93-94 **Testen Sie Ihren Innovationsquotienten.**

95 **Innovationsklima: frostig.**

AUSGEWÄHLTE ABSAGEN AUF UNSERE INTERVIEWANFRAGEN

96 **Literatur und Links.**

97 **Zitierte Quellen.**

98-99 **K12 in Kürze.**

100 **Fragen an die Leser.**

VORWORT

„Innovation“ sprudelt es aus aller Munde, Bürgermeister, Lehrer, Gewerkschaftsführer – wer eine Rede hält, scheint am Schlagwort Innovation nicht vorbei zu kommen. Innovationen werden herbeigeschworen, ausgerufen und postuliert. Für Unternehmen sind Innovationen strategische Notwendigkeiten, für Volkswirtschaften bergen sie die Hoffnung auf nie endenden Wohlstand für alle. Trotzdem tun sich viele Organisationen und Unternehmen schwer mit Innovationen oder können ihre Stärken und Möglichkeiten nicht vollständig realisieren.

Hier setzen wir an und schlagen ein verändertes Innovationsmodell vor, das voraussetzt, dass sich Innovationen innerhalb sozialer Systeme abspielen. Sie unterliegen deren Gesetzen, müssen in diesem Rahmen verstanden werden und Sinn erzeugen. Unter diesem Vorzeichen entstehen neue Konzepte und Lösungswege, die dabei helfen können, Innovationsfähigkeit und -leistung zu stärken. Dass Innovation als komplexe Leistung der gesamten Organisation verstanden wird, kann von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen als eine gute und eine schlechte Nachricht wahrgenommen werden. Auf der einen Seite können sie aufatmen – lastet nämlich damit die Entwicklung erfolgreicher Produkte nicht allein auf ihren Schultern.

Auf der anderen Seite heißt das, eine Vielzahl von Meinungen und Interessen unter einen Hut zu bringen und den gewohnten Fachdiskurs unter Kollegen zu verlassen. Denn die interdisziplinäre Zusammenarbeit bildet die Basis für Innovationserfolge. Und dazu gilt es, die Perspektiven abzugleichen: Die technisch-sachlich geprägten Ingenieure zum Beispiel glauben gern, dass sich gute Produkte von selbst bekannt machen, während Marketiers häufig unterschätzen, wie viele notwendige Entwicklungsschritte einer Vermarktung vorausgehen müssen. Laut einer aktuellen Studie haben die meisten Kommunikationsmanager in Europa dagegen das gesamte Thema Innovation noch nicht als strategischen Ansatz für ihr eigenes Handeln erkannt und sind nicht in Innovationsprozesse ihrer Organisation eingebunden¹. Hier sind noch wahre Schätze zu heben.

So meinen wir mit dem Begriff „Innovationskommunikation“ ganzheitlich alle Kommunikationsaktivitäten in einem Innovationsprozess: von der Organisation über die Umsetzung bis zur Vermarktung von Innovationen.

Wir haben aus unserer langjährigen Beratungspraxis in Kommunikation, Change Management, Online-Kommunikation und Organisationsentwicklung praxisnahe Ansätze entwickelt, um Innovationen zu fördern. Denn wir sind überzeugt davon, dass viele Unternehmen und Organisationen gar nicht viel verändern müssen, um noch besser da zu stehen als bisher. Wie das gehen soll? Kommunikation verändert.

Viel Spaß beim Lesen. Und wenn Sie Lust haben, mit uns zu diskutieren, freuen wir uns besonders. Sie erreichen uns persönlich oder unter www.kommunikation-und-innovation.de.

Innovationen spielen sich innerhalb sozialer Systeme ab und müssen in diesem Rahmen Sinn erzeugen.



Viele feinsinnige Sprachverwender lehnen den Begriff „Innovation“ aufgrund seiner Unschärfe mittlerweile ab. Trotzdem hat Innovation für die Meisten etwas mit Erfindern, Genie und Fortschritt zu tun. Politisch scheint Innovation der Heilsbegriff unserer Tage zu sein. „Innovation ist geradezu zur Beschwörungsformel für das heiß ersehnte Wirtschaftswachstum geworden... Es wurde immer offensichtlicher, dass Wachstum und Ertrag auf Dauer nicht nur durch Rationalisierung gesichert werden können, sondern vor allem attraktive Produkte und Dienstleistungen und neue Marketingwege voraussetzen. Innovationsforen, Innovationspreise und Innovationsinitiativen sollen nun bewirken, dass die Unternehmen angespornt werden, mit verbesserten und neuen Produkten und Dienstleistungen zusätzliche Kaufanreize auszulösen, neuen Nutzen zu stiften, neue Wertschöpfung zu erzeugen und gegenüber den internationalen Wettbewerbern, die sie immer stärker bedrängen, einen Vorsprung zu erringen oder zu sichern“².

Der Vorteil am Innovationsbegriff ist, dass er politisch harmlos und integrierend wirkt – es gibt keine Möglichkeit, dagegen zu sein. Obwohl er etwas abgenutzt und beliebig erscheint, eignet er sich doch am besten als Kernbegriff für ein neues Prozessverständnis, unter der Voraussetzung, dass wir ihn klar und eindeutig definieren.

Eine Neuheit ist eine Neuheit ist eine Neuheit.

WAS MACHT DIE INNOVATIONSHAFTIGKEIT EINER INNOVATION AUS?

Neuartigkeit kennzeichnet als wichtigstes und unstrittiges Merkmal eine Innovation. Das heißt, es handelt sich um eine vorher nicht bekannte oder umsetzbare Zweck-Mittel-Kombination³. Weiterhin stiftet sie Nutzen und ersetzt bisherige Lösungen, ergänzt sie also nicht nur. Sie behauptet sich somit erfolgreich im Wettbewerb mit Vorgängertlösungen.

Joseph Schumpeter hat diese bisher noch nicht widersprochene Definition bereits in seiner 1912 erschienenen „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ veröffentlicht⁴.

„Eine Idee wird erst dann zu einer Innovation, wenn sie sich als Produkt, Dienstleistung oder Geschäftsfeld im Markt erfolgreich positioniert hat“

Diese Definition erscheint uns zielführend, weil nur der Markterfolg eine Innovation für ein Unternehmen sinnvoll macht und somit die Kommunikation an dieser Stelle strategische Bedeutung bekommt.

Auf Produkte und Dienstleistungen möchten wir den Begriff „Innovation“ ebenso beziehen wie auf Prozesse und Strukturen. Als prägnante Beispiele hierfür können E-Business-Geschäftsmodelle wie eBay oder Spreadshirt dienen. E-Business öffnet nicht nur einen neuen Vertriebskanal, sondern bildet die Grundlage für zukunftsweisende, überaus lukrative Geschäftsideen.

Menschen machen Innovationen.

WAS MACHEN INNOVATIONSFÜHRER BESSER?

Die internationale Unternehmensberatungsfirma Boston Consulting Group gibt jährlich eine Studie (im folgenden „BCG-Studie“) zum Thema Innovation heraus, bei der sie weit über 2000 Top Manager aus 58 Ländern zu ihren eigenen Innovationsbemühungen, Erfolgsrezepten und Stolpersteinen befragt. Darüber hinaus bewerten sie, welche die innovativsten Unternehmen der Welt sind und begründen ihr Urteil. In der aktuellen Studie (2007) haben Apple, Google und Toyota Motor am besten abgeschnitten. Was zeichnet sie aus?



KUNDENBEDÜRFNISSE KENNEN, BEVOR DIE KUNDEN SELBST SIE KENNEN

APPLE: MUSS ICH HABEN

Apple steht vor den Bedürfnissen bevor Kunden Apple folgen nicht müssen, sondern Leuchtturm, der den nächsten Trend weist.“ Push-Effekt umgedreht. „weil es von Apple ist, Zum Erfolgsrezept gehört,

sehr intelligent, aber nutzerfreundlich konstruiert und beinahe intuitiv zu bedienen sind. Das liegt daran, dass Apple sich mit seinen Kunden und deren Verhalten stärker



und erfolgreicher auseinandersetzt als die Wettbewerber. Zum Beispiel war Apple der erste Anbieter, der sich überhaupt um das Design von Computern gekümmert hat.

Denn die Verantwortlichen ahnten, dass das Aussehen der bis dahin grauen Kisten nicht allen Kunden gleichgültig ist. Hier schafften sie sich einen Markt, den bis dahin keiner vermutet hatte. In der Zwischenzeit übt Apple mit seinem herausragenden Design enormen Einfluss auf

trends
Bran-
aus.
erlebt



Design-
anderer
chen
So
die

Farbe Weiß eine Renaissance in der Autolackierung, wahrscheinlich vor allem, weil der Original iPod weiß ist. Als weiteres Erfolgsrezept sehen viele das starke Marketing, das die Zielgruppen stimmig mit Produkt und Design anspricht und begeistert. Last but not least erkennen die meisten Insider den ganz großen Innovationstrumpf des Unternehmens Apple: begeisterte Mitarbeiter.



alles dafür, „Kunden schon zu kennen, selbst sie kennen.“⁵ den Kundenbedürfnisse kreiere sie. „Wie ein Kunden den Weg zum Apple hat den Pull- / Die Kunden sagen, muss ich es haben.“ dass die Produkte

GOOGLE: EINE KLASSE FÜR SICH

Es gibt Suchmaschinen und es gibt Google. Nicht zufällig ist das Wort „googeln“ allgegenwärtig und steht mittlerweile im Duden. Beinahe wie am Fließband wirft Google neue Produkte auf den Markt, zum Beispiel Google Maps oder Google Earth – und dies schnell und in einer völlig anderen Größenordnung als die Wettbewerber. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Produkte selbst entwickelt oder wie YouTube zugekauft sind.

Weiterhin steht Google in den Augen der BCG-Befragten dafür, jede Idee zu fördern – und sei es nur, um daraus zu lernen. „Google hat Kreativität und Erfindergeist in den Grundfesten der Firma verankert.“ Dazu gehört, dass die Mitarbeiter dazu verpflichtet werden, etwa 70 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Tagesgeschäft, 20 Prozent für weiterführende, geschäftsrelevante Fragen und zehn Prozent für Interessengebiete ihrer Wahl zu verwenden.

TOYOTA: NICHTS IST UNMÖGLICH

Es war einmal das Märchen vom einfalllosen japanischen Autobauer. Heute fährt das Hybrid-Auto Toyota Prius mit umweltbewussten Stars wie Sting oder Leonardo di Caprio direkt ins Rampenlicht. Die visionäre Kraft, Bedürfnisse des Marktes deutlich vor der Konkurrenz zu erkennen, wird am Beispiel des CO₂-sparenden Wagens besonders deutlich. „Toyota hat den Bedarf nach einem Hybrid-Auto erkannt, in die Technologie investiert und sie entwickelt, als die „großen Drei“ der Industrie noch auf Masse und schlechte Finanzierungs-Geschäfte setzten“, stellt einer der von BCG Befragten die innovative Leistung des Unternehmens heraus. Toyota bekennt sich ohne Abstriche zu Qualität und vernachlässigt mit dieser strategischen Ausrichtung manchmal den aktuellen Profit, um dafür einen künftigen Markt zu definieren und zu gestalten. Das schließt auch den mittlerweile legendären Fertigungsprozess ein, der durchgehend verbessert wird. In der Produktion und bei den Lieferketten setzt Toyota weltweit Standards. „Qualität zahlt sich immer aus“ – mit dieser Überzeugung punkten die Japaner bei ihren Kunden.



Wenn der Fortschritt ins Stolpern gerät.

WAS BREMST UND VERHINDERT INNOVATIONEN?

Laut BCG-Studie lassen sich zwei wesentliche Phänomene ausmachen, die den Erfolg von Innovationsanstrengungen besonders stark behindern:

- *risikofeindliche Unternehmenskulturen, die vermuten lassen, dass kulturelle und kommunikative Faktoren in Bezug auf Innovationen nicht ausreichend berücksichtigt werden.*
- *Defizite im Projektmanagement, die sich in mangelndem Tempo, schlechter Koordination und Gestaltung des Innovationsprozesses sowie Entscheidungsschwäche des Managements auswirken.*

Viele Autoren ziehen den Schluss, dass Innovation vielfach nicht als ganzheitlicher Prozess des Gesamtunternehmens angesehen werde, der zusammengehalten und koordiniert werden müsse. Würde er besser gesteuert, ließen sich das Innovationstempo beschleunigen und die Prozess-Exzellenz steigern.

Wenn der Fortschritt Anlauf nimmt.

WAS BEFLÜGELT INNOVATIONEN?

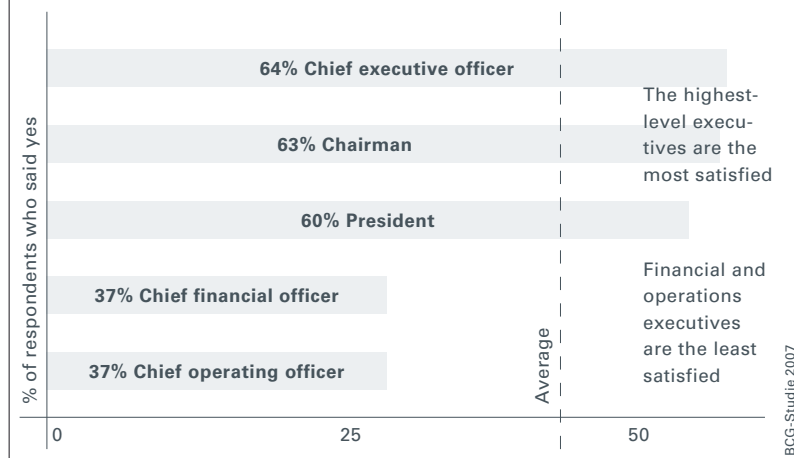
Die Erfolgsfaktoren liegen laut BCG-Studie auf der Hand: Kommunikative und kulturelle Aspekte spielen eine große Rolle. Kundenverständnis und Innovation sind bei vorbildlichen Unternehmen in der Unternehmenskultur fest verankert und das Marketing findet nachhaltig und konsequent auch nach der Produkteinführung statt. Bei der Prozessgestaltung ist es wichtig, dass die Mitarbeiter über die Führungskräfte in Innovationsprozesse einbezogen werden und der Chef als überzeugender Innovator auftritt:



„CEOs were identified, by a wide margin, as the biggest internal force driving innovation“

Ein interessantes Detail der BCG-Resultate ist die unterschiedliche Wahrnehmung bei Top-Management und nächsten Führungsebenen. Während Vorstandschefs mit 64 Prozent recht zufrieden mit dem Erfolg (Return on Investment) der Innovationen sind, teilen CFO und COO diese Einstellung nur zu 37 Prozent.⁶

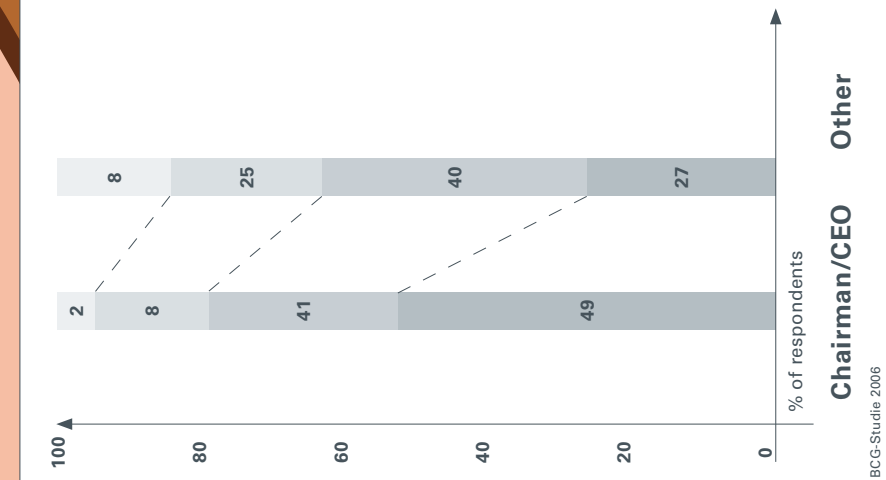
Satisfaction with Innovation Payback Is Greatest Among Top-Level Executives
Are you satisfied with the financial return on your investments in innovation?



In den Studien der vorherigen Jahre fiel eine ähnliche Wahrnehmungs-Diskrepanz zwischen Top Management und nächster Führungsebene auf. Während

im letzten Jahr CEO Innovation zu 49 Prozent als Top-Priorität ansahen, waren es in der nächsten Führungsebene nur 27 Prozent. Es scheint sich um ein systematisches Vermittlungs- und Verständnisproblem innerhalb von Management-Teams zu handeln. Anhand dessen lässt sich in etwa ermessen, wie sich dieses Kommunikationsproblem bei den Mitarbeitern fortsetzt.⁷

A Disconnect between senior leaders and the rest of the company



Aufgehende Sonne, unbegrenzte Möglichkeiten.

INNOVATION MADE OVERSEAS

Auffällig ist, dass keines der drei, nicht einmal eines der zehn innovativsten Unternehmen aus der BCG-Studie deutsch ist. Dafür gibt es eigentlich nur eine Erklärung: Die deutschen Innovationen werden bei internationalen Managern zu wenig wahrgenommen. Das würde nicht verwundern, da vor allem mittelständische deutsche Unternehmen oftmals darauf verzichten, sich über das Notwendigste hinaus bekannt zu machen und zu positionieren. Und gerade sie sind extrem innovativ.

TOP MANAGER NEHMEN DIE INNOVATIONEN IM UNTERNEHMEN ANDERS WAHR ALS DIE ÜBRIGEN FÜHRUNGSKRÄFTE



SYSTEMATISCH UND MIT GLEICHBLEIBEND HOHER QUALITÄT

**Wir formulieren
damit ein neues
Beratungsangebot,
das bisher noch
nicht systematisch
erschlossen ist.**

Germany's next TopInnovators.

INNOVATIONSLEISTUNG STEIGERN

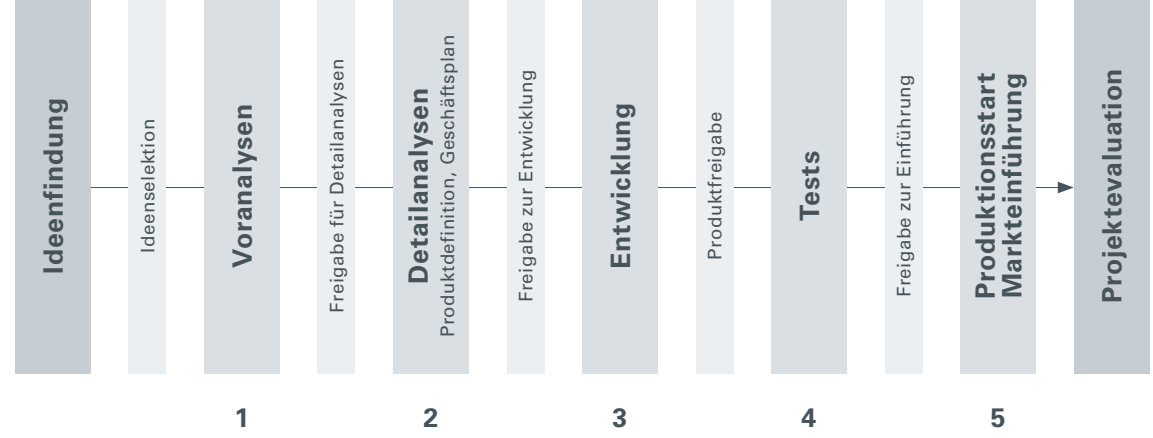
Die Agentur K12 möchte dabei helfen, mehr deutsche Unternehmen in die Innovationsrankings zu bringen. Und zwar, indem wir Unternehmensrealitäten, Innovationserfordernisse und unsere Kenntnis über Kultur-, Kommunikations- und Marketingaspekte zusammenbringen. Denn letztere beeinflussen den Innovationsprozess von Anfang an viel stärker, als die Meisten vermuten. Diese vermeintlich „weichen“ Faktoren entscheiden maßgeblich über Innovationsfähigkeit und Erfolg von Innovationen. In diesem Buch beschreiben wir vor dem Hintergrund eines klassischen Innovationsmodells, welche Kommunikationsfragen sich in den einzelnen Prozessphasen stellen und welche Lösungen wir aufgrund unserer Erfahrung mit Veränderungs-, Unternehmens- und Online-Kommunikation vorschlagen.

Innovationsberatung besteht nach dem bisherigen Verständnis vor allem darin, Innovationsprojekte zu installieren und zu organisieren. Dies wird auch weiterhin notwendig bleiben und von anderen Beratungsgesellschaften angeboten, die wir als Kooperationspartner verstehen. Wir planen, organisieren und realisieren die Kommunikation zur Innovation, das bedeutet Aufbau und Ausarbeitung von Kommunikationsplattformen, -prozessen und -inhalten.

Vom Erfinden zum Erfolg.

Um es für alle Beteiligten einfacher zu machen, definieren vor allem große Unternehmen häufig standardisierte Prozesse, an denen sich jedes Innovationsvorhaben orientiert. So werden die Projekte systematisch und mit gleichbleibend hoher Qualität vorangebracht. Die Standards stellen sicher, dass rechtzeitig an alle wesentlichen Dinge gedacht wird.

FREIRÄUME, ERMUTIGUNG, GEDANKENAUSTAUSCH



Es basiert auf vielen Erfahrungen und der Erkenntnis, dass ein Innovationsprozess die gesamte Organisation betrifft. Weiterhin arbeiten unter anderem IBM, 3M, General Motors mit diesem Modell; Unternehmen, die sich allesamt seit vielen Jahren in Rankings unter den Top Ten der innovativen Unternehmen tummeln. Genügend Gründe für uns, um das Stage Gate Modell zu modifizieren und als Grundlage für den K12-Innovationsprozess zu verwenden.

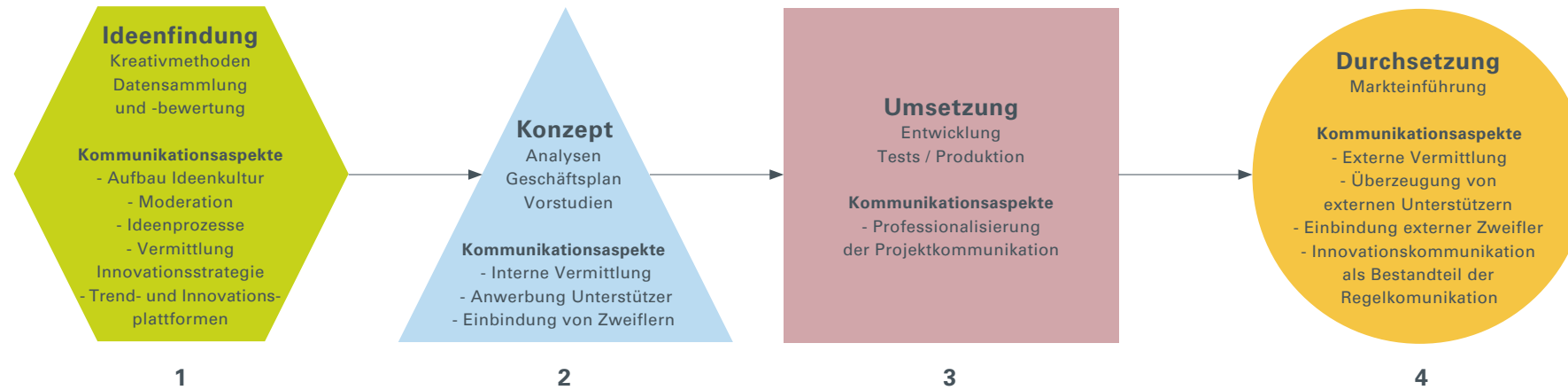
Das K12 Prozessmodell.

Ein eingeführter, transparenter Standard erreicht auch, dass alle Beteiligten über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg nahtlos zusammenarbeiten können. So wird die Kommunikation im Unternehmen, im Projektteam wie auch mit und im Top-Management erleichtert.

Das bekannteste Modell für einen Innovationsprozess ist das Stage Gate Modell nach Robert G. Cooper. Er hat es aus dem Vergleich erfolgreicher mit erfolglosen Unternehmen entwickelt.

Wir haben das Cooper-Modell vereinfacht, um die unterschiedlichen Herausforderungen an Kommunikation und Marketing deutlicher zuordnen und differenzierter beantworten zu können:

Der K12-Innovationsprozess



Phase 1: Vom Einfall zum Beifall.

IDEENFINDUNG UND -BEWERTUNG

Ohne Idee keine Innovation. Auch wenn der einflussreiche Management-Lehrer Fredmund Malik feststellt: „Die Idee ist zwar nicht unwichtig, aber sie ist das vergleichsweise Unwichtigste, Billigste und Einfachste.“⁸ Dieses Herunterspielen könnte von der Skepsis des Managers gegenüber dem Chaotischen zeugen. Sobald die Idee produziert ist, funktionieren Organisation, Management, Messung. Da fühlt sich der Manager sicher auf seinem Terrain. Aber die Idee steht unter Verdacht, zwischen Genie und Wahnsinn, zwischen Musenkuss und Chaos zu entstehen.

Dabei tauchen Ideen tatsächlich als Einfälle einfach im Unternehmensalltag auf, wenn die Voraussetzungen stimmen, wenn Freiräume und Ermutigung, Gedankenaustausch und Anregung geboten werden. Das heißt, Mitarbeiter brauchen vor allem die Gewissheit, dass ihre Ideen gefragt sind und gewürdigt werden. Sie müssen wissen, wem sie die Ideen anvertrauen und wie sie sie selbst maßgeblich mit entwickeln können. Umgekehrt erfordert Innovationskultur Führungskräfte, die offen für Neues sind und ihre Mitarbeiter entsprechend fordern und fördern.

Eine weitere unerschöpfliche Quelle für Ideen ist Wissen. Wissen aus der Umwelt, Meinungen, Trends, Entwicklungen, Vorschläge, Kritik – überall kann der Keim für einen genialen Einfall entstehen. Er muss nur aufgenommen und weiter verarbeitet werden.



Lea Schaub, Berufswunsch Sprachtherapeutin

ALLES AUF DEN KOPF STELLEN



Nadine, Kosmetikerin

WAHRNEHMEN, WOLLEN, WISSEN

Damit die Innovationsstrategie mit den für Mitarbeiter relevanten Botschaften an der Basis ankommt, bedarf es eines Konzepts zur internen Innovationskommunikation: Welche Informations- und Dialogmedien, welche Kommunikatoren, welche Sprache und Bilder werden eingesetzt, um alle Mitarbeiter zu erreichen? Um darüber hinaus Unternehmenskultur zu einer Innovationskultur weiter zu entwickeln, gilt es Führungskräften und Mitarbeitern Zusammenhänge und Sinn zu vermitteln. Sie sollen wissen, was sie tun sollen, warum und wie. Das Wichtigste ist jedoch, dass sie erkennen, warum die Innovationsbemühungen notwendig sind. Denn sie sollen schließlich persönlich Energie und Engagement investieren. Zu einem der großen Zukunftsthemen wird sich der Erfolgsfaktor Wissen entwickeln. Schon heutzutage ist es für Unternehmen unverzichtbar, Kommunikationsformate zu etablieren, die persönlichen und virtuellen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie Dialoge mit Stakeholdern ermöglichen (Stakeholder Involvement). Gleichzeitig sollten die unternehmensinternen Informationsstrukturen gewährleisten, dass das gesammelte Wissen im Unternehmen Allgemeingut wird und alle Mitarbeiter umfassend über Trends und Märkte informiert sind.

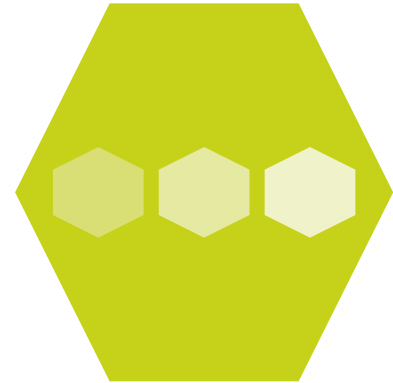
Phase 2: Von der Konzeption zur Akzeptanz.

KONZEPT UND PLANUNG

In dieser Phase steht die innovative Idee auf dem Prüfstand: technische Machbarkeit und wirtschaftliche Aspekte werden durchdacht und dargestellt (Analysen, Konzept, Vorstudie, Geschäftsplan). Die kommunikative Fragestellung besteht darin, das Immaterielle, noch nicht Anfassbare vorstellbar zu machen, die Visionen zu „materialisieren“.

Die wichtigsten Kommunikationsaspekte in Phase 1

- wahrnehmen
- wollen
- wissen



Alle Mitarbeiter verstehen die Innovationsstrategie.
Alle Mitarbeiter sind bereit und offen für Ideen, Innovationen und Veränderungen. Jeder kann am Wissens- und Erfahrungsaustausch teilnehmen.

KENNENLERNEN, KLAR MACHEN UND KNACKEN

Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist nicht immer leicht, weil häufig Missverständnisse entstehen und wenig gemeinsames Vorverständnis vorhanden ist. Die kommunikative Herausforderung ist es, eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Bilder und Modelle zu schaffen, auf die sich alle Beteiligten beziehen können, um damit eine Kommunikationsgrundlage haben.

In dieser Phase ist es außerdem die zentrale Aufgabe der Projektbeteiligten, unbeteiligte Kollegen zu überzeugen und als Fürsprecher zu gewinnen. Management, Geldgeber, Projektpartner, Mitarbeiter: viele Gleichgesinnte werden gebraucht, damit das Innovationsprojekt umgesetzt werden kann. Es reicht nicht aus, die Machbarkeit und das wirtschaftliche Potenzial zu belegen. Diese ersten Eingeweihten werden später die ersten Promotoren. Sie brauchen eine starke Geschichte. Auch Dummies, Simulationen, Beispiele helfen ihnen weiter.

Phase 3: Vom Bienenstock zum Powerhouse.

UMSETZUNG, ENTWICKLUNG, PRODUKTION

Diese Phase zeichnet sich vornehmlich durch Projektmanagement und Koordination aus. Vor allem wenn es überlappende und synchron abgestimmte Arbeiten gibt. IT-Strukturen, Ressourcen, Projekt-Controlling, Fortschrittskontrolle und straffe Projektführung sind ebenso zentrale Erfolgsfaktoren wie die Projektkommunikation.

Die wichtigsten Kommunikationsaspekte in Phase 2

- kennenlernen
- klar machen
- knacken



Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit braucht Gemeinsamkeiten. Projektbeteiligte leisten interne Aufklärung über die Innovation. Unterstützer und Kritiker müssen überzeugt werden.

Jan Schaub, Visionär



SIMULATION DES DENKBAREN

MOTIVIEREN, MANAGEN, MANIFESTIEREN

Projektmitarbeiter sind stark gefordert und häufig doppelt belastet. Dafür erwarten sie einen Mehrwert. Das Team will nicht nur gemanagt, sondern auch motiviert werden. Erfolge werden nicht nur dokumentiert und kontrolliert, sondern auch gewürdigt. Für Projektführung, Koordination und Projekt-Controlling sind Kommunikationsplattformen notwendig, zum Beispiel ein Online-Portal, eine Groupware-Anwendung, Statusmeetings, Projektmessen etc.

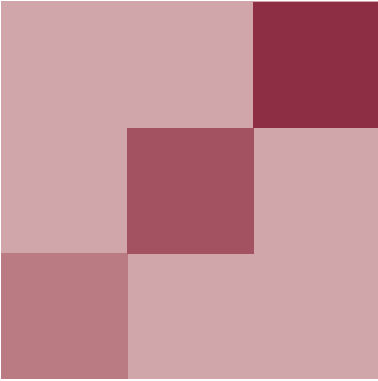
Phase 4: Vom Labor ins Rampenlicht.

KOMMUNIKATION UND MARKTDURCHDRINGUNG

Diese Phase wird vor allem durch Kommunikation und Marketing bestimmt. Laut Definition wird eine „Idee erst dann eine Innovation, wenn sie sich erfolgreich am Markt behauptet hat.“ Hinter dieser Aussage steht die Vorstellung, dass sich gute Produkte selbstständig im Markt durchsetzen. Das passiert im Normalfall nicht. Denn exzellent sein und als exzellent wahrgenommen werden sind zwei grundsätzlich verschiedene Dinge. Das trifft auf Innovationen sogar stärker zu als auf andere Produkte. Denn Neuheiten treffen häufig auf Widerstände. Sie sind oft schwer erklärbar, sie ersetzen möglicherweise liebgewonnene Lösungen. Sie sind fremd und besetzen ein unbekanntes Themenfeld, sodass sie Skepsis und Angst erzeugen können. Hinzu kommt eine wachsende Komplexität und enorme Abstraktionsgrade. Wer versteht denn die Innovationen in der Nanotechnologie oder Quantenphysik? Noch nicht einmal der Nutzen erschließt sich dem Laien auf den ersten Blick.

Die wichtigsten Kommunikationsaspekte in Phase 3

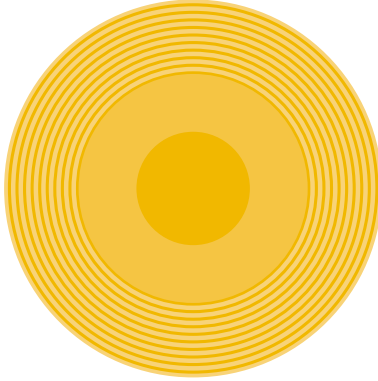
- motivieren
- managen
- manifestieren



Projektleitung ist Kommunikationsleistung. Projektmanagement braucht Kommunikationsplattformen. Fortschritte werden dokumentiert, publiziert, honoriert.

Die wichtigsten Kommunikationsaspekte in Phase 4

- vertrauen
- verbinden
- verbreiten



Symbole und Geschichten schaffen Nähe. Innovationskommunikation ist Teil der Kommunikationsstrategie. Innovationen brauchen eigene Kampagnen.

VERTRAUEN, VERBINDEN, VERBREITEN

Jedes Innovationsprojekt muss die ersten Kommunikationshürden im eigenen Unternehmen nehmen. Als erste und besonders kritische Zielgruppe äußern die nicht am Projekt beteiligten Kollegen Fragen und Bedenken, bevor Kunden, Öffentlichkeit, Journalisten und andere wichtige Gruppen ins Spiel kommen. Da Innovationen häufig schwer verständlich und komplex sind, braucht es Symbole, zum Beispiel Geschichten und Analogien, um die Innovationen lebensnaher, verständlicher und vertrauenswürdiger zu machen.

Die Innovationskommunikation wirkt jedoch nicht isoliert, sondern als Bestandteil der gesamten Kommunikationsstrategie. So ist es notwendig, sie inhaltlich, zeitlich und formal darauf abzustimmen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass innovative Kommunikationsformen und -kanäle einbezogen werden, zum Beispiel Viral Marketing oder Guerilla Marketing. Denn die Mitglieder der Online-Community gehören zu den Trendsettern und Meinungsführern, die außerordentlichen Einfluss auf die Öffentlichkeit erlangen. Zudem ist bei den Onlineaffinen Zielgruppen eher zu erwarten, dass sie gegenüber Neuerungen aufgeschlossen sowie weniger skeptisch als Nutzer konventioneller Medien sind.

Damit schwer verständliche Neuerungen nicht sofort Ablehnung auslösen, ist es sinnvoll, die Zielgruppen systematisch und fein dosiert vorzubereiten. Durch das frühzeitige Setzen von Themen und Dialogangeboten in Medien oder Foren kann die Öffentlichkeit sich langsam auf Problemstellung und Lösung einstellen.

Einige Unternehmen binden wichtige Gruppen wie Kunden oder Lieferanten sehr früh in den Innovationsprozess ein, sodass sie mit gestalten können. So werden sie die Innovationen später nicht mehr als fremd und feindlich wahrnehmen. Hier liegt der Teufel allerdings im Detail, vielfach wird genau dies sehr bewusst vermieden, da Imitation und Ideenklau befürchtet werden. So erklärt sich auch, warum Kommunikationsfachleute und Journalisten sagen, dass die Informationen über Innovationen nicht gut genug von den Fachbereichen zu Kommunikationsabteilung und Redaktionen fließen.⁹ Häufig mangelt es aber schlicht an der notwendigen Aufmerksamkeit: Das Kommunizieren der Innovationen wird im Gegensatz zum Organisieren der Innovationen

UNABHÄNGIG, ZEITGEMÄSS, BESONDERS

häufig eher nebenbei erledigt. Innovationen sind ein Bestandteil der Reputation und Wahrnehmung eines Unternehmens bei allen Stakeholdern. Somit ist es Ziel der Innovationskommunikation in Phase 4, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren.¹⁰

„Redaktionen von Fachmagazinen beklagen, dass gerade kleinere und mittelständische, technologiegetriebene Firmen mit dem ABC der Medienarbeit nicht vertraut sind.“

Die gesellschaftliche Kommunikation über Neuerungen spielt für die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten und Regionen eine zentrale Rolle. In diesem Zusammenhang hat Innovationskommunikation die Aufgabe, wirtschaftliche, technologische und politische Dimensionen von Neuerungen transparent zu machen und in den Mittelpunkt des öffentlichen Diskurses zu stellen. Dies sei der Vollständigkeit halber erwähnt und bildet die nächste Ausbaustufe des K12-Ansatzes zur Innovationskommunikation, soll aber in diesem Band, der sich auf Unternehmens- und Organisationskommunikation konzentriert, ausgespart werden.



Aus dem Nähkästchen.

Die Kommunikation kann entscheidend zum Gelingen von Innovationsprozessen beitragen. Wir möchten im folgenden Kapitel darstellen, wie das im Detail aussehen kann. Grundlegend dafür sind Erfahrungen aus 15 Jahren Kommunikationsberatung.



VORHANDENES WISSEN IN NEUEN KOMBINATIONEN

Vom Geistesblitz zum Gedankensturm.

METHODEN ZUR IDEENFINDUNG

Wie auf Seite 18 skizziert, haben sich die Autoren und Managementlehrer bisher nicht über die Relevanz der Idee oder der Ideenfindung für die Innovation geeinigt. Autoren wie Fredmund Malik oder Friedrich Kerka halten sie für überschätzt und sehen die Crux eher in der Weiterentwicklung, Umsetzung und Bewertung von Ideen. Wer aber voraussetzt, dass Ideen den wichtigsten Rohstoff für Innovationen bilden, wendet systematisch Methoden an, um Ideen zu finden. Vorreiter für diese Methoden sind Branchen wie Werbung oder Entertainment, die vor allem für starke Ideen bezahlt werden.

Es ist zwar umstritten, wieviel Substanz einer Innovation bereits in der Idee stecken muss; Konsens herrscht dagegen über die Mechanik der Ideenproduktion. Die Gehirnforschung hat erkannt, dass neue Ideen erzeugt werden, wenn vorhandenes Wissen bisher nicht da gewesene Kombinationen bildet. Die Ideenfindungsmethoden arbeiten nach dem Prinzip, diese Tätigkeit des Gehirns nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie zu unterstützen und zu beschleunigen. Es hat sich eine eigene Branche professioneller Ideenfindungsdienstleister formiert, die nach ähnlichem Muster arbeiten: Grundverschiedene Menschen mit sehr gegensätzlichen Perspektiven kommen zusammen und tauschen Wissen und Ideen aus.

Egal welcher Methode der strukturierten Ideenfindung man sich bedienen möchte, sofern sie im Team stattfindet, hängt der Erfolg von der Moderations- und Kommunikationsleistung des Mode-

rators ab. Er gestaltet jede einzelne Prozessphase und sorgt für eine ideenfreundliche Atmosphäre sowie für zielführendes Arbeiten.

Alle Ideenfindungsprozesse, egal welche Methode, brauchen einen professionellen Moderator oder zentralen Steuerer

Wir stellen im Folgenden die nach unserer Erfahrung wichtigsten und interessantesten **Methoden zur Ideenfindung** vor:

BRAINSTORMING

Brainstorming meint den freien Fluss von Ideen im Team, wobei die Ideen nicht bewertet oder kritisiert werden dürfen. Das ist aber nur die halbe Wahrheit, Vorbereitung und Nachbereitung sind ebenfalls wesentlicher Bestandteil der Methode. Das Brainstorming beginnt mit der Definition des Problems, daraufhin gibt ein Experte Sachinformationen zum Thema. Erst dann beginnt ein möglichst vielfältig besetztes Team mit der Produktion von Ideen. Das selbe Team bewertet in einem getrennten zweiten Arbeitsschritt seine Ideen und sucht diejenigen heraus, die weiter verfolgt werden sollten. Diese werden im Anschluss von Fachleuten geprüft und weiter ausgearbeitet. Zu Recht ist das Brainstorming eine der beliebtesten Ideenfindungsmethoden. Allerdings bleiben die meisten Brainstormings weit hinter ihren Möglichkeiten, da die wesentlichen Regeln nicht berücksichtigt werden:

Noch ein Tipp: Durch Vorführen von Gegenständen werden zusätzliche Assoziationen gebildet und wieder andere Ideen erzeugt, die mit dem gestellten Thema verknüpft werden.

Brainstormingregeln:

Quantität zählt!

Die Teilnehmer werden gebeten, so viele Ideen wie möglich auf Zeit zu produzieren. Sie wissen, dass es jetzt nicht auf Originalität oder Realisierbarkeit ankommt.

Präzise Fragestellung!

Damit alle über das Gleiche nachdenken, muss die Frage ganz genau formuliert, aufgeschrieben und verstanden sein.

Keine Kritik!

Keine Rückfragen zu den Ideen. Die Methode arbeitet wie eine Assoziationskette. Es geht in dieser Phase weder um Qualität noch um Umsetzungsdetails oder Realisierbarkeit. Es ist eine reine Ideensammlungsmethode.

Entspannung!

Kein Druck, keine Angst, keine Störungen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre sind Erfolgsvoraussetzungen.

Augen auf!

Bei der Zusammensetzung der Gruppe gilt: Hierarchen oder Selbstdarsteller können das Brainstorming sprengen. Die Runde sollte so besetzt werden, dass offene und kooperative Teamarbeit möglich ist.

BRAINWRITING

Je nach Aufgabenstellung und Zusammensetzung der Gruppe eignet sich ein Brainwriting besser als ein Brainstorming. In einer Runde von fünf bis acht Teilnehmern schreibt jeder Teilnehmer seine Ideen auf ein Blatt Papier, das jeweils nach wenigen Minuten in der Runde an den nächsten Teilnehmer weitergereicht wird, so lange, bis jeder das Blatt wieder bekommt, auf das er zuerst geschrieben hat. So nutzt jeder die Ideen des Vorgängers zu weiteren Assoziationen.

Abwandlung: Die Teilnehmer schreiben ihre Idee laufend groß auf jeweils eine Metaplan-Karte und legen sie daraufhin in die Mitte des Tisches, so dass jeder sie sehen und sich inspirieren lassen kann. Die Methode eignet sich besonders gut für Namensfindungen oder andere sprachliche Kreativaufgaben sowie für heterogene Gruppen. Darüber hinaus können Brainwritings hervorragend digital – also per E-Mail oder Online-gestützt – durchgeführt und in Mindmapping-Programmen abgebildet werden und somit die dezentrale, internationale Zusammenarbeit unterstützen.

MORPHOLOGISCHER KASTEN

Die Methode ist nicht so bekannt und braucht deutlich mehr Vorbereitung als das Brainstorming. Sie liegt eher analytischen und technisch vorgeprägten Menschen, da sie

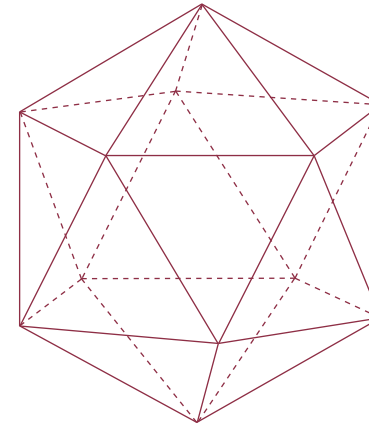


eine stark strukturierende und pragmatische Komponente hat. Zunächst einmal müssen nämlich gemeinsam die Bestandteile einer gewünschten Idee, die sogenannten Lösungsparameter, definiert werden. Sie werden am Flipchart auf der Y-Achse einer Matrix aufgebracht. Auf der X-Achse werden dann die verschiedenen Ausprägungen aufgeschrieben. Daraufhin wird die Matrix mit allen Möglichkeiten der Umsetzung ausgefüllt. Schließlich können die verschiedenen Möglichkeiten innerhalb der Tabelle gemischt werden.

Achtung: Die gewählten Lösungsparameter dürfen sich nicht gegenseitig bedingen, sonst ist keine freie Kombination möglich. Parameter, die sich auf unwesentliche Details beziehen, sollten vermieden werden. Sie führen nicht weiter. Alle Beteiligten sollten fundiertes Wissen über den zu bearbeitenden Problembereich haben.

Morphologischer Kasten am Beispiel einer Pralinenverpackung

Parameter	Ausprägungen			
	1	2	3	4
Transport	Henkel	Griffmulden	Stiel	Klebefolie
Dekoration	Schleife	Fotos	Blumen	Jahreszeitliche Motive
Einzelverpackung	Papier	Alufolie	Wellpappe	kleine Schachteln
Außenverpackung	Blechdose	Tüte	Rolle / Rohr	Sack
Information	Beipackzettel	Sticker	Anhänger	Aufdruck



SYNTEGRATION

Das Prinzip dieser Methode ist es, systematisch das vorhandene Wissen vieler Personen zu vernetzen. Der Management-Kybernetiker und Erfinder der Syntegration, Professor Stafford Beer, nutzte als Modell die dreidimensionale geometrische Figur eines Ikosaeders, der zwölf Ecken und dreißig Kanten aufweist. Hieran lässt sich der mehrstufige Kommunikationsprozess der „Syntegration“ erklären, bei dem das Wissen jedes Mitglieds jedem anderen Teilnehmer zugänglich gemacht wird. Die Struktur bewirkt, dass die Personen und ihr Wissen optimal miteinander vernetzt werden. Zehn bis vierzig Personen erarbeiten in verschiedenen Konstellationen alle wesentlichen Aspekte einer Frage, zum Beispiel: „Was müssen wir tun, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben?“ Jede Gruppe besteht aus drei bis fünf Mitgliedern sowie den Rollen eines Kritikers und eines Beobachters, die für zielorientiertes und reflektiertes Arbeiten in den Gruppen sorgen. Das Resultat jeder Runde besteht in konkreten Vorschlägen. Und das über mehrere Runden, in die die Teilnehmer mit dem Vorwissen aus der vorherigen Session hineingehen.

Diese Methode eignet sich nicht nur zur Ideenfindung, sondern auch zur Problemlösung oder um Kritiker und Skeptiker einzubinden. Die Planung und Durchführung setzt Erfahrung voraus. Zumindest beim ersten Mal ist es sinnvoll, Experten hinzu zu ziehen. Das Management Zentrum St. Gallen vergibt Lizenzen an ausgebildete Trainer oder Berater, die eine Syntegration durchführen können.

SZENARIOMETHODE

Die Szenariotechnik wird meistens bei besonders komplexen Fragestellungen mit einem langfristigen Horizont (mindestens fünf Jahre) eingesetzt, zum Beispiel „Wie können wir uns in zehn Jahren auf unserem Markt behaupten?“ Die Methode zielt darauf ab, Wahrscheinlichkeiten herauszufinden sowie Notwendigkeiten und Möglichkeiten für die Zukunft auszuloten. Ein Szenario-Team setzt sich aus zehn bis zwanzig Teilnehmern unterschiedlicher Organisationsbereiche zusammen, die Experten für Teilaspekte der Leitfrage sind. Sie erarbeiten unter Anleitung von zwei Moderatoren in einem mehrstufigen Kommunikationsprozess gemeinsame Modelle. Die Workshops

dauern zwischen zwei und fünf Tagen. Technische Unterstützung wie Programme zur Variablenvernetzung und Szenarienerstellung sind hilfreich. Die Methode liegt eher analytischen Menschen und setzt tiefes Fachwissen voraus. Es geht um das systematische Ableiten von Zukunftsentwicklungen, Handlungsoptionen und -notwendigkeiten sowie Ideen und Lösungen. Es liegt in der Natur der Methode, dass nicht nur Ideen, sondern auch Prognosen von Gefahren und Risiken auftauchen.

ÜBER DIE SPRENGKRAFT DER IDEEN

Alle Experten weisen auf die Sprengkraft von Ideenfindungsprozessen hin. Die Ergebnisse sind nicht planbar, sodass auch ketzerische Gedanken freigesetzt werden, die keine Rücksicht auf Machbarkeit und Machtstrukturen nehmen. Es ist schwer, Außenstehenden die Dynamik des Ideenfindungs-Prozesses zu vermitteln. Doch dieses Follow-up und das interne Einwerben von Unterstützern ist eine notwendige und anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe innerhalb des Innovationsprozesses. Manch einer äußert sich in Bezug auf die Ideenfreudigkeit von Unternehmen recht desillusioniert:

„Kreative Menschen tun die Sache, die sie tun ihrer selbst wegen, nicht weil sie extern belohnt werden, Geld verdienen oder Karriere machen. Das Flow-Erlebnis ist ein Hochgefühl, das man erlebt, während man sich hochkonzentriert einer Arbeit widmet: Das Zeiterleben geht verloren, Alltagssorgen oder Wünsche werden ausgeblendet.“

Mihaly Csikszentmihaly „Kreativität“

Brillante Ideen seien in vielen Firmen Mangelware, meint zum Beispiel Autor Ralf Langwost. „Man verpulvert seine Energie in verbissenem Machterre und ist davon so erschöpft, dass jeder noch so

WERT LEGEN AUF EIN HUMORVOLLES MITEINANDER



Kreativitätsleitsätze

- 1. Arbeite für Ideen statt für Geld.**
- 2. Fordere Freiraum statt Gehalt.**
- 3. Kündige, wenn deine Ansprüche höher sind als es der Standard in der Firma erlaubt.**

Katrin Brackmann, Designerin, OZDESIGN

Etwas vorsichtiger formulieren es die Münchner Ideenprofis „Ideengeber“: Das Wesen der Idee ist Dialog und Veränderungsbereitschaft – ein ständiger Lernprozess also. Denn eine zündende Idee ist wertlos, wenn der Kunde sich nicht voll und ganz darauf einlassen will. „Sie wollen alles verändern, nur nicht sich selbst.“, so Felix Schürholz, Gründer der Ideengeber.

mittelmäßige Einfall bereitwillig abgenickt wird.“ Zu häufig wurde anscheinend die Erfahrung gemacht, dass Leute, die mit Ideen kommen, als unbequem gelten. Üblicherweise seien sie es, die sich rechtfertigen müssen, warum sie eine ungewöhnliche Idee haben. Diejenigen ohne Ideen brauchen keine Erklärung für Ideenlosigkeit. „Wenn Sie ungewöhnliche Dinge schaffen möchten, können sie nicht ständig eine gewöhnliche Meinung haben“, zitiert Langwost einen Kreativprofi aus der Werbebranche. Langwost stellt für alle, die auf gute Ideen Wert legen, drei ziemlich kompromisslose Leitsätze auf¹¹:

Vom genialen Alleingang zum geteilten Wissen.

DIE BERÜCKSICHTIGUNG DER UNTERNEHMENSUMWELT

Mindestens ebenso wichtig für Innovationen wie Ideenfindungsmethoden sind Trend-, Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen. Hier zeichnen sich künftige Kundenbedürfnisse ab, hier eröffnen sich neue Handlungsfelder. Das Aufspüren, Filtern und Weitervermitteln dieser Informationen stellt jedoch für Unternehmen häufig eine schwer überwindbare Hürde dar. Denn Organisationen verarbeiten diese Informationen entsprechend ihrer internen Strukturen. Sie sind deshalb gezwungen, die komplexen Zusammenhänge der Wirklichkeit stark zu reduzieren, um sie intern zu verteilen und zu verwerten. So ist es zu erklären, dass Wettbewerbsbeobachtung, Marktforschung und Medienbeobachtung meist in wenigen Abteilungen einer Organisation abgewickelt werden. Das Wissen externer Partner und Mitarbeiter wird kaum in diese Informationssammlung und -bewertung einbezogen. Auch Umweltwissen und dessen Interpretation, z. B. über Aktivitäten des Wettbewerbs oder über gesellschaftliche Trends, vermitteln die meisten Unternehmen, wenn überhaupt, über klassische interne Kommunikationsmedien. In der Mitarbeiterzeitschrift gehen die Informationen dann zwischen den Betriebsjubiläen, Managementverlautbarungen und Produktankündigungen unter.

WISSEN NUTZBAR MACHEN

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben häufig nicht genug Ressourcen, um Umweltinformationen zu sammeln, zu deuten, intern zu vermitteln und für den Innovationsprozess nutzbar zu machen. Dabei wäre dies enorm wichtig, um Mitarbeitern Impulse und Ermutigung für Innovationsvorhaben zu geben sowie die Chancen und Notwendigkeit ständigen Wandels zu vermitteln. Auf Basis neuer Kommunikationstechnologien wie Wikis, Blogs und Social Bookmarking-Tools, die aus dem Web 2.0-Bereich bekannt sind, kann dieses Wissen unaufwendig und unter aktiver Mitwirkung der Wissensträger nutzbar gemacht werden.

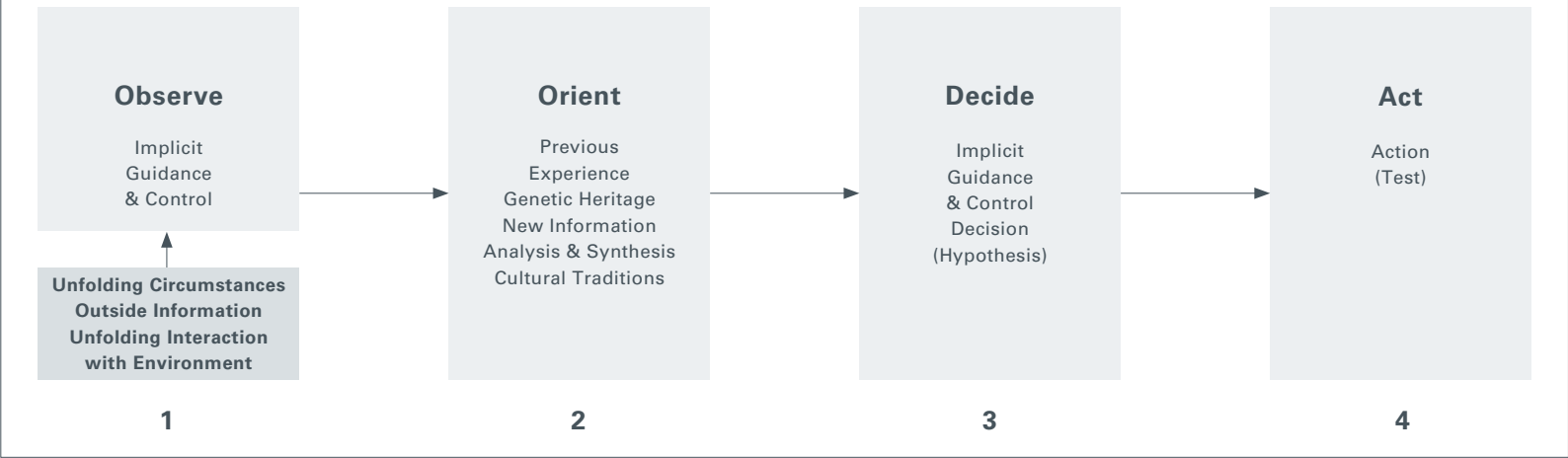
Ausgangspunkt unserer Überlegungen, wie ein solcher Prozess aufgesetzt werden kann, ist der sogenannte „OODA-Loop“. Dieses Modell wurde von John Boyd,

FREIRÄUME MIT SINN FÜLLEN



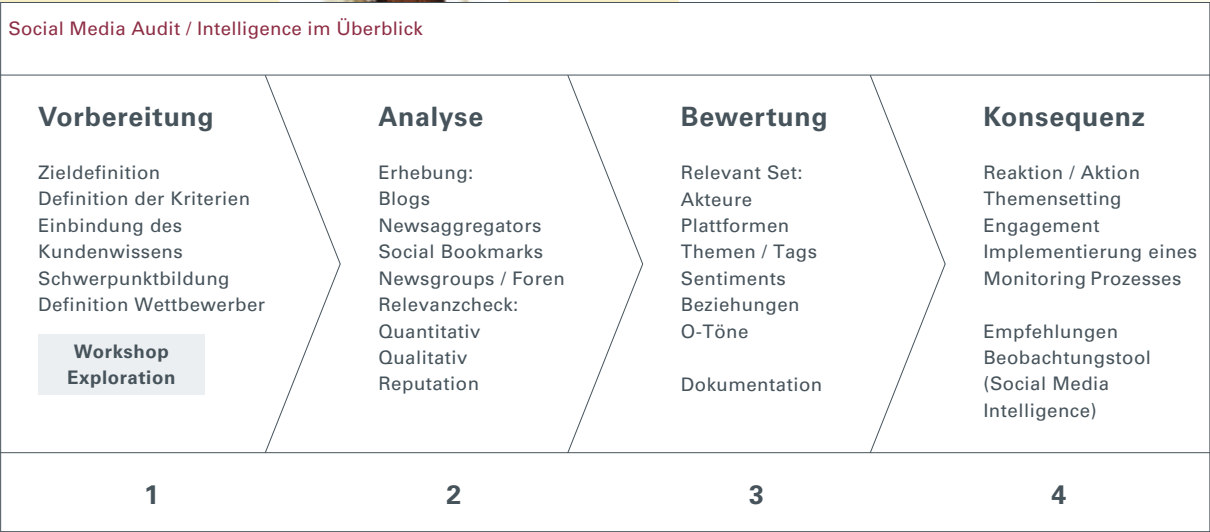
einem Strategen der US Air Force, entwickelt und beschreibt den Zusammenhang von Informationsgewinnung, -verarbeitung, Entscheidung und Aktion. Diese Darstellung wenden zunehmend auch Unternehmen an, denn sie bildet organisationsinterne Prozesse so ab, dass die „Strategic Agility“, zu Deutsch „Gewandheit“, „Anpassungsfähigkeit“ oder „Beweglichkeit“ sichtbar bleibt. Diese stellt heute einen ökonomischen Überlebensfaktor in der sich schnell wandelnden Welt dar.

John Boyd's OODA Loop



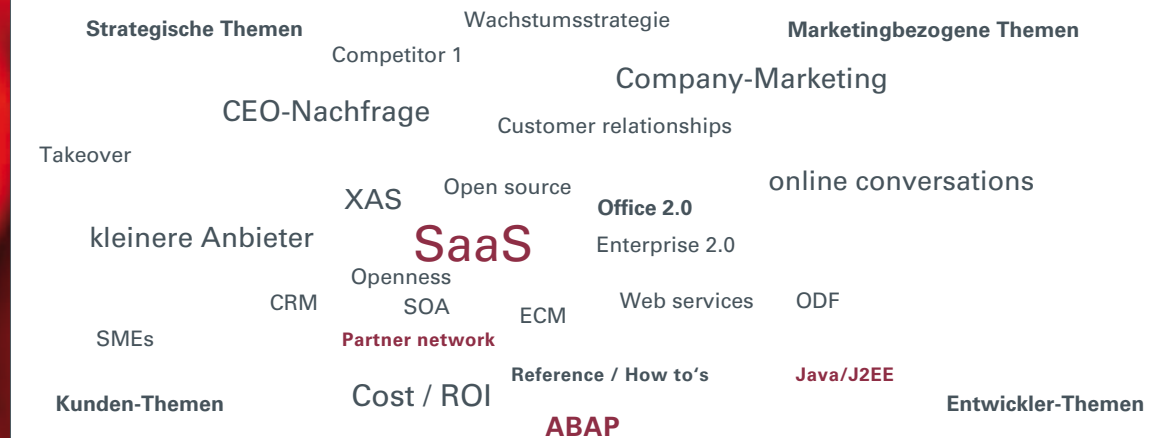
SYSTEMATISCHER ZUGRIFF AUF RIESIGE DATENMENGEN
Allein online-basierte Tools ermöglichen noch die systematische Bewältigung der heute täglich entstehenden riesigen Datenmengen in einer akzeptablen Zeitspanne. Sie spielen daher für die OODA-Loop-Phasen „Observation“ und „Orientation“ die zentrale Rolle. In den Phasen „Decide“ und „Act“ werden die so gewonnenen Erkenntnisse als Entscheidungsvorlagen für weitere Schritte genutzt und umgesetzt.
Die Beobachtung („Observation“) von unterschiedlichen öffentlichen Phänomenen wie Trends, Meinungen, Diskussionen, Mikro-Informationen, Akteuren, z. B. via Monitoring-Systeme, Social Bookmarks und RSS sind ein effizienter Weg, um Umweltinformationen in kondensierter Form zu bekommen und zu speichern.

INNOVATIONEN IN DER UMWELT
BEOBACHTEN
Wir haben gemeinsam mit Partnern eine Methode entwickelt, um auf Basis von Onlinemedien und Social Media eine laufende Umwelt- und Medienbeobachtung zu automatisieren und deren Ergebnisse weiter zu verarbeiten. Im Rahmen unserer Social Media Intelligence trennen wir relevante von weniger relevanten Quellen und reduzieren die Informationsmenge auf ein sinnvolles Maß. Die Informationen werden z. B. in einem Wiki, einem Extranet, als E-Mail-Newsletter oder RSS-Feed zur Verfügung gestellt. Wenn gewünscht, können sie aus den Medien heraus weiter verarbeitet werden. Diese Tools setzen wir auch als Themenradar in der internen und externen Kommunikation und als Frühwarnsystem für die PR ein.



In der internen Weiterverarbeitung („Orientation“) und Informationsbewertung können Web 2.0-Technologien (Blogs, Wikis, Online-gestützte Mindmapping-Tools) und deren Prinzipien – Offenheit, Gruppenarbeit, Netzwerkeffekte – mit verschiedenen Vorteilen genutzt werden:

Beispiel: Themenmap



Viele dieser Technologien sind kostengünstig (oder sogar kostenlos) und relativ einfach zu implementieren. Darüber hinaus können sie viele Personen in den Bewertungs- und Verarbeitungsprozess einbinden: Blogs, Wikis, Tagging usw. erlauben eine nahezu unbegrenzte Partizipation über das Internet. Und es ist außerdem sehr einfach, die zentralen Ergebnisse in das Unternehmen oder die Organisation hinein zu vermitteln. Denn was nutzen die besten Informationen, wenn nur eine Minderheit daraus Erkenntnisse ziehen kann?

Wie will man Mitarbeiter für Projekte gewinnen, wenn ihnen Fakten, Entscheidungen und Zusammenhänge unklar bleiben? Die Tools helfen dabei, in einem Meer aus Daten Sinn zu konstruieren.

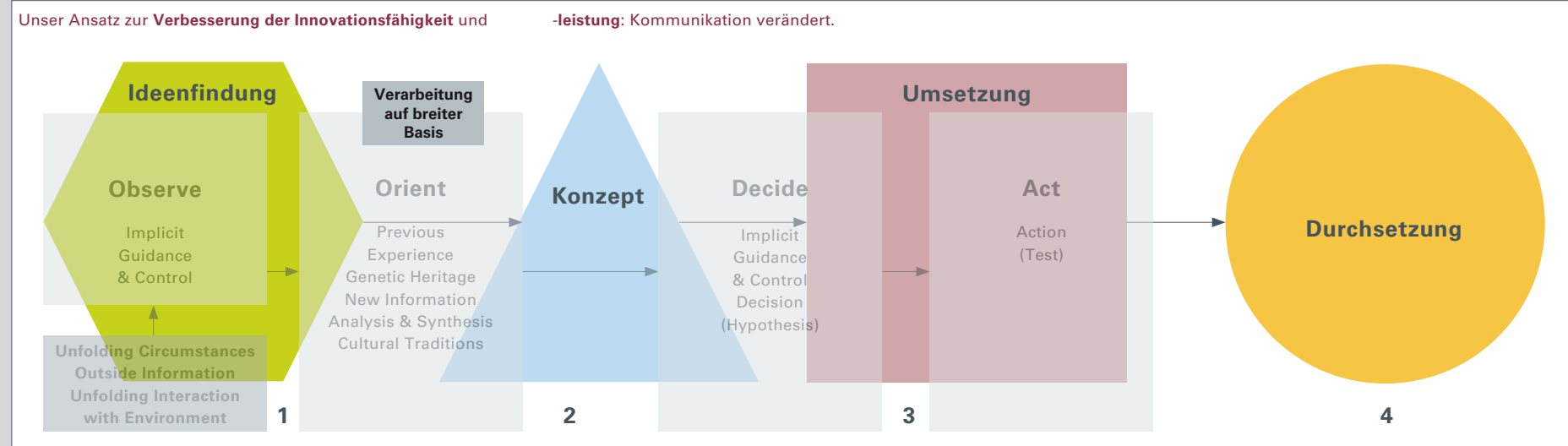
Der entscheidende „Dreh“ der Methode ist die ständige Verarbeitung und Neubewertung von Umweltbeobachtungen und Veränderungen, die zusammen mit dem Vorwissen und kulturellen Gegebenheiten neue Möglichkeiten eröffnen.

Für ein Trendforschungsprojekt in einem Telekommunikationsunternehmen haben wir zum Beispiel eine Vielzahl von Informationen in einem Wiki gebündelt. Über die Wiki-Funktionen konnten viele Mitarbeiter eigene Informationen und Quellen ergänzen, Informationen umorganisieren, strukturieren und letztendlich verdichten und bewerten.

Anwendungsfall: Ein mittelständisches Unternehmen verarbeitet die Ergebnisse von Umweltbeobachtungen, Innovations- und Trendbeobachtung abteilungsübergreifend (und pragmatisch) über Social Software; zum Beispiel in einem Wiki für das Erfassen und Strukturieren, Social Bookmarks für das Dokumentieren und Blogs für die organisationsinterne Vermittlung.

Bei der Implementierung eines solchen Systems ist die IT-Komponente ein Erfolgsfaktor. Wichtiger aber sind die Kommunikationskultur, das Commitment der Führungskräfte und das Engagement der internen Multiplikatoren: Diese IT-Instrumente stehen und fallen mit dem Gelingen der damit verbundenen Kommunikationsprozesse.

NAH AN DEN KUNDEN



„Decide and Act“: Die beiden letzten Komponenten des OODA-Loops beziehen sich auf Entscheidung und Umsetzung, analog zu den Phasen des Innovationsprozesses (Bewertung / Konzept und Umsetzung)

Vier Fragen, die Sie mit „Ja“ beantworten sollten

- Wird eine systematische Umwelt-, Wettbewerber- und Trendbeobachtung vorgenommen?
- Werden deren Ergebnisse systematisch erfasst und dokumentiert?

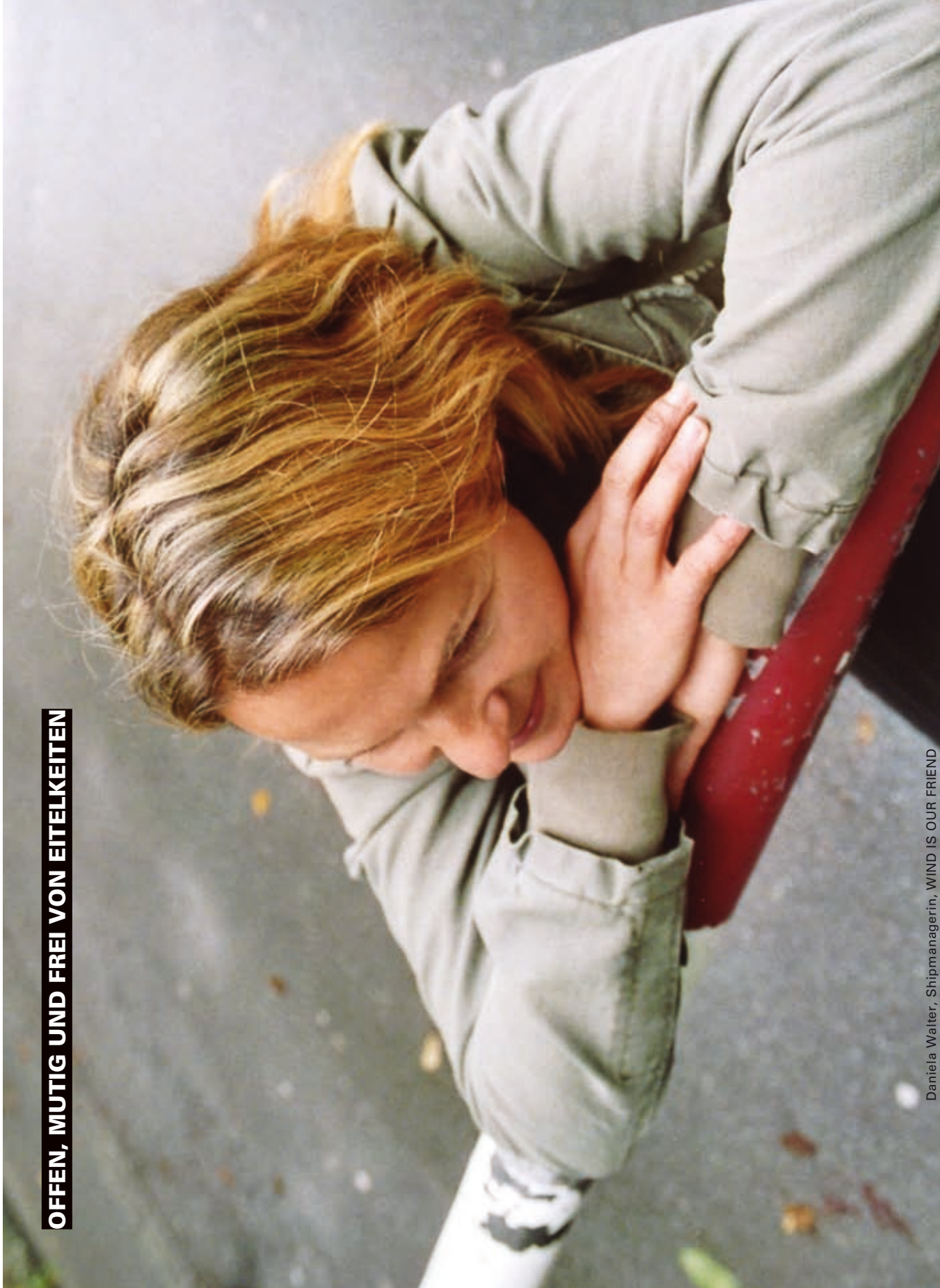
- Werden die Ergebnisse abteilungsübergreifend weiter verarbeitet und bewertet?
- Werden relevante Erkenntnisse (z. B. Trends), deren Hintergründe und die Folgen für die Organisation intern an die Mitarbeiter vermittelt?

Von Kunden zu Kundigen.

EXKURS: OPEN INNOVATION

Unter Open Innovation (Henry Chesbrough) oder dem Lead User-Ansatz (Erich von Hippel) werden Innovationsansätze verstanden, die externe Gruppen sehr stark in Innovationsprozesse im Unternehmen einbeziehen. So wirken beispielsweise Kunden aktiv an der Produktentwicklung mit. Für das Unternehmen liegt der Vorteil auf der Hand, da Lösungen unmittelbar an Kundenbedürfnissen orientiert sind. Für Open Innovation braucht es die passenden Akteure, wozu die Lead User, also Meinungsführer, identifiziert werden müssen. Darüber hinaus funktionieren offene Innovationsprozesse nur, wenn entsprechende Strukturen vorhanden sind und die Beteiligten offen und frei von Eitelkeiten miteinander arbeiten. Die Bereitschaft, Wissen zu teilen sowie Macht und Kompetenzen abzugeben, ist als elementare Voraussetzung zu verstehen. Denn zum Beispiel die Produktentwicklung obliegt nicht mehr allein der Entwicklungsabteilung, den Puls des Kunden fühlt nicht allein die Marktforschungsabteilung. Zunehmend nutzt man die Vorteile des Webs, um im Sinne von Open Innovation

OFFEN, MUTIG UND FREI VON EITELKEITEN



Daniela Walter, Shipmanagerin, WIND IS OUR FRIEND

Kunden in Innovationsprozesse einzubinden. Auf Plattformen wie InnoCentive (www.innocentive.com) oder Fellowforce (www.fellowforce.com) können Unternehmen und andere Nutzergruppen Probleme lösen lassen.

Beispiel Fellowforce: Eine Reihe von Unternehmen nutzt schon die Dienste des niederländischen Start-Ups, das eine Online-Ideen-Plattform zur Verfügung stellt. Die User stellen ihre Fragen ein und erhalten von der Community Ideen und Lösungsvorschläge, wie sie z. B. neue Mitarbeiter rekrutieren, ein neues Produkt einführen oder einen Mikrochip weiterentwickeln können. Als Gegenleistung können die Ideengeber an Gewinnspielen teilnehmen, Unternehmensanteile erwerben oder Ähnliches.

Sowohl kleine Start-Ups als auch größere Organisationen wie Procter & Gamble, Uni Maryland oder Yahoo nutzen diesen Weg der Ideenfindung. Seit Neuestem bietet Fellowforce ein Widget an, das Unternehmen auf der eigenen Website einbauen können und das die Mitarbeit vereinfachen soll.

„OFFENE“ INNOVATIONSANSÄTZE IM ÜBERBLICK¹²:

User Centered Design: Eine Innovationsstrategie, bei der es darum geht, gemeinsam mit dem Kunden Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und seine Bedürfnisse bei der Entwicklung von Anfang an zu berücksichtigen.

Lead User Integration: Beim Lead User-Ansatz wird davon ausgegangen, dass es „Pionierkunden“ gibt, die Probleme haben, die sie mit Standardprodukten nicht lösen können.“ Diese Lead User sollen von Unternehmen in Innovationsprozesse eingebunden werden.

Open Innovation: Gemeint ist die Öffnung des Innovationsprozesses, um ihn auf möglichst breite Schultern zu stellen, d. h. über die Einbindung von Partnern, Lieferanten, Kunden und sogar Wettbewerbern.

Vom Aufwärtsberichten zum Querdenken.

DIE WIRKSAMKEIT SOZIALER NETZWERKE

Jedes Unternehmen, jede Organisation ist über Bereiche, Abteilungen und Teams bis in die kleinste Einheit strukturiert. Der Informationsfluss wird über verschiedene interne wie externe Kanäle und Medien sichergestellt. Dabei erfolgt die Kommunikation häufig entlang der formalen Strukturen bzw. Arbeitsprozesse und dient in erster Linie der Leistungsfähigkeit der Organisation. Es gilt ein Grundprinzip: Je besser die Kommunikation das Unternehmen von oben nach unten sowie zwischen und innerhalb von Teams vernetzt, desto leistungsfähiger wird die Organisation. Denn die Informationen fließen schneller, Missverständnisse und Fehler werden seltener. Voraussetzung ist, dass alle relevanten Stellen in Unternehmen und Informationsquellen eingebunden sind.

VERNETZTE UNTERNEHMEN HABEN VORTEILE

Dieser Sachverhalt hat eine Analogie in der Hirnforschung: Das menschliche Gehirn ist umso leistungsfähiger, je mehr Verknüpfungen es ausgebildet hat. Leistungsfähiger bedeutet in diesem Zusammenhang, schnell neue Kombinationen bilden und auf Herausforderungen erfolgreich reagieren zu können. Unternehmen stecken in einem permanenten Wandel: In einer wachsenden Geschwindigkeit müssen sie ihre Strukturen und Prozesse anpassen, um auf neue Anforderungen wie Kundenbedürfnisse oder Aktivitäten der Wettbewerber zu reagieren. Vernetzte Unternehmen mit funktionierender Kommunikation haben hier einen Vorteil, der entscheidend sein kann: Sie sind in der Lage, neue Informationen schneller zu verarbeiten und entsprechend frühzeitig zu agieren.

Somit erklärt es sich, wie wichtig es ist, dass die Kommunikation reibungslos funktioniert und die Mitarbeiter des Unternehmens nahtlos vernetzt sind. Doch neben den formalen Kommunikationswegen und -mitteln gibt es informelle Netzwerke, die intransparent und wenig greifbar sind. Sie orientieren sich nicht an Hierarchien, Arbeitsabläufen oder Berichtswegen. Sie sind gewachsen – bei Betriebsfeiern, Seminaren, in der Kaffee-Küche oder beim Sport – und äußerst leistungsfähig: Der Flurfunk ist immer auf Sendung. Viele Unternehmen erraten oder kennen die Bedeutung der informellen Netzwerke und fördern sie. Doch die wenigsten können diese Netzwerke identifizieren und nutzen. Wer ist Sender, wer Verteiler und wer Empfänger?

Eine Voraussetzung von Innovationen ist es, dass vorhandene Informationen neu verknüpft, quasi „quergedacht“ werden. Dies ist der Dreh- und Angelpunkt: Wie können das formale und das informelle Netzwerk im Unternehmen sinnvoll verbunden werden, wenn die informellen Netze nicht greifbar sind? Wie kann Innovationskommunikation geplant und wirkungsvoll umgesetzt werden, wenn nicht klar ist, wer die Akteure sind und welche Kommunikationsgelegenheiten, -kanäle und -plattformen geeignet sind?



Netzwerkanalyse: Wie können Multiplikatoren innerhalb von Netzwerken identifiziert werden?

In den letzten Monaten beschäftigen sich vor allem angelsächsische Kommunikationsfachleute zunehmend mit netzwerkanalytischen Methoden.

Hier ein kleiner Überblick

- Hill and Knowlton bietet zusammen mit dem Unternehmen Com Metric ein sogenanntes "Communications Mapping" an, bei der eine "Influence Network Analysis" durchgeführt wird. Im Klartext: Multiplikatoren (Medien, Einzelkommentatoren, Organisationen) werden identifiziert und bieten somit Angriffspunkte für Kommunikationsaktivitäten: "opportunities (...) with the highest likelihood of generating a cascading effect through coverage and media types".

- Das Unternehmen "Groupscape" analysiert neben dem organisationsinternen E-Mail-Verkehr auch den Wandel von Kommunikationsnetzwerken über einen bestimmten Zeitraum.

- Das britische Beratungsunternehmen Analytica ist spezialisiert auf soziologische Netzwerkanalysen und hat dazu ein eigenes Set von Tools entwickelt: Die Grundidee wurde übernommen von den Zitationsindizes, die man aus dem akademischen Bereich kennt. Die Indizes haben die Funktion, festzuhalten, welche Wissenschaftler wo und wie häufig zitiert werden und somit den größten Einfluss auf den Fachdiskurs ausüben. Übertragen auf den nicht-akademischen Bereich bedeutet dies, dass die häufiger zu einem Thema zitierten Stakeholder (z. B. Medien, einzelne Personen, NGOs, Mitarbeiter, Weblogs) den Meinungsbildungsprozess am erfolgreichsten beeinflussen. Mit der Stakeholder-Analyse wertet Analytica Internetquellen aus. Sie sind es, die die Methode erst handhabbar machen. Mittels eines Webcrawlers werden Keywords, Zitate und Links von unterschiedlichsten Quellen erfasst und damit einer statistischen Analyse zugänglich gemacht.

Das Ergebnis: Stakeholder, von denen man vielleicht noch gar nichts gewusst hat, werden identifiziert. Der Einfluss einzelner Stakeholder wird quantifiziert. Die Beziehungen zwischen den Diskussionsteilnehmern können mittels einer "Network Map" visualisiert werden.

Um dies herauszufinden, nutzt K12 die Netzwerkanalyse. Sie ist Ausgangspunkt für eine systematische und integrierte Planung der Innovationskommunikation.

K12 hat verschiedene Tools entwickelt, um Multiplikatoren zu identifizieren. Die meisten Erfahrungen haben wir damit, dies unternehmensintern zu leisten. Denn in Veränderungs- und Innovationsprozessen gehören die informellen Meinungsführer zu den wichtigsten Kommunikatoren.

UNSERE TOOLSET-BEISPIELE

- Analyse von E-Mail-Netzwerken mit Hilfe von E-Mail-Software
- Kurze, prägnante Online- und Offline-Stakeholder-Befragungen
- Online-Analyseverfahren (ggf. softwareunterstützt), um Akteure im Onlinebereich (z. B. in der Blogosphäre) zu identifizieren (siehe Seite 39; Stichwort Social Media Audit)

Vom Lippenbekenntnis zur Lebenserkenntnis.

INNOVATION ALS (BESONDERER) CULTURAL CHANGE-PROZESS

Jede Innovation zieht Veränderungen nach sich. Und die Steigerung der Innovationsfähigkeit setzt oftmals einen Wandel der gelebten Routinen in Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen und somit der Eckpfeiler der Unternehmenskultur voraus. Innovation muss somit als Change-Prozess verstanden werden. Legt man dieses Verständnis zugrunde, wirken im Zusammenhang mit Innovation die selben Mechanismen wie bei anderen Change Prozessen, zum Beispiel Restrukturierungen oder strategischen Neuausrichtungen: Das Erlernen neuer Abläufe und Handlungsmaxime ist mühsam, wird abgelehnt, möglicherweise unterwandert. Überzogene Erwartungen auf der einen, Skepsis und Verunsicherung auf der anderen Seite erschweren die Einführung neuer Paradigmen. Die Erfahrungen mit Change-Projekten zeigen, dass es – unabhängig von der Ausprägung des Prozesses – bestimmte Erfolgsfaktoren gibt, die systematisch erkannt und genutzt werden müssen. Diese sind auf Innovationsprozesse zu übertragen.

VIELE WEGE FÜHREN ZUM CHANGE

Ein Unternehmen möchte seine Innovationsleistung erhöhen und unter anderem einen neuen Innovationsprozess einführen. Arbeitsabläufe sollen sich ändern, von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie selbstständiger und mutiger agieren. Dieses Ziel kann jedes Unternehmen erreichen, die Wege jedoch können sich grundlegend unterscheiden. Den richtigen Ansatz kann nur finden, wer eine genaue Bestandsaufnahme der Innovationstreiber und -hindernisse gemacht hat, wer die meinungsführenden Akteure kennt und Gruppendynamik innerhalb des Unternehmens einschätzen kann. Diese Faktoren lassen sich systematisch analysieren.

Interviews mit zehn bis zwanzig gut informierten und vernetzten Gesprächspartnern aus dem Unternehmen durchführen, um ein vollständiges Bild zu bekommen. Quantitative Überprüfung durch Online-Check legitimiert die Ergebnisse zusätzlich.



KUNDEN FÜR INNOVATIVE ANGEBOTE BEGEISTERN

Christian Bongen, „Servergott“

AUF DIE INHALTE KOMMT ES AN

Kommunikatoren setzen häufig pragmatisch ihre Kommunikationsinstrumente an den Anfang aller Überlegungen und entwickeln schnell haarkleine Aktionspläne: Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Hotline etc. Die abgewogene Empfehlung, wann welche Inhalte von welchem Absender (CEO, Innovationsmanager, Produktmanager, Marketingchef, Personalchef) gesagt oder geschrieben werden, fällt häufig weniger akribisch aus. Für eine zielgerichtete und effiziente Kommunikation ist es jedoch mindestens genauso wichtig, festzulegen, welche Botschaften in allen Medien nachhaltig und nachdrücklich vermittelt werden, wie verschiedene Inhalte aufeinander aufbauen oder wie einem Thema immer wieder neue interessante Aspekte abgewonnen werden können, sodass es über eine längere Zeit im Gespräch bleibt.

Der Inhalt ist Teil des Kommunikationsplans.

TOP MANAGEMENT ALS AVANTGARDE

Der wichtigste und exponierte Meinungsführer für alle Mitarbeiter ist der Chef, egal welche tatsächliche Distanz er zu ihnen hat. Er hat für jeden einzelnen Mitarbeiter Deutungshoheit. Er persönlich gibt die Botschaften zur Innovation aus und setzt sich an die Spitze der Bewegung. Er kommuniziert in seiner Rolle als Vorbild und Wortführer. Tut er dies nicht, glaubt die Mannschaft nicht an die Ernsthaftigkeit der Innovationsoffensive. Die BCG-Studie liefert einen interessanten Beleg dafür, dass dieser Punkt offensichtlich häufig unterschätzt wird und der CEO zu indifferent oder zurückhaltend seine Innova-



Detlev Gernand, Gründer und Leiter Praktikumsbüro,
Lehrstuhl für Soziologie, Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf

Über Workshops, Veranstaltungen oder technische Plattformen werden Führungskräfte eng in Planung und inhaltliche Gestaltung von Innovationsprozessen eingebunden und angemessen auf ihre Kommunikationsrolle vorbereitet: mit Informationen, Materialien, Trainings etc.

Die CEO-Kommunikation ist eine eigene Gestaltungsaufgabe. Meistens müssen CEOs von den Kommunikatoren erst einmal davon überzeugt werden.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS MITSTREITER

Die Führungskräfte haben eine nicht weniger bedeutende und entscheidende Rolle in Innovationsprozessen. Sie selbst sind wichtige Leistungs- und Wissensträger in den Unternehmen, deren Know-how und Erfahrungen in die Planungsphase des Prozesses gehört. Auf keinen Fall kann ein solches Projekt ohne oder gegen Führungskräfte gelingen. Gleichzeitig sind die Führungskräfte in der Rolle der Vorgesetzten auch der wichtigste Kommunikationskanal für die Mitarbeiter.

tionsagenda vermittelt (siehe Seite 12, 13). Sehen die CEOs selbst zu einem sehr hohen Anteil Innovation als Priorität an, verliert die Innovation in der nächsten Führungsebene schon an Bedeutung.

KOMMUNIKATION UND SYMBOLE REICHEN NICHT AUS

Die Kommunikation der Botschaften ist wichtig, damit Klarheit über Strategie, Prozesse und Rollen herrscht, keine Fragen offen bleiben und alle die Chance haben, die Veränderungen nachzuvollziehen und zu akzeptieren. Genauso wichtig ist jedoch, dass die kommunikative Innovationsoffensive begleitet wird von Taten und Fakten. Innovativ sein muss sich lohnen. Zum Beispiel über geeignete Zielvereinbarungs- oder andere Personalmanagementsysteme wird besonders Innovationsfähigkeit und -tätigkeit belohnt oder die Führungskräfte-Entwicklung enthält ein eigenes Programm zur Innovationsförderung. Nur so können die Kommunikationsbotschaften untermauert und bewiesen werden.

Recruitment,
Personalentwicklung,
Unternehmensziele,
Marketingaktivitäten – Innovation
spielt überall eine
zentrale Rolle.

Eine Hand voll Tipps für die Innovationskultur

1. **Nährboden.** Die bestehende Kultur ist stark. Innovationsbemühungen müssen auf ihr aufbauen.
2. **Orchester** mit Noten. Geeignete (und innovative) Kommunikationsinstrumente sind wichtig für Innovationen. Genauso wichtig sind die Inhalte.
3. **Chefsache.** Innovation fängt ganz oben an. Das müssen alle wissen.
4. **Starke Truppe.** Alle Führungskräfte sind Innovatoren.
5. **Reden ist Silber, Handeln ist Gold.** Auf die Worte folgen Taten.

DAS UNBEKANNTE VERSTEHEN



Jan Schaub, Astronaut

Von der Kopfgeburt zur Herzensangelegenheit.

INNOVATIONSCAMPAIGNING HILFT, NEUERUNGEN DURCHZUSETZEN

Viele Unternehmen kennen und nutzen das Instrument der Kampagne, um für Innovationen zu werben; einmal um ihre eigene Innovationsfähigkeit zu stärken – also um ihre Führungskräfte und Mitarbeiter für Innovationsanstrengungen zu gewinnen – und häufiger noch, um die Kunden für innovative Angebote zu begeistern. Das geht aus unserer Beobachtung häufig schief. Denn auch die intensivsten Bemühungen verhallen im Nichts, wenn die Botschaft lautet: „Nun seid doch mal innovativ!“, wie wir es bei einem namhaften Chemie-Unternehmen erlebt haben. Genauso wenig wollten die Kunden in den neunziger Jahren Genaueres über die hochinnovative Aluminium-Konstruktion des neuen Audi wissen und eine viele Millionen schwere Werbekampagne verfehlte ihr Ziel.

Das verwundert nicht mehr, wenn man das Phänomen Innovation durchleuchtet. Innovationen sind zunächst einmal fremd und erzeugen Anstrengung. Das macht sie für den Menschen – von Natur aus bequem – unsympathisch. Diese ablehnende Distanz kann sogar weiter reichen: Das unbekannte Neue erscheint bedrohlich und macht Angst; Liebgewonnenes, Vertrautes soll über Bord geworfen werden. Es gibt neue Erwartungen, die man vielleicht gar nicht erfüllen kann. Die vielschichtige Gefühlslage im Zusammenhang mit Innovationen erschwert es, allein mit vernünftigen Botschaften durchzudringen. Es müssen Widerstände und Widersprüche überwunden werden.

Dazu dient Innovations-Campaigning. Dieses legt die Wahrnehmungs- und Befindlichkeitslage der Adressaten zugrunde und spricht sie auch emotional mit Kommunikationsmaßnahmen und -botschaften an. Das ist als Prozess zu begreifen, da der Mensch keine mentalen „Schleuderwenden“ vollziehen kann, sondern nur peu à peu seine Meinung ändert.

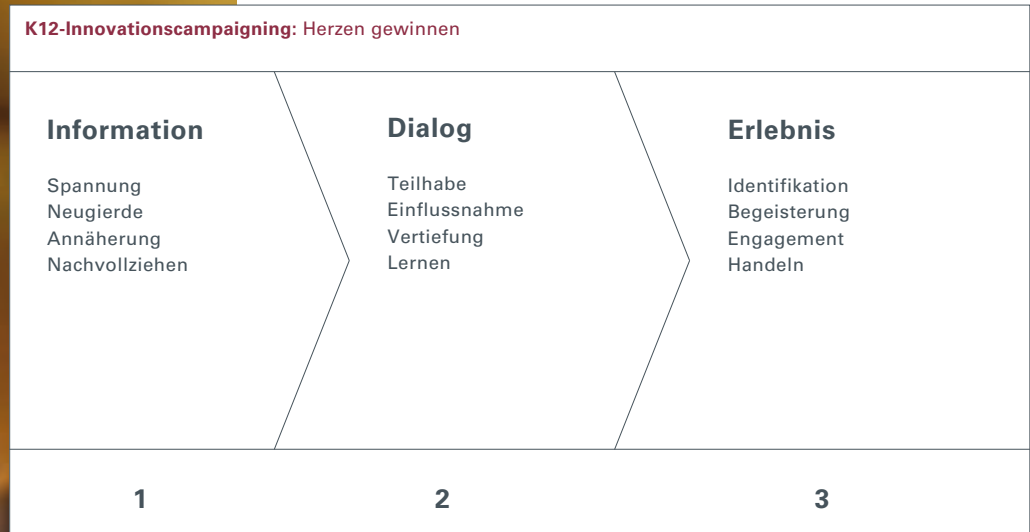


NEUGIERDE WECKEN, LERNEN, ERLEBEN

Der daraus abgeleitete Kommunikationsprozess, den wir Kampagne nennen, besteht aus drei Schritten: im ersten Schritt geht es darum, durch spannende Information Neugierde zu wecken und Annäherung zu initiieren, im nächsten Schritt steht die innere Auseinandersetzung, Lernen und Internalisierung durch Dialog im Mittelpunkt, der dritte Schritt besteht im Erzeugen von Identifikation, Begeisterung und Engagement durch das Erleben.

ALPTRÄUME WERDEN FREIRÄUME
Fallstudie: Ein wachsendes Telekommunikationsunternehmen plant den Umzug in ein gerade entstehendes Gebäude am anderen Ende der Stadt. Die Pläne für das neue Bürohaus orientieren sich an den neuesten Erkenntnissen der Arbeitspsychologie und sollen die Innovationskultur im Unternehmen

Kommunikationsdruck aufbauen
Die Kampagne wird aus vielfältigen und vernetzten Aktivitäten zusammengebaut, die den Kommunikationszielen dienen. Weiterhin werden die Kommunikationsmaßnahmen und andere kommunikativ relevante Aktivitäten (HRM, Marketing) zusammengedacht und zusammengebracht, bauen aufeinander auf, verstärken sich gegenseitig und erzeugen Kommunikationsdruck.



unterstützen. Anstelle von geräumigen klassischen Doppelbüros sollen die Mitarbeiter in kleinstmöglichen Dreier- oder Viererbüros mit Glaswänden sitzen. Großzügige Kommunikationsecken auf jeder Etage sollen den Austausch und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter diese Neuerungen ablehnen. Deshalb soll Flurfunk vermieden und die Kommunikation systematisch gesteuert werden. Zunächst werden die Führungskräfte in die Planung der Mitarbeiterkommunikation einbezogen. Sie entwickeln unter Anleitung der Kommunikationsverantwortlichen eine interne Kampagne. Die Mitarbeiter erhalten anfänglich in einer Sonderbeilage der Mitarbeiterzeitschrift alle Informationen rund um die neuen Büros und den geplanten Umzug. Im Intranet können sie sich 3-D-Simulationen anschauen und in den FAQ alle Argumente für die neue Architektur kennenlernen.

VOM MITARBEITER ZUM MITGESTALTER

Im zweiten Schritt werden sie stärker eingebunden. Sie haben die Möglichkeit, in einem Intranet-Forum mit Vorstand und dem Projektleiter alle Fragen zum Umzug zu stellen. Gleichzeitig bekommen sie die Möglichkeit, auf Details der Bauplanung Einfluss zu nehmen: Es gibt zum Beispiel eine Abstimmung zur Gestaltung des Foyers. Darüber hinaus einen Ideenwettbewerb, wie die Kommunikationsecken aussehen sollen. In einem definierten Rahmen haben sie die Möglichkeit, Möbel, Bilder und Lampen für ihr eigenes Büro auszusuchen und müssen sich innerhalb der Bürogemeinschaft darüber verständigen. Im dritten Schritt wird der Einzug mit einer



SYMBOLE, BILDER, GESCHICHTEN

großen House Warming Party gefeiert. Die Mitarbeiter werden mit Bussen zum neuen Bürogebäude gefahren. Das weitgehend gläserne Haus ist farbig illuminiert und die Mitarbeiter werden schon vor dem Gebäude mit Musik und Willkommensdrink zu einer Riesensparty erwartet.

JEDER MENSCH IST EIN ENTDECKER

Wenn es darum geht, die Innovationskultur zu verbessern, ist die Aufgabe etwas verzwickter. Es gibt zunächst einmal kein Erlebnis, nichts zum Sehen, Hören und Anfassen, was Annäherung und sinnliche Wahrnehmung ermöglicht. Deshalb ist in dem Fall ein weiterer Schritt notwendig. Die Kommunikationsinhalte (Seid doch innovativer!) müssen ver-Sinn-bildlicht werden. Das heißt, es werden passende Symbole, Bilder, Metaphern und Geschichten gebraucht, die Innovationskultur plastisch und fühlbar machen.

Fallstudie: Der Vorstand eines erfolgreichen Tourismusunternehmens, immer mehr durch online verfügbare Spezialanbieter bedrängt, befürchtet den Anschluss zu verlieren und weiß, dass er die Kunden mit neuen, konkurrenzlosen Angeboten überzeugen muss. Doch daran mangelt es. Das Entwickeln neuer Ideen und Produkte soll nun viel mehr als bisher als Selbstverständlichkeit im Tagesgeschäft verankert werden. Dazu planen die Kommunikationsverantwortlichen eine Kampagne unter dem bildhaften, für die Branche sinnfälligen und sympathischen Motto „Entdecke die Welt“. Unter diesem Motto wird das Thema Innovation auf Plattformen wie Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und Veranstaltungen ins Gespräch gebracht. Dazu dienen zum Beispiel Interviews (oder Auszüge daraus) mit prominenten Persönlichkeiten wie Wigald Boning oder Jürgen Klinsmann. Sie äußern sich mit spannenden und teilweise provokanten Thesen. Im Intranet wird ein Innovations-Ticker geschaffen, der jeden Tag mindestens eine Innovation aus dem Unternehmen, der Branche oder bei Kunden meldet. Darüber hinaus finden sich dort Rankings aus Abstimmungen über die bedeutendsten Innovationen.

INNOVATION BLEIBT IM GESPRÄCH

Die Kunst ist es, immer wieder neue Aufhänger zu finden, damit das Thema nicht zu schnell verschleißt. Nachdem Innovation im gesamten Unternehmen Gesprächsgegenstand ist, werden in der zweiten Phase Dialogplattformen und -anlässe eingeführt. Es gibt einen monatlichen Innovationsdialog zwischen Führungskräften und Team, bei dem auf der einen Seite über neue Entwicklungen und Trends, auf der anderen Seite über Innovationen in Unternehm-

men und eigenem Bereich diskutiert wird. Unter anderem geben die Mitarbeiter Anregungen, wie sie Innovation umsetzen wollen. Quartalweise lädt der Vorstand zehn bis zwölf ausgewählte Mitarbeiter ein, um mit ihnen über innovative Ideen zu sprechen. Einmal im Jahr findet ein „Think Camp“ statt, das interdisziplinär besetzt wird und für das sich Mitarbeiter bewerben können.

NEW YORK FÜR AUSGESCHLAFENE

Im dritten Schritt wird Innovation erlebbar. Alle Mitarbeiter werden zum Start des Entdecker-Zeitalters zu einer Veranstaltung nach New York geflogen, der Stadt, die für ständige Erneuerung steht und uns im Durchschnitt zehn Jahre voraus ist. Die Reisenden sehen Live-Acts, Filme und Vorträge. Daraufhin haben sie die Aufgabe, in Teams in der Stadt Ideen zu sammeln, Neues zu entdecken, um daraus Produktideen zu entwickeln.

Die Ideen werden im Nachgang aufbereitet und ins Intranet gestellt. Hier können wiederum alle Mitarbeiter darüber abstimmen, welche Idee sie für erfolgsversprechend halten.

Als die Mitarbeiter von der Reise zurückkommen, sind ihre Gebäude angemalt und verändert, zum Beispiel mit neuen Kommunikationsecken mit Ideenboards. Die Führungskräfte waren im Vorfeld geschult und trainiert worden, um sich selbst auf die Innovationskultur vorzubereiten. Das Thema Innovationsfähigkeit geht darüber hinaus in Balanced Score Card, Zieldialoge etc. ein.

Blogs als pragmatisches Kommunikationsinstrument
Blogs eignen sich nicht nur als virtuelle Tagebücher im Web, sondern auch, um Mitarbeiter eng in Innovationsprozesse und Innovationsdialoge einzubinden. Blogs sind im Intranet schnell und kostengünstig zu realisieren. Fallbeispiel: Bei einem europäischen Pharmaunternehmen mit etwa 4.000 Mitarbeitern wurden einige Blogs eingerichtet, die Umwelt- und Marktinformationen vermitteln und gleichzeitig unternehmensinterne Communities vernetzen: „We have four blogs organized according to our therapeutic areas of interest such as oncology and endocrinology. These blogs are restricted to a named user population of approximately 150 people at the moment, comprising marketing, research and development, operations and senior management.“

Die Gründe für die Bloglösung waren die vergleichsweise hohe Flexibilität bei sehr geringem Aufwand. Häufig spricht außerdem für einen Blog, dass viele Inhalte wie Marktinformationen unstrukturiert vorliegen und daher für Datenbanklösungen weniger geeignet sind. Von der Tatsache, dass Blogs meist automatisch mit RSS-Feeds ausgestattet sind, erhoffen sich viele IT-Manager eine Verringerung des E-Mail-Traffics, der zunehmend als Problem wahrgenommen wird.¹³

IT MUST BE LOVE

Will ich Innovationen nach außen vermarkten, gehe ich nach dem gleichen Muster vor, die eigentliche große klassische Werbekampagne gehört dazu, funktioniert aber im Falle von Innovationen niemals isoliert. Fallstudie: Der neue Mini ist aus Expertensicht zunächst ein Wagnis. Er ersetzt den Kultmini. Das nehmen eingefleischte Mini-Fans übel. Autokennern ist die Technik zu veraltet, zu unpraktisch und das Design zu wenig sportlich. Überzeugte Kleinwagenfahrer finden ihn einfach zu teuer und zu hoch im Verbrauch. Die Marketingstrategen hatten auch eine andere Zielgruppe im Blick: spaßorientierte Besserverdiener, die ihr Auto nicht aus rationalen Gründen auswählen. Der Einführungsclaim des neuen Mini läßt an dieser Strategie auch keinen Zweifel „Is it love?“ Sein Erfolg ist das Ergebnis der ausgefuchsten und überraschenden Innovationskampagne. Sie beginnt vor der Markteinführung. Zum Aufbau der Bekanntheit dient eine klassische Kampagne mit Anzeigen und TV-Spots. Parallel dazu wird die Website gelauncht. Sie enthält viele interaktive spielerische Elemente und macht die Markenwelt des neuen Mini erlebbar. Die Händler werden mit entsprechendem und „begehrlichkeitssteigerndem“ Informations- und Werbematerial ausgestattet. Beim Mini D gibt es gemeinsam mit einem Radiopartner das Gewinnspiel „Talk the town“, bei dem die Mitspieler ähnlich einer Schnitzeljagd an verschiedenen Orten verschiedene Aufgaben lösen müssen. Im Vorfeld des US-Starts des Mini-Cooper S wird er bei einem Basketballspiel quasi als Zuschauer auf der Tribüne platziert. In Deutschland werden lebensgroße Fotos vom neuen Mini auf die Lokomotive von Intercity- und Eurocity-Zügen geklebt, sodass optisch der Eindruck entsteht, das Auto ziehe den Zug. Blow-Ups und weitere aufmerksamkeitsstarke Sonderwerbeformen kommen hinzu.

DER LEGENDÄRE MISTER COOPER

Spektakulär und nicht unumstritten ist die Guerilla-PR zur Einführung des Mini Cabrio. Ein Heftchen mit der Geschichte „Men of Metall“ ist den großen Männerzeitschriften beigegeklebt. Die Geschichte handelt von dem ehemaligen Mini-Entwickler Cooper, der in seiner Garage Roboter baut, die Unfälle vermeiden. So wird die Neugierde von zehntausenden von Lesern geweckt, die beginnen, im Internet nach dem Wahrheitsgehalt der Geschichte zu forschen und auf die Website des Erfinders Cooper stoßen. Alles war erfunden, aber die Geschichte verselbstständigt sich sowohl im Party-Small-Talk als auch in Blogs und Internet-Erwähnungen. Ähnlich funktioniert der nach der Hälfte abgebrochene Krimi von einer bekannten Autorin, der großen Publikumszeitschriften beigegeklebt ist. Im Mittelpunkt steht der Privatdetektiv John Cooper, der bei einem Kriminalfall in Barcelona dringend Hilfe braucht. Das Buch bricht ab und wird im Internet fortgesetzt. Schließlich gewinnen 80 Mitspieler die Teilnahme an einer fünftägigen „Mini-Schnitzeljagd“ in Barcelona. Ob nach innen oder außen: Innovations-Campaigning lebt von einer durchdachten, streng an den Zielgruppen orientierten, intensiven Kommunikation, die nicht vordergründig und laut, sondern subtil und nachhaltig sein muss.

Viermal Innovations-Campaigning**Campaigning gewinnt die Herzen**

Veränderung kann nur bewirkt werden, wenn die Zielgruppen – das ist eine *conditio sine qua non* – nicht nur kognitiv, sondern auch emotional erreicht werden. Das Fehlen der emotionalen Komponenten macht eine interne Kampagne kraftlos. Die gewünschte Wirkung kann bis auf Null sinken.

Campaigning wirkt nachhaltig

Innovations-Campaigning bedient sich innerhalb eines definierten Zeitraums immer wieder neuer und anderer Instrumente und Themen, um die Kernbotschaften nachhaltig in eine Organisation „einsickern“ zu lassen.

Campaigning holt ab

Das zentrale Ziel des Innovations-Campaignings ist „Wirksamkeit“. Wer seine Zielgruppen via Campaigning erreichen will, muss deshalb wissen, wie sie denken. Eine Kampagne ist immer anschlussfähig an vorhandene Denkweisen.

Campaigning überrascht

Überraschung ist der Bruch mit Erwartungen: Das überraschend Andere öffnet das Bewusstsein für Neues, Fremdartiges, für Veränderung.

EINZIGARTIGKEIT BETONEN

Vom Projektknecht zum Protagonisten.

DIE AUFWERTUNG DER PROJEKT-KOMMUNIKATION

Neben den Kulturmerkmalen sehen die von BCG befragten Führungskräfte die Hauptprobleme eines Innovationsprozesses in den viel zu langen Entwicklungszeiten und der schlechten Koordination von Innovationsvorhaben. Die Ursache beider Probleme ist zunächst im Projektmanagement von Innovationsaktivitäten zu suchen. Hier mangelt es nicht an ambitionierten Projektmanagern, die häufig nach weltweit gültigen Standards exzellent aus- und weitergebildet sind. Bei Methoden-, Organisations- und Technologiewissen macht ihnen so leicht keiner etwas vor. Häufig bleibt jedoch das Wissen über Kommunikations- und Wahrnehmungsmuster dahinter zurück. Darüber hinaus fehlen manchmal Rückhalt und Vernetzung in der Organisation, denn für Innovationsprojekte werden besonders gern talentierte Nachwuchsführungskräfte eingesetzt. Gerade für sie, besonders für „den Kronprinzen“ in seiner exponierten Position ohne gestähltes Rückgrat und solide Verankerung im Unternehmen, fällt die Forcierung von Tempo oder das Einfädeln von Kooperation besonders schwer.¹⁴

PROJEKTMANAGEMENT IST ÜBERZEUGUNGSARBEIT
Der Alltag stellt Anforderungen an die Projektmanager, die den Ablauf eines Innovationsprojektes verzögern, komplizieren und zum Scheitern bringen können. Im Innovationslabor kommen sie nicht vor: Sie müssen sich frühzeitig ein komplexes Bild über die Auswirkungen der Innovation machen und diese Aspekte stets bedenken:

Auswirkungen der Innovation bedenken

Wer ist direkt und indirekt vom Projekt betroffen? (Vertrieb muss Innovation später verkaufen? Lieferanten müssen sich umstellen? Gibt es konkrete Folgen für die Arbeit verschiedener Mitarbeiter?)

Wer nimmt sich berechtigt / unberechtigt als Verlierer wahr? (z. B. alte Verfahren werden ersetzt, bisherige Kompetenzen sind nicht mehr gefragt)

Welche Widerstände sind zu erwarten? (indirekter Widerstand, Eskalation über Führungskräfte etc.)

Wie ist Widerstand im Vorfeld abzuwenden? (Einbindung und Kooperation aller Beteiligten)

Wann und wo braut sich ein Unwetter zusammen? (Frühwarnsysteme installieren)

Wann und wie kann und muss die Projektleitung intervenieren? (Einbindung des Top Managements, Änderung der Pläne etc.)

Gelingt es nicht, die kontraproduktiven, innovationshinderlichen Strömungen einzufangen und idealerweise für die Sache zu gewinnen, wird der Innovationsprozess immer wieder empfindlich verzögert, gestört, im schlimmsten Falle gestoppt.

Ebenso wird häufig unterschätzt, dass die Führung der Projektgruppe über Zeitvorgaben und Projektreportings nicht ausreicht. Besonders Projektmitarbeiter, die häufig ihr Tagesgeschäft zusätzlich erledigen, brauchen Motivation, Feedback und das Gefühl, im Team Erfolge zu erzielen. Vor allem in längeren Projekten gibt es häufig „Durchhänger“. Es ist Aufgabe des Projektleiters, diese zu umschiffen. Sinnvoll ist es, innerhalb des Projektes überschaubare Etappen zu definieren und das Erreichen eines Zwischenzieles als spürbaren Erfolg zu inszenieren. Dazu gehört es, dass die bisherige Arbeit von einem sachkundigen und relevanten Publikum, vor allem dem Management, gewürdigt wird und sich die Projektmitarbeiter präsentieren und profilieren können.

Ein Forum für die Präsentation der Projekterfolge können Projektmes- sen sein, die Status Quo und Ausblick darstellen. Daneben eignen sie sich auch dazu, wichtige Multiplikatoren oder auch Skeptiker frühzeitig in die Diskussion einzubeziehen und wertvolle Erfahrungen oder Know-How von außerhalb des Projektteams hinzuzuholen.

Typischer Ablauf einer Projektmesse

Der Rahmen ist sachlich und unprätentiös. Die Zwischenergebnisse der Projektgruppe werden nach einheitlichen Vorgaben plakativ und nachvollziehbar aufbereitet und an Stellwänden ausgestellt.

Ein geladen werden zur etwa dreistündigen Veranstaltung alle Projektunterstützer aus dem Unternehmen sowie Multiplikatoren (Betriebsräte, Unternehmenskommunikation, die Gruppen der Skeptiker und der besonders von der Innovation Betroffenen).

Agenda

- Vortrag zur Einordnung des Projekts durch Vorstand / Top-Manager

- Kurzer Statusbericht des Projektleiters

- Darstellung der Ergebnisse durch Mitglieder des Projektteams im Rahmen eines Rundgangs durch die Ausstellung

- Gruppenarbeit zur weiteren Entwicklung des Projekts:
Was ist zu bedenken?
Welche Widerstände sind zu erwarten?
Wie kann man denen begegnen?
Etc.

- Get Together

Eine Projektmesse ist ebenso wie eine Präsentation im kleinen Kreis, ob im Vorstand oder in einer Fachabteilung, eine Werbeveranstaltung für das Projekt. Der Projektleiter kommt hier in die Situation, die Ergebnisse und Diskussionen zum ersten Mal mit einer „externen“, möglicherweise kritischen Sichtweise zu konfrontieren. Meistens sind zu viele Details in der Situation kontraproduktiv. Kaum einer kann und will so tief in die Materie eintauchen wie das Projektteam im Laufe von monatelanger intensiver Arbeit. Letztlich geht es darum, für die Idee zu begeistern, die mitreißende Geschichte der Innovation zu erzählen und die Überlegungen des Projektteams auf dem Niveau eines gebildeten Durchschnittsbürgers nachvollziehbar zu machen. Erfahrungsgemäß wäre weniger hier häufig mehr. Die wesentlichen Fragen des Publikums sollten antizipierend beantwortet werden, die Zusammenhänge zwingend und logisch erscheinen, niemals beliebig und willkürlich. Neben der Darstellung des geplanten Projektes gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

Der rote Faden

Warum machen wir das Projekt?

Was ist das genaue Ziel?

Was ist der Nutzen?

Warum so und nicht anders?

Was würde passieren, wenn wir es nicht machen würden?

In welchem Kontext steht unsere Innovation? Wie hängt sie mit anderen Projekten im Unternehmen zusammen?

Welche Widerstände und Hindernisse sind zu erwarten und wie wird darauf reagiert?

Welche Auswirkungen hat die Innovation?

Powerpoint-Präsentationen

Less is more

- Maximal 20 Charts zeigen
- Auf die wesentlichen und aussagekräftigen Zahlen und Fakten reduzieren
- Für jedes neue Thema und jede weitere Grafik ein neues Chart verwenden
- Einfache, klare, prägnante Sprache wählen, auf schwer verständlichen Fachjargon verzichten
- Komplexe Grafiken vermeiden
- Möglichst Metaphern, Analogien, Beispiele verwenden
- Mindestens 14-Punkt-Schrift benutzen, darunter wird's unleserlich

Tipps zur Gestaltung

- Was wichtig ist, sollte deutlich zu sehen sein.
- Was wichtig ist, sollte hervorgehoben werden.
- Es sollten nicht zu viele Dinge gleichzeitig hervorgehoben werden.
- Es sollte nicht nichts hervorgehoben werden.
- Bilder schaffen starke und bleibende Eindrücke, deshalb müssen sie aus dem Inhalt abgeleitet werden.

Auch die Gestaltung der Charts trägt zur überzeugenden Gesamtwirkung bei. Ampelsystematik, Fact-Sheets, Checklisten und Ausdrucke aus dem Projekt-Wiki sind extrem wichtig für die Projektsteuerung und die projektinterne Information. In der Vorstandspräsentation oder auf der Mitarbeiterveranstaltung haben sie nichts zu suchen. Wichtig sind hier Beispiele, Prototypen, Analogien oder ähnliche Lösungen aus anderen Bereichen. Und übrigens: Wer für Innovationen wirbt, kann auch mit innovativen Präsentationsformen experimentieren. Die Präsentation sollte möglichst leicht verständlich, klar, plakativ und merkfähig sein.

Teamarbeit mit Augenmaß.

KOMMUNIKATION IM PROJEKTTEAM

Die ureigene Aufgabe des Projektleiters ist es, die Kommunikation und Abstimmungsprozesse innerhalb der Projektgruppe zu steuern. Dazu bedarf es geeigneter Informationskanäle und Plattformen. Neben effizienten und bestens geeigneten digitalen Daten-Organisationsformen wie Projekt-Website, Wiki, Online-Change-Management-Tool und Protokollen oder Bekanntmachungen sind dies nach wie vor physische Meetings. Maßgeblich ist hier zunächst die Frage: „Ist ein persönliches Treffen zu diesem Zeitpunkt sinnvoll und dient es dem Projekt? Diese Frage sollte man weder leichtsinnig verneinen noch bejahen. Die Alternative ist zu bedenken. Ehe sich sieben Kollegen aus dem gleichen Haus in einer Telefonkonferenz missverstehen, ist ein Meeting zielführender. Zum Projektstart sollten sich die Beteiligten persönlich kennenlernen; das erleichtert später die Arbeit enorm. Auch wenn hier Reisen notwendig werden, der spätere Effekt rechtfertigt die Kosten. Wenn sich für die Lösung eines Detailproblems drei Experten anbieten, sollten sich diese kurzschließen. Die gesamte Gruppe muss nicht eingebunden werden.

Grundsätzlich gibt es ein paar **Regeln für Meetings**, die Effizienz und Schnelligkeit unterstützen und die **Zusammenarbeit für alle vereinfachen**:

1. Festlegen, welches klare definierte Ziel mit der Sitzung erreicht werden soll.
2. Meetings für gemeinsame Entscheidungen nutzen.
3. Unterlagen klar und knapp vorbereiten.
4. Verfügbare Methodenvielfalt nutzen, z. B. Mindmapping, Metaplan etc.
5. Workshops zu wesentlichen Projektphasen einplanen (*Beginn, Zwischenfazit, Review*) und gut vorbereiten.
6. Regeln für Meetings festlegen.
7. Ergebnisse aus Meetings immer dokumentieren, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Deadlines benennen.¹⁵



Nicole Trienekens, Designerin, PIXOTOP

Nachgefragt.

Wer innovativ sein will, sollte die Welt aus verschiedenen Perspektiven betrachten, sollte Erfahrungen und Einstellungen anderer berücksichtigen und immer im Gespräch bleiben. In diesem Kapitel finden Sie Interviews mit Innovationsköpfen, die uns inspiriert haben.



FRISCHE EINDRÜCKE INSPIRIEREN

PROF. REINHART POPRAWE
LEITER DES FRAUNHOFER-
INSTITUTES FÜR LASERTECHNIK
(ILT) IN AACHEN / PROREKTOR
DER RWTH AACHEN.
DAMIT VERANTWORTET ER FEDERFÜHREND MIT
REKTOR BURKHARD RAUHUT GEMEINSAM DIE
BEWERBUNG DER RWTH AACHEN IM EXZELLENZ-
WETTBEWERB UM EINEN PLATZ UNTER DEN
ELITE-UNIVERSITÄTEN.

„Unser Innovationsmodell heißt Kooperation“.

Das Fraunhofer-Institut für Lasertechnik betreibt Spitzenforschung in der Zukunftstechnologie Lasertechnik. Mit welchen zukunftsweisenden oder spektakulären Fragestellungen beschäftigt sich das ILT zur Zeit?

Poprawe: Ein plakatives und schönes Beispiel ist das Selective Laser Melting. Hierbei bauen wir durch das schichtweise Laserschmelzen von Pulver dreidimensionale Geometrien auf. Das funktioniert im Prinzip so wie dreidimensionales Laserdrucken. Mit diesem Verfahren werden zum Beispiel Zahnimplantate hergestellt. Wir können damit mittlerweile auch Knochen oder Knorpel in individueller Geometrie aufbauen.

Ein anderes sehr aktuelles und vielversprechendes Feld ist EUV, Extreme Ultraviolett. Aufgrund der ultrakurzwelligen und damit hochauflösenden Laserbelichtung von Siliziumchips werden Computer in etwa fünf Jahren wesentlich schneller sein; in Zahlen heißt das, sie verfügen über eine 30 Gigahertz-Taktrate, heute arbeiten sie bei ca. 2,5 Gigahertz. Die vielfach höhere Geschwindigkeit ermöglicht Online-TV und andere komplexe Datenprozesse.

Diese Technik wird hier in einer sehr engen Kooperation mit einem Spin-In entwickelt. Dies ist ein Tochterunternehmen von Philips, an dem wir als Fraunhofer Gesellschaft beteiligt sind. Das machen wir nicht, um reich zu werden, sondern um effektiv zusammen zu arbeiten und die Schwelle zur Kooperation zu senken.

Das ist aus unserer Sicht das Innovationsmodell der Zukunft: Dass Technologietransfer überflüssig wird, dass wir enger zusammen arbeiten und dass wir parallel entwickeln. Die individuelle Fragestellung, der Markt und die naturwissenschaftlichen Gesetze und Grundlagen sollten sehr nah aneinander rücken.

Wie erklärt das ILT der Öffentlichkeit, woran hier gearbeitet wird? Ist es aus Ihrer Sicht relevant, dass die Öffentlichkeit es versteht?

Bauer: Natürlich ist es relevant, denn wir brauchen wie jede andere Organisation auch die Akzeptanz in der Öffentlichkeit. Wir können allerdings nicht immer alles Neue und Spannende aktuell veröffentlichen, weil das oft den Interessen unserer Auftraggeber widerspricht.

Trotzdem nehmen wir uns vor, die von unseren Auftraggebern freigegebenen Informationen prägnant in die Breite zu tragen. Das heißt, wir müssen Kommunikations- und Darstellungsformate wählen, die auch für das Laienpublikum und die Medien interessant sind. Die Formulierung „3D-Drucker“ für das oben genannte hochanspruchsvolle Selektive Laser Melting-Verfahren klingt nach Sensation, ist vielfach abgedruckt worden und ist ein Beispiel für zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit.

Diese müssen wir vor allem deshalb leisten, weil wir Deutsche außerhalb der Ingenieurs-Zunft häufig den Hang zur Technologiefeindlichkeit haben. Das ist anders als in Frankreich oder anderen benachbarten Ländern, die viel eleganter und spielerischer mit neuen

Mit über 250 Mitarbeitern zählt das **Fraunhofer-Institut für Lasertechnik ILT** weltweit zu den bedeutendsten Auftragsforschungs- und Entwicklungsinstituten seines Fachgebietes.

Die Kernaktivitäten decken ein weites Themenspektrum ab – von der Entwicklung neuer Laserstrahlquellen und -komponenten über den Einsatz moderner Lasermess- und Prüftechnik bis hin zur Fertigungstechnik mit Lasern. Hierzu zählen beispielsweise das Schneiden, Abtragen, Bohren, Schweißen und Löten mit dem Laser sowie das Oberflächenvergüten, die Mikrofertigung und das Rapid Prototyping.

Das **ILT** finanziert sich wie alle Fraunhofer Institute zu einem großen Teil über Aufträge aus der Wirtschaft sowie Projekte aus öffentlichen Ausschreibungen, die groß angelegte Kooperationen mit der Industrie voraussetzen.

AXEL BAUER
DIPLOMPHYSIKER
KÜMMERT SICH SEIT VIELEN
JAHREN UM KOMMUNIKATION
UND MARKETING IM
FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR
LASERTECHNIK.



Technologien umgehen. In Deutschland ist die öffentliche Meinung vielfach geprägt durch Zurückhaltung, Unwissen, Angst, Ablehnung. Deshalb gilt es für uns, aktiv und intensiv zu kommunizieren und Vertrauen in unsere Arbeit zu schaffen.

Wie schätzen Sie das aktuelle Innovationsklima in Deutschland ein?

Poprawe: Es hat sich was geändert. Früher kamen Unternehmen in Phasen negativer gesamtwirtschaftlicher Lage verzweifelt hierher: „Wir müssen was machen!“ Das war ein Mordsantrieb und die Unternehmen haben viel Geld in die Hand genommen. In den Zeiten, in denen die Wirtschaft blühte, vertrat man dagegen eher die Ansicht „Wozu brauchen wir Innovationen?“ Wenn es gut ging, hat sich damals für die Forschung keiner mehr interessiert. Da hat es einen Paradigmenwechsel gegeben.

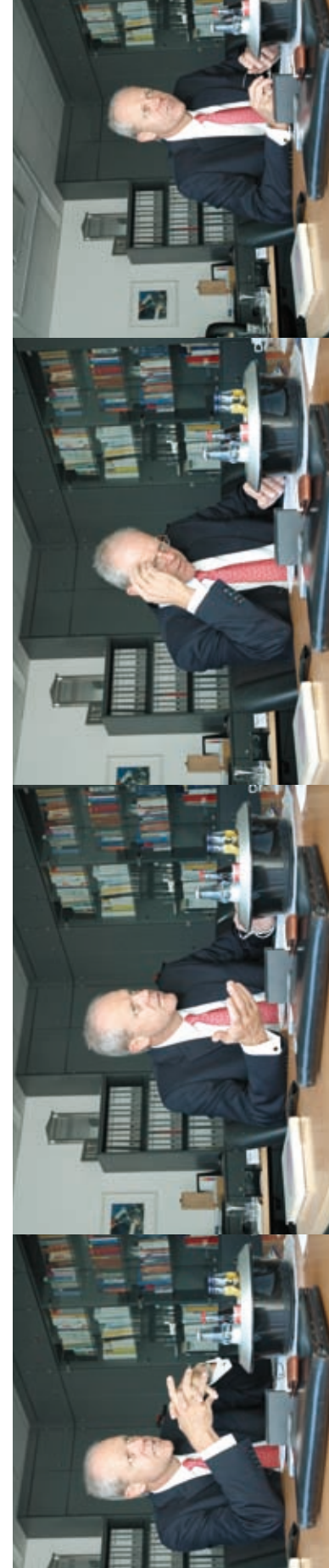
Die Verantwortlichen haben begriffen, dass es gerade in den guten Zeiten Chancen für weitere Verbesserungen gibt. Deswegen wage ich zu sagen, dass im Moment sehr aktiv an Innovationen gearbeitet wird. Ich glaube, das hat mit der Globalisierung zu tun, weil jeder weiß, dass er wachsam sein und sich weiterentwickeln muss, bevor es die Anderen tun.

Warum sind kleine oder mittelständische Unternehmen innovativer als die Großen?

Poprawe: Innovative Technologien und Produkte kommen wirklich häufig aus kleineren Unternehmen, ein Beispiel ist das oben genannte Selektive Laser-Melting. Das haben wir anfänglich mit einem führenden deutschen Laserhersteller, der Firma Trumpf entwickelt. Dann stellte sich heraus, dass ein Unternehmen wie Trumpf im Jahr zirka 20 Anlagen verkaufen musste, um auf seine Kosten zu kommen. Sie haben es ausprobiert und sind nur auf fünf, vielleicht sieben Stück gekommen. Das haben sie sich ein, zwei Jahre angeschaut und uns die Weiterentwicklung und Vermarktung des Verfahrens zurückgespielt. Wir haben eine Firma gegründet, die die Anwendung qualifiziert und jetzt unter anderem Gehörhilfen damit herstellt, die individuell ins Ohrinnere angepasst werden. Es muss von der Größe der Märkte her passen. Ein Fünf-Mann-Unternehmen kann mit einem Umsatz von ein bis zwei Millionen Euro hervorragend leben. Aber das kann ein großes Unternehmen sich nicht leisten. Das passt nur im Ausnahmefall zusammen.

Gemeinhin hört man die Erklärung, dass es einfach zu lange dauert, in großen Unternehmen Entscheidungen durchzuboxen.

Poprawe: Das glaube ich nicht. Wenn wir mit großen Unternehmen wichtige Dinge machen, dann tanzt der Elefant. Nehmen Sie Philips EUV. Die Entscheidungen wurden ruck zuck getroffen. Denn das Management hatte das Projekt als strategisch wichtig eingestuft. Es ist vielleicht eher die Frage, welche Innovationen große Unternehmen als strategisch verstehen.



Was kann aus Ihrer Sicht die Politik konkret tun, um Innovationen in Deutschland zu fördern?

Poprawe: Zum Beispiel die Grundfinanzierung der Fraunhofer-Gesellschaft drastisch erhöhen. Wo anwendungsorientierte Forschung erfolgreich ist, sollte sie entsprechend proportional weitergefördert werden. Es wäre ein gutes Signal, wenn die Politik ab und zu mal die Stärken stärker stärken würde. Mehr Grundfinanzierung heißt mehr Freiheiten, selbst definierte, eigene neue Arbeiten anzustoßen und nicht den Weg über die Ausschreibungen der Programme zu gehen. Im Bereich der Grundlagenforschung war das übrigens immer schon so. Die Max-Planck-Gesellschaft und die Helmholtz-Gemeinschaft arbeiten beispielsweise zu 100 Prozent staatlich finanziert.

Die Netzwerkstrukturen aus Industrie und Instituten, die sich durch die Programme und die ausschreibungs-basierte Förderung ergeben haben, sind allerdings ein großer Vorteil unserer Arbeitsweise. Diese Netzwerke sind eine wirkliche Stärke deutscher integrierter Forschung. Ich kenne kein Land, in dem das so organisiert funktioniert.

Sie sind mitten in der zweiten Runde der Bewerbung als Eliteuniversität, die im ersten Anlauf nur halb erfolgreich war. Mit welcher Strategie sind Sie diesmal ins Rennen gegangen?

Poprawe: Wir haben in der ersten Runde auf unsere Stärken aufgesetzt und gesagt, dass wir eine ingenieurwissenschaftlich anerkannte und wichtige Hochschule sind. Das bescheinigen uns zum Beispiel die „Wirtschaftswoche“, der „Focus“ oder auch zahlreiche Umfragen. Daran wurde im letzten Jahr unter anderem kritisiert, dass die Wissenschaften zu kurz kämen, sprich nicht ausreichend wissenschaftliche Veröffentlichungen vorlägen. Der sogenannte Citation Index spielt für uns traditionell keine große Rolle. Einige Kollegen sagen, wir betreiben nicht „research for library“, wir machen „research for factory“. In der zweiten Runde haben wir den Ausbau unserer naturwissenschaftlichen Kompetenzen ziemlich weit oben auf die Agenda geschrieben. Sicherlich genau so wichtig nehmen wir den Aspekt der interdisziplinären Kooperation. Hier soll das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Kompetenzen mit den Ingenieurwissenschaften forciert werden. Unser Programm heißt „Meeting the global challenges RWTH 2020“. Wir orientieren uns dabei an den Megatrends und binden die nicht technischen, aber gesellschaftsrelevanten Themen und Kompetenzen mit den ingenieurwissenschaftlichen zu einem integrierten Konzept zusammen. Damit soll aus einer exzellenten technischen Hochschule dann eine exzellente technische Universität werden.

Ihr Kollege, RWTH-Rektor Professor Burkhard Rauhut, hat nach der abschlägigen Entscheidung im letzten Jahr geäußert: „Nicht das Erzielte zählt, sondern das Erzählte zieht“. Wie ist das gemeint?

Poprawe: Was wir seit Jahren machen, ist eine intensive Kooperation mit dem Forschungszentrum in Jülich: 18 gemeinsame Professuren, sehr erfolgreiche Kooperationen in der Neurologie und der Computertechnik, da reden wir nicht großartig drüber. Das machen wir einfach. Im letzten Jahr stellte die Karlsruher Bewerbung zur

Eliteuniversität die Verbindung zwischen dem Forschungszentrum Karlsruhe und der Universität Karlsruhe groß heraus. Sie fand sogar den klingenden Namen „KIT“ dafür und die Ähnlichkeiten mit einem weltweit führenden Institut waren sicherlich nicht zufällig. Da kann der Rektor davon reden, dass das Erzählte zieht.

Um die aktuelle Diskussion aufzugreifen: Wie, glauben Sie, könnte die Weiterbildung und Qualifizierung der arbeitslosen Ingenieure und Fachkräfte, die dringend gebraucht werden, bewältigt werden?

Poprawe: Ich bezweifle, dass da heutzutage viel Potenzial zu heben ist. Als wir fünf Millionen Arbeitslose hatten, waren lediglich 0,7 oder 0,8 Prozent Akademiker darunter.

Wie fließen Trends und aktuelle Entwicklungen in Ihre Arbeit ein?

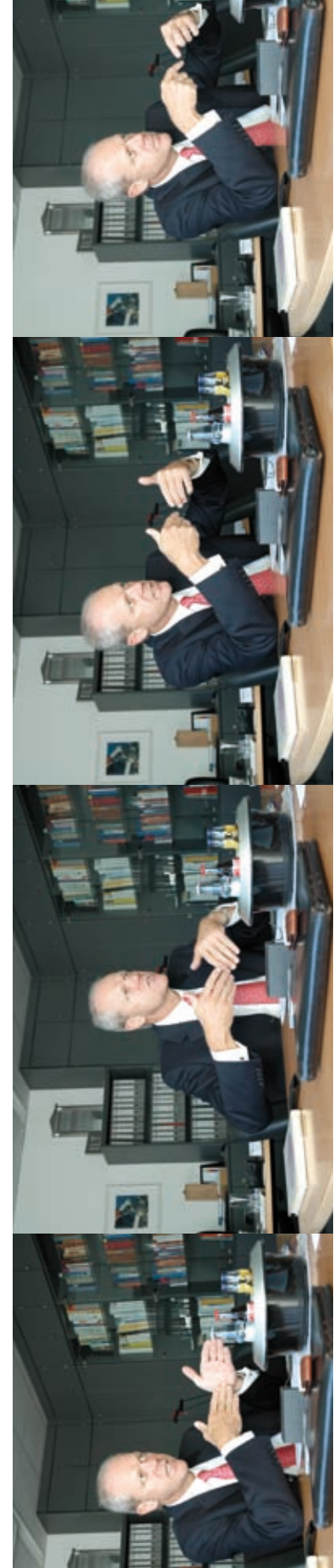
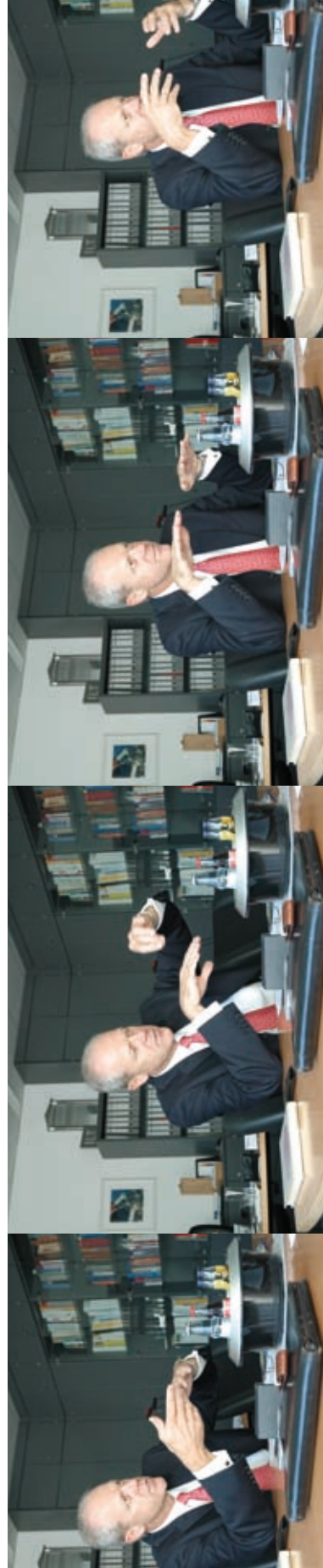
Poprawe: Wir richten unsere Strategie neuerdings an den globalen Megatrends aus. Da geht es zum Beispiel um Mobilität, Health, Environment, Recycling. Danach setzen wir Prioritäten und denken, dass wir uns so bestmöglich auf die künftigen Herausforderungen vorbereiten.

Bauer: Die Fraunhofer Gesellschaft insgesamt beschäftigt sich stark mit dem Thema der Megatrends, spiegelt sie mit den eigenen Kompetenzen und schaut sich an, wo sie sich als Gesellschaft einkoppeln kann. Unter den Fraunhofer-Instituten werden dann Allianzen geschmiedet, die in der Lage sind, die Komplexität der großen Zukunftsfragestellungen zu bewältigen.

Im ILT-Leitbild taucht im Gegensatz zu allen anderen mir bekannten die Kategorie Innovation nicht auf. Wie kommt das?

Poprawe: Das liegt daran, dass wir nichts anderes als Innovation machen. Im Mission Statement steht der „bescheidene“ Satz, dass wir im globalen Maßstab eine Spitzenposition im Transfer der Lasertechnik einnehmen. Da steht nicht, dass wir Nobelpreise gewinnen, da steht nicht, dass wir Laser herstellen, sondern dass wir diesen Transfergedanken besetzen wollen. Das gibt mir aber den Anstoß, über das Leitbild neu nachzudenken, denn ich würde heute – zugegebenermaßen etwas visionär – sagen, effektive Innovation hat keinen Transfer nötig. Der wird obsolet durch die richtigen Kooperationsstrukturen. Der Transfer wird sozusagen inhärenter Bestandteil der Kooperationsstruktur. Innovation ist mit unserer Zielsetzung so verknüpft, dass wir gar nicht mehr explizit darauf eingehen müssen.

Bauer: Was Sie in unserem Leitbild finden, ist der Begriff „Faszination“. Und ich würde sagen, was Sie heute brauchen, um innovativ zu sein, sind begeisterte Leute. Das Leitbild ist im Dialog mit den Mitarbeitern entstanden. Beispielsweise haben die beteiligten Autoren eine Entwurfsversion über mehrere Tage mittags in der Kantine mit den Kollegen diskutiert, Änderungen wurden gesammelt und solange eingearbeitet, bis wir das Gefühl hatten, dass die Meisten dahinterstehen. Da ist dann „Faszination“ als Begriff entstanden. Das finden Sie in wenigen Leitbildern. Es ist wichtiger, ein Leitbild zu erstellen, hinter dem die Mannschaft steht, als politisch opportune Begriffe wie Innovation zu verwenden, die aber irgendwann ausgehöhlt sind.



Wie würden Sie die Art und Weise von Führung und Zusammenarbeit im ILT beschreiben? Welchen Geist atmet das ILT?

Poprawe: In diesem Punkt halten wir es mit Churchill: „Success is never final“. Das heißt, eine bessere Lösung ist noch lange nicht gut. Wir müssen immer weiter denken. Wie sieht der beste nächste Schritt aus? Wie finden wir noch klarere, noch einfachere, noch weitreichendere Lösungen? Selbstzufriedenheit ist sehr gefährlich. Das heißt dann, ich brauche nichts mehr machen, vielleicht auch, ich will nichts mehr machen. Ich glaube, die Mitarbeiter verstehen das. Es hängt mit Faszination und Motivation zusammen. Wir fördern, fordern und ermutigen. Wir brauchen den Mut zum Handeln und zu Fehlern.

Machen das alle Führungskräfte mit?

Poprawe: Nein. Aber zunehmend bekommen wir eine Fehlerkultur hinein. Das Qualitätsmanagementsystem hilft dabei. In der Projekt-nachbearbeitung wird standardisiert reflektiert, was gut und was schlecht gelaufen ist. Da haben wir in der Zwischenzeit hervorragende eigene Leute, die dies als interne Auditoren moderieren.

Die jährliche Innovationsstudie der Boston Consulting Group hat in diesem Jahr wieder ermittelt, dass die Risikoaversion aus Sicht internationaler Manager eines der hauptsächlichen Innovationshindernisse ist. Sie erklärt aber auch, dass viele Fehler heutzutage so schwerwiegend sind, dass Fehler nicht passieren dürfen. Wie sehen Sie das?

Poprawe: Da muss man unterscheiden. Es gibt absolut dramatische Fehler. Wenn in der Produktion bei BMW an einem Tag nur Autos mit Riss in der Hinterachse produziert werden, ist der Fehler fatal. Wenn wir in Forschungsprojekten einen falschen Weg gehen, ist das dagegen Bestandteil der Arbeit, der uns schließlich auch weiterbringt. Wahrscheinlich sollte jeder Mensch lernen, diesen Schalter umzulegen. Und wenn er sich in einem toleranten Umfeld befindet, sollte er den Mut zum Begehen und zum Eingeständnis von Fehlern finden, um dabei sicher zu sein, dass er es richtig gemacht hat.

KLAUS BURMEISTER
GRÜNDER UND
GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER VON Z_PUNKT.
 VERANTWORTET INNOVATIONS- UND FORESIGHT-
 PROZESSE FÜR NAMHAFTE UNTERNEHMEN. DER
 GELERTE STARKSTROMELEKTRIKER WAR NACH
 SEINEM STUDIUM DER POLITOLOGIE LANGE JAHRE
 ALS WISSENSCHAFTLER AN DER FREIEN UNIVER-
 SITÄT BERLIN, AM INSTITUT FÜR ZUKUNFTSSTUDIEN
 UND TECHNOLOGIEBEWERTUNG (IZT) SOWIE AM
 SEKRETARIAT FÜR ZUKUNFTSFORSCHUNG
 (SFZ) TÄTIG.

„Wir brauchen eine neue Art des Denkens“.

Herr Burmeister, Sie postulieren keine neuen Trends, sondern übersetzen sie für die Wirtschaft, zum Beispiel in Ihren „15 Thesen für die Wirtschaft von morgen“. Die letzte dieser Thesen lautet: „Innovation heißt Selbstreflexion und kultureller Wandel.

Wir brauchen ein Gemeinwesen, das Innovationskultur lebt – und auch das Scheitern kultiviert.“ Das klingt nach einem langen Weg für Deutschland. Sehen Sie bereits positive Ansätze?

Selbstverständlich gibt es da positive Ansätze, aber wir haben da noch einen langen Weg vor uns. Sowohl in den Unternehmen, staatlichen Stellen als auch in den Universitäten ist klar geworden, dass wir uns in einem harten Wettbewerb befinden.

Entsprechend gibt es da Ansätze, wie im Bildungsbereich Exzellenz-Center, Bildung von Clustern zum Beispiel im IT-Bereich in den neuen Bundesländern oder auch in NRW im Bereich Bio-Technologien, verstärkt gibt es Kooperationen in der mittelständischen Wirtschaft. Auf der anderen Seite muss man aber feststellen, dass das Thema Innovation noch viel zu eng gedacht wird, dass Konzepte wie „Open Innovation“, also die Öffnung von Unternehmen z.B. für Kunden oder Wissenschaft und andere Unternehmen, noch viel zu kurz kommen. Hoffnungsschimmer für die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands ist das, was sowohl wir von Z_punkt als auch DB Research in der Studie „Deutschland 2020“ als „Projektwirtschaft“ bezeichnen. Positiv ist, dass das Bewusstsein, dass weitere wichtige Schritte in Sachen Innovation anstehen, in den Unternehmen weitestgehend vorhanden ist – ich bin also verhalten optimistisch.

Sie haben gerade das Thema „Open Innovation“ angesprochen – sind Sie da in Deutschland schon auf erste Beispiele gestoßen?

Da wären zum Beispiel KFZ-Zulieferer wie Webasto, die gezielt Lead-User bei der Entwicklung von Produkten einbeziehen. 3M und Hilti sind weitere bekannte Beispiele für die frühzeitige Einbindung von Kunden. Mit dem Web 2.0 ergeben sich natürlich immer mehr Möglichkeiten – siehe „Spreadshirt“.

Auch im Social Commerce gibt es gute Beispiele, z.B. die Seite www.genusshandwerker.de, die den Slow-Food-Gedanken über ein ausgeklügeltes Logistik-Netz umsetzt. Hier können Lebensmittel höchster Qualität von Produzenten in mehreren europäischen Ländern in weniger als einer Woche zum Kunden geliefert werden, mit Frischegarantie. Die technologischen Möglichkeiten des Internet werden im Bereich „Open Innovation“ noch für einen gehörigen Schub sorgen. Mit Zunft AG (www.die-zunft.de) zeigt sich ein sehr interessanter Ansatz, der neben der virtuellen Vernetzung konkrete Zunftorte in Planung hat, die nicht nur LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) ansprechen, sondern einen neuen Verkaufskanal eröffnen, die Creative Class aktivieren und einen Beitrag zur Stadtentwicklung leisten.

Z_punkt ist ein Beratungsunternehmen für Corporate Foresight, die Übersetzung von Trend- und Zukunftsforschung in die Praxis des strategischen Managements. „The Foresight Company“ berät Unternehmen und öffentliche Auftraggeber seit 1997; darüber hinaus veranstaltet das Unternehmen Konferenzzyklen wie „Rethinking Business“, bei denen Trends aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden.

Ein Interview mit Klaus Burmeister, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von **Z_punkt**.

Ich bin verhalten optimistisch.

Aus welcher Richtung können wir mehr Innovationen erwarten:
Aus den großen Unternehmen oder von den KMUs?

Es gibt eine Studie (Venohr 2007), die belegt, dass gut 1000 Weltmarktführer innerhalb ihrer Branchen aus dem Mittelstand kommen. Weltmarktführer kann man nur als hoch innovatives Unternehmen sein, und etwa ein Drittel der Mittelständler zählt hier zu den Vorreitern in Sachen Innovation und arbeiten unter den selben Bedingungen wie die „Großen“. In Zukunft wird es jedoch verstärkt darum gehen, neue Kooperationen und Wertschöpfungswege zu finden, um den Kunden komplette Dienstleistungen anzubieten; einzelne Unternehmen werden das immer seltener leisten können. Auf den Weltmärkten machen Kooperationen zwischen KMUs und den „Großen“ immer mehr Sinn, und die kleineren Unternehmen sind traditionell im Vorteil, wenn es um Reaktionsschnelligkeit und Anpassungsfähigkeit geht. Hier müssten allerdings die Förderbedingungen und -strukturen so angepasst werden, dass die kleineren Unternehmen schneller eine gewisse kritische Größe erreichen und stärker einbezogen werden können.

Welche Rolle kann Corporate Foresight in mittelständischen Unternehmen bzw. KMUs spielen? Wie weit sind mittelständische Unternehmen da heute?

Wir führen dazu gerade eine Studie durch, die noch ausgewertet wird (www.openforesight.de) – soviel steht aber schon fest: Das Bewusstsein für Corporate Foresight ist auch im Mittelstand vorhanden; es fehlt allerdings noch die passende Übersetzung bzw. Anpassung an mittelständische Strukturen; auch der Ausbau von personellen Kapazitäten ist häufig nicht möglich. Es gibt aber einen großen Bedarf an Unterstützung, Hilfestellung und Lernen. Das heißt: Wie kann man Mittelständlern helfen, ihre Probleme rechtzeitig zu erkennen, neue Märkte und die Veränderung der Kundenstruktur zu erkennen, Innovationsfelder zu identifizieren... Dazu muss man Methoden finden, die auch den knapperen Ressourcen im Mittelstand gerecht werden.

Welche Herausforderungen sehen Sie im Mittelstand über die Ressourcen hinaus? Woran hapert es hier aus Ihrer Sicht?

Bei den Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, kann man natürlich ein gewisses Bewusstsein voraussetzen. Bei anderen Unternehmen dieser Größe muss das häufig noch geweckt werden, ebenso wie ein Verständnis, dass eine Chance darin besteht und es sich lohnt, sich intensiver mit Kundenwünschen und neuen Technologien auseinanderzusetzen. Der wirtschaftliche Veränderungsdruck besteht ohnehin; was fehlt, sind die Tools, die für diese Unternehmen und ihre Branchen übersetzbar sind – genau daran hapert es. Wichtig ist außerdem der Blick über den Tellerrand: Mittelständler verpassen wichtige Entwicklungen, weil sie zu stark nur auf Kunden und Wettbewerber – nämlich heutige Wettbewerber – schauen.

Einzelne Unternehmen werden das immer seltener leisten können.

Das Bewusstsein für Corporate Foresight ist auch im Mittelstand vorhanden.

Der wirtschaftliche Veränderungsdruck besteht ohnehin; was fehlt, sind die Tools, die für diese Unternehmen und ihre Branchen übersetzbar sind.

Welche Rolle spielen dabei kulturelle Faktoren?

In deutschen Unternehmen sind die Geschäftsführer ganz entscheidend für die Entwicklung bis hin ins Tagesgeschäft verantwortlich. Da viele dieser Geschäftsleitungen sehr ingenieursgetrieben sind, muss man hier häufig noch stärker die Bedeutung von Kooperationen vermitteln. Andererseits bringen Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen ein sehr starkes Bewusstsein mit für ihre Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, innerhalb der Region etc. Generell sind Mittelständler natürlich auch viel reaktionsfähiger. Allerdings kann die Geschäftsführung nicht alles selbst machen und die Strukturen, um Aufgaben sinnvoll zu delegieren, fehlen häufig.

Wie hängen Corporate Foresight und Innovation(smanagement) im Mittelstand zusammen? Wo sehen Sie diese Aufgaben organisatorisch zugeordnet?

Angeordnet sind diese Arbeitsbereiche, wie schon erwähnt, häufig in der Geschäftsführung, darüber hinaus im Vertrieb, im Strategischen Marketing oder auch in einem Arbeitsbereich Innovation. Der gesamte Mittelstand steht vor der Herausforderung, in einer globalisierten Ökonomie ökonomisch erfolgreich zu sein. Es reicht nicht mehr, über die neueste Produktionstechnologie zu verfügen. Was es braucht, ist eine neue Art des Denkens, die das Umfeld von Unternehmen stärker einbezieht und sich über enge Zeiträume hinaus orientiert – das wird eine strategische Kernaufgabe der Zukunft sein.

Generell sind Mittelständler reaktionsfähiger.

Es reicht nicht mehr aus, über die neueste Produktionstechnologie zu verfügen.

PROF. DR. ULRICH LEHNER
IST SEIT ÜBER SIEBEN JAHREN
ALS PERSÖNLICH HAFTENDER
GESELLSCHAFTLICH VORSITZENDER
DER GESCHÄFTSFÜHRUNG
VON HENKEL.
DAS THEMA INNOVATION LIEGT DEM
STUDIERTEN WIRTSCHAFTSINGENIEUR BESONDERS
AM HERZEN UND ER VERSTEHT SICH ALS GARANT
EINER LEBENDIGEN INNOVATIONSKULTUR.



Hätte Henry Ford die Cowboys gefragt...

Was ist der „letzte Schrei“ aus dem Hause Henkel? Auf welche Innovation sind Sie im Moment besonders stolz?

Ich bin auf alle unsere Marken stolz. Jede einzelne bietet für unsere Kunden einen ganz speziellen Nutzen und Mehrwert. Das beginnt bei den kleineren Herausforderungen des Alltags wie „schmutziger Wäsche“ und reicht bis hin zu den großen Problemlösungen im Bereich der Industrieklebstoffe mit Fragestellungen wie „Welcher ist der ideale Klebstoff für eine Anwendung im Flugzeugbau?“.

Jeder Unternehmensbereich bietet ständig Innovationen. Das sind teilweise veränderte Rezepturen zur Verbesserung der Leistung, neue Düfte in Waschmitteln und Körperpflegeprodukten oder auch Optimierungen des Produkt- oder Verpackungsdesigns.

Unsere Produkt-Innovationen orientieren sich dabei sehr eng an den Wünschen unserer Kunden. Der Fachbegriff hierfür heißt „Consumer Insights“. Nur wenn wir wirklich verstehen, was unsere Kunden wollen, werden wir sie mit unseren Ideen begeistern und überzeugen können.

Als Vorstandschef sind Sie der wichtigste Innovationstreiber Ihres Unternehmens. Wie füllen Sie diese Aufgabe konkret aus?

Das Thema Innovationen ist für ein Markenunternehmen wie Henkel von großer Bedeutung, denn innovative Ideen und Produkte sind Wettbewerbsvorteile, mit denen wir uns von der Konkurrenz absetzen können. Das Einbringen von innovativen Ideen darf dabei nicht an Funktionen oder Hierarchien gebunden sein. Jeder Mitarbeiter trägt mit seinen Verbesserungsvorschlägen zum Unternehmenserfolg bei.

Ich sehe mich hier in der Vorbildfunktion. Wenn ich mir von allen Mitarbeitern weltweit wünsche, dass sie sich mit dem Thema Innovationen auseinandersetzen, dann können sie natürlich auch erwarten, dass ich mich intensiv damit beschäftige und eine Unternehmenskultur schaffe, die Vertrauen und den nötigen Freiraum bietet.

Sie kommen ursprünglich aus dem Ressort Finanzen/Controlling. Welche Funktion hat dieses Ressort aus Ihrer Sicht in Bezug auf die Innovationstätigkeit eines Unternehmens?

Alle Funktionen im Unternehmen leisten ihren Beitrag zu einem erfolgreichen Geschäft. So sind auch alle Bereiche gefragt, innovativ zu sein. Im Bereich Finanzen / Controlling ist uns dies beispielsweise durch die Entwicklung innovativer Finanzierungsinstrumente wie der Hybrid-Anleihe zur Finanzierung unserer Pensionsverpflichtungen in Deutschland gelungen.

Wie schaffen Sie eine Innovations- und Ideenkultur bei Henkel? Was tut Henkel, um eine solche Kultur nachhaltig zu fördern?

Wir haben immer schon Wert darauf gelegt, Kreativität und Ideenreichtum zu fördern. Seit mehr als 25 Jahren vergibt Henkel

Henkel wurde 1876 von Fritz Henkel, einem Kaufmann mit Interesse an Naturwissenschaften, gegründet. Die erste Innovation: Das selbsttätige Waschmittel Persil. Heute beschäftigt das Unternehmen mit Sitz in Düsseldorf 52.000 Mitarbeiter, davon 80 Prozent außerhalb Deutschlands, und gliedert seine Geschäftstätigkeit in die drei Bereiche Wasch- / Reinigungsmittel, Kosmetik / Körperpflege und Adhesive Technologies.

Unsere Mitarbeiter können erwarten, dass ich eine Unternehmenskultur schaffe, die Vertrauen und Freiraum bietet.

So sind alle Bereiche gefragt, innovativ zu sein.

beispielsweise den „Fritz-Henkel-Preis für Innovationen“ an Teams, die es geschafft haben, ihre Ideen für neue Marken und Produkte erfolgreich im Markt zu platzieren.

Um das Bewusstsein bei allen Mitarbeitern für die Bedeutung von Innovationen zu schärfen und unsere Innovationsprozesse weiter zu optimieren, haben wir 2006 eine dreijährige Innovationsoffensive ins Leben gerufen. Als Startschuss im ersten „Jahr der Innovationen 2006“ haben wir alle Mitarbeiter weltweit dazu aufgerufen, ihre Ideen einzubringen. Egal, ob zu Produkten, Arbeitsabläufen, Verwaltungsvorgängen, Finanzierungsinstrumenten oder Kommunikationsmethoden. Unser Ziel war es, alle Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv in den Innovationsprozess einzubringen, weil wir der festen Überzeugung sind, dass alle unsere Mitarbeiter gute Ideen haben.

Die Ergebnisse geben uns recht: Nach einem Jahr konnten wir rund die Hälfte aller Henkelaner aktivieren, mitzumachen. So wurden bislang fast 100.000 Ideen gesammelt. Von Argentinien, USA, Israel, Spanien über Russland bis hin nach Süd-Korea haben alle Länder mitgemacht, zum Teil mit Beteiligungsquoten von 100 Prozent!

Diese globale Ideensammlung war der ideale Startschuss für unsere Innovationsoffensive: Sie war für viele ein „Aha-Erlebnis“. Vorher wurde das Thema Innovation ausschließlich den Kollegen aus der Forschung und Produktentwicklung zugeschrieben. Diese Vorstellung wollten wir beenden, und das ist uns gelungen – im ganzen Unternehmen ist zu spüren, dass wir Henkelaner uns der Stärkung unserer Innovationskraft widmen.

Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Innovationshindernisse im Unternehmen? Außerhalb des Unternehmens?

Viele Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre persönlichen Ideen zu klein seien, um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Oftmals sind es aber gerade die vermeintlich unscheinbaren Veränderungen, die dann ein großer Erfolg werden und häufig ergibt sich auch aus der Summe vieler kleiner Innovationen ein großer Erfolgsbeitrag.

Offen sein für Einflüsse von Innen und Außen, das ist die wichtigste Grundvoraussetzung für Innovationen. Innovationen entstehen an den Grenzen, an den Übergängen. Wer sich hier abkapselt, aus Angst, zuviel Interna preis zu geben, erzielt das Gegenteil. Innovationen entstehen beim Überwinden von Grenzen.

Deswegen tun wir so viel, um uns sowohl nach Außen, als auch innerhalb unserer Organisation zu öffnen. InnoTeams, die gemeinsam über Innovationen zu einer bestimmten Produktkategorie nachdenken sollen, setzen sich bei Henkel aus Mitgliedern unterschiedlicher Funktionen, Disziplinen und Länder zusammen. Im Rahmen eines Pilotprojektes werden diese nicht mehr nur virtuell zusammengebracht: Teams sitzen nun auch räumlich zusammen, obwohl sie organisatorisch unterschiedlichen Bereichen angehören. Das erhöht den Teamgedanken, verstärkt den Blick über den Tellerrand und erhöht die Kreativität.

Wir sind der festen Überzeugung, dass alle Mitarbeiter gute Ideen haben.

Innovationen entstehen an den Grenzen.

Sie greifen auf ein externes Forschungsnetz mit über 250 Kooperationspartnern aus universitären Bereichen zurück. Wie testen Sie, ob technische/naturwissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen Geschäftspotenzial bergen?

Indem wir auf die Themen setzen, die für Henkel das größte Innovationspotenzial liefern. Dazu brauchen wir einerseits Marketing-Insights: Welche Bedürfnisse haben die Verbraucher und unsere Kunden im Handel, im Handwerk und in der Industrie? Und andererseits benötigen wir das Wissen aus den Köpfen der Wissenschaft - aus den Universitäten, aus großen und kleinen Forschungsgesellschaften und -instituten, aus Start-ups und aus anderen Firmen, mit denen wir in Forschung und Entwicklung kooperieren.

Dabei fördern wir interdisziplinäre Teamarbeit, denn wir verstehen uns als Teil eines weltweiten Wissensverbunds. In der Summe verfügen wir in der Forschung und Entwicklung mit circa 1.500 laufenden Projekten über ein ausgewogenes Projektportfolio. Darin sind sowohl die kleinen Produktoptimierungen als auch große zukunftsorientierte strategische Projekte enthalten.

Eine bewährte Methode, um exzellente Forschung voranzutreiben, ist die Clusterung – also eine Bündelung von Kompetenzen und Experten. Beispielhafte Projekte, an denen Henkel in Deutschland beteiligt ist, sind die großen Forschungsprojekte "Biokatalyse 2021" und "Cluster Industrielle Biotechnologie 2021". Für Henkel sind diese Zusammenschlüsse von Industrieunternehmen, Biotechnikfirmen und universitären Forschungseinrichtungen von großer Bedeutung. Denn Schlüsseltechnologien wie die Biotechnologie bieten uns die Chance, leistungsstarke neue Produkte zu entwickeln, die sich von der großen Masse durch hohe Qualität und einzigartige Eigenschaften unterscheiden – übrigens auch im Sinne der Nachhaltigkeit.

Inwiefern beziehen Sie externe Gruppen, unter anderem Kunden, in Innovationsprozesse ein?

Innovationen werden nicht hinter verschlossenen Türen entwickelt, sondern nah an dem Personenkreis, für den sie bestimmt sind. Das sind unsere Kunden. Wobei wir zwischen Konsumenten- und Industriegeschäft unterscheiden. Im Bereich Business to Business ist die gemeinsame Entwicklung von Systemlösungen mit unseren Kunden das übliche Vorgehen, da es hier oft um ganz individuell zugeschnittene Anwendungstechniken geht. Das ist im Konsumentengeschäft anders. Hier sind es meistens regionale Unterschiede, wie zum Beispiel Waschmaschinentechnik oder Duftpräferenzen, die es nötig machen, unterschiedliche Produkte anzubieten. Dabei reicht das bloße Fragen meist nicht aus. Ein Beispiel aus der Geschichte: Hätte Henry Ford die Cowboys gefragt, was sie sich wünschen, hätten sie sich ein schnelleres Pferd gewünscht und sicherlich kein Automobil. Aus diesem Grund sind neben den quantitativen Marktforschungsergebnissen besonders die Workshops mit den Konsumenten und die Hausbesuche bei den Konsumenten ein wichtiger Bestandteil unserer Produktentwicklung.

Welche Bedürfnisse haben die Verbraucher?

Innovationen werden nicht hinter verschlossenen Türen entwickelt.

Hätte Henry Ford die Cowboys gefragt...

Gleichzeitig nutzen wir auch das Wissen externer Experten. Eine Initiative ist unsere „Henkel Innovation Trophy“, bei der wir Erfinder aus der ganzen Welt einladen, ihre kreativen Ideen einzureichen. Eine andere, besonders wertvolle Expertengruppe sind Nutzer, die dem Trend voraus sind, weil sie beispielsweise bestimmte Produkte häufig verwenden. Beispiel Schreiner: Schreiner nutzen Klebstoffmarken wie Pattex und Ponal intensiver als beispielsweise Hobby-Handwerker. Solche Nutzer nennt man „Lead-User“. Sie finden häufig selbst kreative Lösungen und eignen sich zudem bei der intensiven Beschäftigung mit der jeweiligen Thematik sehr spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse an, sodass sie selbst zu Experten werden.

Die Nutzer selbst finden häufig kreative Lösungen.

Aktuell haben Sie sich zum Ziel gesetzt, statt, wie aktuell ein Viertel, dreißig Prozent des Umsatzes aus neuen Produkten zu generieren. Wie muss man sich die Umsetzung dieses Plans vorstellen? Was haben Sie konkret geändert oder verbessert bzw. was planen Sie zu verbessern?

Wir haben in diesem Jahr erstmalig einen Innovationsmanagementprozess eingeführt, der nicht mehr in den einzelnen Unternehmensbereichen gesteuert wird, sondern bereichsübergreifend ist. Wir nennen diesen Prozess „Henkel Inno Gate“. Henkel Inno Gate umfasst alle Innovationsaktivitäten: von der Phase der Ideenentstehung über die Phase der Ideenentwicklung bis hin zur Markteinführung beziehungsweise Überwachung. Das Henkel Inno Gate ist ein IT-gestütztes Instrument, mit dem vorhandene Innovationsprojekte Henkel-übergreifend transparent gemacht und systematisch analysiert werden können.

Innerhalb Deutschlands waren Sie Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship – sehen Sie einen Zusammenhang zwischen einer starken gesellschaftlichen Verankerung eines Unternehmens und seiner Innovationsfähigkeit?

Nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich zu wirtschaften ist bei Henkel seit der Firmengründung vor 131 Jahren fest verankert. Schon der Firmengründer Fritz Henkel hat ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Anforderungen in seine Entscheidungen einbezogen. Beispiel Umweltschutz: Als 1880 in Düsseldorf die erste Wasserglasfabrik gebaut wurde, erhielt sie einen höheren Schornstein als sonst üblich, um die Anwohner nicht mit möglichen Verschmutzungen zu belasten. Das war zur damaligen Zeit fast schon revolutionär. Beispiel soziale Verantwortung: Für seine Mitarbeiter hat der Firmengründer soziale Leistungen wie Werkswohnungen und Verpflegung sowie Unterstützung im Krankheitsfall eingeführt, die nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch das familiäre Umfeld betrafen.

Diese Beispiele waren neben dem Aspekt der Nachhaltigkeit auch sehr innovative Ideen. Genau wie Innovationsfähigkeit hat auch nachhaltiges Handeln etwas mit der Bereitschaft, flexibel auf Veränderung einzugehen, zu tun. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es der Fähigkeit, innovative Ideen zu generieren. So haben wir beispielsweise bei unseren Waschmitteln innovative Technologien entwickelt, die das Waschen bei niedrigeren Tempera-

Es hat etwas mit der Bereitschaft zu tun, flexibel auf Veränderungen einzugehen.

turen ermöglichen und intensiv daran gearbeitet, die Waschzeiten zu verkürzen oder weniger Verpackung einzusetzen. So verringern wir den Energiebedarf bei der Anwendung unserer Produkte und leisten einen Beitrag zur Schonung der Ressourcen. Hier sehen wir unsere Verantwortung auch darin, die Kunden noch stärker für den ressourcenbewussten Umgang mit unseren Innovationen zu sensibilisieren. Insofern sehe ich schon einen Bezug zwischen Innovationsfähigkeit und dem Grad des nachhaltigen Wirtschaftens, den ein Unternehmen aufweist.

Mit welchem Geist und welcher Überzeugung führen Sie die Henkel KGaA? Wie haben Sie Ihre „Mannschaft“ darauf eingeschworen?

Es ist der besondere Henkel-Geist, der das Unternehmen ausmacht und der seit Unternehmensgründung präsent ist: Respekt voreinander, Transparenz in den Entscheidungen, ein Verantwortungsbewusstsein nicht nur gegenüber den eigenen Mitarbeitern, sondern gegenüber der Gesellschaft, in der wir uns bewegen. Unsere zehn Unternehmenswerte spiegeln das sehr genau – meine Rolle dabei ist, darauf zu achten, dass diese gelebt werden, indem ich eine Vorbildfunktion übernehme.

Respekt, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein.

Sie werden im April nächsten Jahres aus der Unternehmensleitung aussteigen nach über 20 Jahren bei Henkel. Welchen wichtigen Ratschlag zur Führung des Unternehmens geben Sie Ihrem Nachfolger mit auf den Weg?

Das Wissen, dass es die Menschen sind, die das Geschäft ausmachen.

Erstens das Wissen, dass es die Menschen sind, die das Geschäft machen. Zweitens, dass es die Menschen sind, die unsere Produkte kaufen. Und drittens, dass die sorgfältigste Beschäftigung mit diesen Themen das Beste ist, was man tun kann. Kasper Rorsted hat als international erfahrener Manager viel geleistet und in seiner bisherigen Zeit bei Henkel bereits höchste Akzeptanz bei den Mitarbeitern und den Kollegen in der Geschäftsführung erlangt. Er wird auch seine kommende Aufgabe mit Bravour meistern. Derzeit arbeiten wir sehr eng zusammen, um den Wechsel im Sinne des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Aktionäre optimal gestalten zu können. Wir sind beide begeisterte Sportler. Daher passt hier das Bild des Staffellaufs sehr gut. Wie zwei Läufer im Team müssen wir sicherstellen, dass wir bei der Übergabe des Stabes das gleiche hohe Tempo haben.

Welche Aspekte von Innovation schätzt und genießt der Privatmann Ulrich Lehner?

Solche, die mein Leben leichter, besser und schöner machen – und dabei nachhaltig sind.

Do it yourself.

Handwerkszeug. Die folgenden Übersichten, Checklisten und Tipps von Praktikern für Praktiker können Ihnen bei der Planung und Durchführung Ihrer Innovationsprojekte helfen.



Übersicht: Social Software in Innovation und Kommunikation.

BLOGS

Eigenschaften: Ein einfach aufzusetzendes CMS (Content Management System), das es Autoren ermöglicht, über eine einfache Bedienung Nutzergruppen über bestimmte Themen laufend zu informieren und über Kommentarfunktionen und sogenannte Trackbacks Diskussionen und Feedback anzuregen.

Einsatzbereiche: Überall da, wo Informationen mit Nachrichtenwert transportiert werden sollen, zum Beispiel Trendblogs, Innovationsblogs, Abteilungs- oder Produktentwicklungsblogs, CEO-Blogs, Krisen-Blogs, Projektblogs...

Softwarebeispiele: Open-Source Wordpress (wordpress.org) oder Movable Type (movabletype.com; kostenpflichtig)

WIKIS

Eigenschaften: Wikis sind eine Sammlung von Seiten, die erst einmal grundsätzlich von Jedem bearbeitet werden können. Das heißt, es wird da eingesetzt, wo eine Vielzahl von Nutzern auf einer Plattform ihre Kompetenzen bündeln sollen.

Einsatzbereiche: Wissens- und Innovationsmanagement (Erfassung und Bearbeitung), Online-Lexika (wikipedia.org), Glossare, aber auch Team-Zusammenarbeit.

Softwarebeispiele: Open-Source MediaWiki (mediawiki.org; wird bei Wikipedia verwendet), TWiki (twiki.org) oder Socialtext (socialtext.com; kostenpflichtig)

SOCIAL BOOKMARKS

Eigenschaften: In Social Bookmarking-Lösungen tragen unterschiedliche Nutzer ihre Bookmarksammlungen zusammen und verschlagworten diese. Sinn der Sache: Wissen über Informationsquellen auszutauschen, von denen man annimmt, dass diese Quellen auch für andere relevant sein könnten. Einsatzbereiche: Wissensmanagement, (Projekt-)Zusammenarbeit.

Softwarebeispiele: Open-Source Furl (furl.net) oder als Modul für Lotus Notes.

SOCIAL NETWORKING

Eigenschaften: Social Networking-Plattformen ermöglichen Menschen, persönliche Profile anzulegen und über solche Profile mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen und den Kontakt zu pflegen. In Deutschland ist Xing (www.xing.com) der populärste Social Networking-Service mit professionellem Anspruch.

Einsatzbereiche: Gelbe Seiten (Personenverzeichnisse mit Kompetenzprofilen, persönlichen Netzwerkinformationen)

Softwarebeispiele: PixPulse (platform.pixpulse.com) oder E-Friends (alstrasoft.com/efriends.htm)

WEITERE LÖSUNGEN

RSS (Really Simple Syndication): Ist ein Service, der Bestandteil der meisten Social Software-Lösungen ist und es Nutzern erlaubt, sogenannte „Feeds“ zu abonnieren und mit diesen über Aktualisierungen in einem Blog, einem Wiki, bei Social Bookmarks informiert zu werden. Gegenüber E-Mail bietet RSS der Vorteil, „spamfrei“ informiert zu werden.

Online-Office- und Groupware-Lösungen: Einfache Gruppenarbeitsprozesse lassen sich inzwischen Onlinegestützt abbilden, d. h. an unterschiedlichen Standorten können Leute an gemeinsamen Lösungen arbeiten. Beispiele: Office-Lösungen (kompatibel mit MS Office) wie Google Docs (docs.google.com), Projektmanagement-Lösungen wie Basecamp (basecamp.hq.com), Online-Mindmapping (mindomo.com), Online-Datenbanklösungen (dabbledb.com)

Mash-Ups: Da viele Social Software-Lösungen über offene Schnittstellen (APIs) verfügen, lassen sich verschiedene Dienste unter einer Web-Oberfläche vereinigen. So kann man in das Open-Source-CMS Joomla.org Wiki-, Blog-, und Social Bookmarking-Module einbauen. Ein kommerzielles Mash-Up bietet z. B. ThoughtFarmer (<http://www.thoughtfarmer.com/>) mit Wiki-, Blog- und Social Networking-Funktionen.

Mit anderen Worten: Mit solchen Lösungen lassen sich Innovationsprozesse von der Umweltbeobachtung, -bewertung, Ideenentwicklung, Zusammenarbeit bis hin zur Produktentwicklung unterstützen.

IQ-Test: Was ist Ihr Innovations-Quotient?

Was ist Ihr Innovationsquotient? Der folgende Selbsttest kann Ihnen einen ersten Anhaltspunkt geben, wie weit die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens entwickelt ist und wo es eventuell Nachholbedarf gibt. Wenn Sie mehr als sechs Fragen mit „nein“ beantworten, ist es sinnvoll, die Innovationsfähigkeit in Ihrem Unternehmen stärker zu entwickeln.

	ja / nein
Widmet das Top-Management dem Thema Innovation sichtbar Aufmerksamkeit?	☐ ☐
Werden der Markt, der Wettbewerb und Technologieentwicklungen systematisch beobachtet und die Ergebnisse gesammelt und verarbeitet?	☐ ☐
Werden Partner, Kunden, Wettbewerber herangezogen, um gezielt mit ihnen über Entwicklungen und neue Lösungen zu sprechen?	☐ ☐
Gibt es einen Verantwortlichen für Innovationen?	☐ ☐
Ist Jedem im Unternehmen bekannt, an wen er sich mit neuen Ideen und Vorschlägen wenden kann?	☐ ☐
Ist Innovation Teil Ihres Leitbildes?	☐ ☐
Gibt es Belohnungen für Innovationsaktivitäten?	☐ ☐
Stehen innovativen Personen besondere Entwicklungsmöglichkeiten offen?	☐ ☐
Wissen die Mitarbeiter, wie sie mit ihrer Arbeit Mehrwert für die Kunden schaffen?	☐ ☐
Erzeugen Sie etwa 25 Prozent des Umsatzes oder mehr mit Produkten oder Services, die in den letzten fünf Jahren entwickelt worden sind?	☐ ☐
Hören Sie routinemäßig auf Vorschläge von Personen jeder Hierarchie-Stufe und jeder Funktion im Unternehmen und handeln danach?	☐ ☐
Sorgen Sie dafür, dass es Kommunikation zwischen den Abteilungen gibt?	☐ ☐
Lernen alle Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, wie man gemeinsam denkt, entwickelt und arbeitet?	☐ ☐

Können die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag eigene Entscheidungen treffen?

☐

☐

Wird es honoriert, wenn Mitarbeiter Risiken übernehmen?

☐

☐

Sind Informationen im Unternehmen für jeden frei zugänglich – auch über das hinaus, was er wissen muss, um seinen Job zu machen?

☐

☐

Gibt es genug Ressourcen, Zeit, Geld, Infrastruktur und Unterstützung für Mitarbeiter, die Innovationen vorantreiben?

☐

☐

Haben die Mitarbeiter Möglichkeiten, Neues zu lernen und sich weiter zu entwickeln?

☐

☐

Innovationsklima: frostig.

AUSGEWÄHLTE ABSAGEN AUF UNSERE INTERVIEWANFRAGEN

„WIR BEREITEN GERADE EINE INNOVATIONSOFFENSIVE VOR; DESHALB KÖNNEN WIR NICHT ÜBER INNOVATION REDEN.“

„TUT MIR LEID, UNSERE PR-ABTEILUNG WILL NICHT, DASS WIR ÜBER INNOVATIONSMARKETING SPRECHEN.“

„WIESO SOLLEN AUSGERECHNET WIR ÜBER INNOVATION REDEN? KÖNNEN SIE NICHT AUCH ANDERE UNTERNEHMEN DAZU BEFRAGEN?“

„FÜR DIESE DINGE AUSSERHALB DES TAGESGESCHÄFTS HABEN WIR VORLÄUFIG KEINE ZEIT. VERSUCHEN SIE ES DOCH NACH WEIHNACHTEN NOCH EINMAL.“

„WIR BEFINDEN UNS GERADE INTERN IN EINER SCHWIERIGEN LAGE. BEI UNS DENKT IM MOMENT KEINER ÜBER INNOVATION NACH.“

Nachgelesen.

LITERATUR UND LINKS

Innovation Langdon Morris (2006): Permanent Innovation. The definitive Guide to the Principles, Strategies, and Methods of Successfull Innovators. Kostenloser Download als E-book: http://www.permanentinnovation.com James A. Schwarz (2007): The A to Z of Idea Management Patricia B. Seybold (2006): Outside Innovation. Harper Collins. Boston Consulting Group. Innovation 2007 – A BCG Senior Management Survey, http://www.bcg.com/publications/files/Innovation_Aug_2007.pdf Beerens, Joris, Goldbrunner, Thomas, Hauser, Richard und List, Georg: Mastering the Innovation Challenge – Results of the Booz Allen Hamilton European Innovation Survey, http://www.boozallen.com/media/file/150791.pdf Business Week: This way to innovation – The Top 25 Leading Companies http://www.businessweek.com/pdf/270514BWEPrint.pdf McK Wissen 15 Innovation, Dezember 2005 Blogs http://innovateonpurpose.blogspot.com/ Innovate on Purpose: Fokus auf nachhaltige Innovationsfähigkeit. http://www.innovationcreators.com/wp/ Innovation Creators-Blog: „Successful innovation is not about the ideas or inventions; it’s about the people“. Eins der führenden Blogs zum Thema. Social Software /Open Innovation Alexander Raabe (2007): Social Software im Unternehmen. Wikis

und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation. VDM Verlag Dr. Müller. Everett M. Rogers (2003): Diffusion of Innovations. 5th Ed.. Free Press/ Simon&Schuster. Eric v. Hippel (2005): Democratizing Innovation. MIT Press. Kostenloser Download als E-book: http://web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm http://www.openinnovators.de Open Innovator: Community für Open Innovation im deutschsprachigen Raum Blogs http://venture2.typepad.com/innovation.net/ : Schwerpunkt sind Hilfestellungen bei der Einführung von Open Innovation. http://mass-customization.blogs.com/ Mass Customization & Open Innovation News: Eines der führenden deutschsprachigen Blogs zum Thema „Crowdsourcing“ und Open Innovation. http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/ Vom Erfinder des Begriffs „Enterprise 2.0“, Andrew McAfee, Harvard Business School. http://fastforwardblog.com/ Mehrere Experten publizieren regelmäßig zum Thema. http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/ Dion Hinchcliffe beleuchtet stark die IT-Perspektive von Social Software in Unternehmen - vergisst aber den Rest nicht. Trends /Corporate Foresight Malcolm Gladwell: Der Tipping Point. Wie kleine Dinge Großes bewirken können, September 2000 Burmeister, Klaus und Neef, Andreas: Rethinking Business – 15 Thesen für die Wirtschaft

von morgen, Arbeitspapier http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_News/D_2007_03_Newsletter/Rethinking_Business_Thesen.pdf am 18.09.2007 Z-Punkt: Megatrends, Arbeitspapier, zuletzt heruntergeladen unter http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Arbeitspapiere/Die_20_wichtigsten_Megatrends_x.pdf am 18.09.2007 Hofmann, Jan; Rollwagen, Ingo und Schneider, Stefan (für Deutsche Bank Research): Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000209595.pdf Archestone Consulting http://www.archestoneconsulting.com/uploadedFiles/Newsroom/Press_Releases/Innovation_press_release_11-06-06_rev.pdf Innovationskommunikation Zerfaß Ansgar; Mast, Claudia: Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus, Stuttgart, 2004 Blogs http://www.kommunikation-und-innovation.de/ Der Blog von K12 lädt ein zu Diskussion und Erfahrungsaustausch über alle Kommunikationsaspekte des Innovationsmanagements. http://innovationjournalism.blogspot.com/2005/04/trend-survey-innovation-communication.html Blog zu Innovationsjournalismus und -PR Selbsttest Innovationsfähigkeit https://www.innoscore.de Das kostenlose Internetportal zur Selbstbewertung der Innovationsfähigkeit. Dieses Selbstbewertungsinstrument ist ein
--

Ergebnis des Forschungs- und Entwicklungsprojektes InnoKMU „Verfahren zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit produzierender KMU“ und wurde unter der Leitung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) konzipiert. Open Innovation Plattformen: http://www.innocentive.com http://www.fellowforce.com http://www.ninesigma.com Bild-Quellen und Autoren stock xc http://www.sxc.hu/ wikimedia http://de.wikipedia.org/wiki/Wikimedia http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Edward_Lear_More_Nonsense_21.jpg Photocase http://www.photocase.com/de/Nild www.fotolog.com/nild Allzweckjack Hebi time2share photocase.com © time2share MasterDomino-Timo Xxee Zettberlin www.zettberlin.de Himbeertoni (Gordon Bussiek) www.gbmc.de Niggl photocase.com © *lahja**lahja* nudi www.njudaya.ch das_banni Andreas Kreuzeder http://www.my-pixel.net Mojitoweb christian.mojitoweb.de JOEXX photocase.com © JOEXX Inalina Jürgen Acker Photocase.com © jarts Fischde photocase.com © fischde http://www.apple.com/de/
--

Zitierte Quellen.

- ¹ Zerfaß, Ansgar; Innovationskommunikation als Erfolgsfaktor, PR-Pulse, 14. Juni 2007, Frankfurt am Main
- ² Sommerlatte, Tom: Einführung, in: Tom Sommerlatte, Georg Beyer, Gerrit Seidel (Hrsg) „Innovationskultur und Ideenmanagement“, Symposium Publishing, 2006
- ³ Thom, Norbert: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, Königsstein, 1980 Strebel, Heinz (Hrsg.), Innovations- und Technologiemanagement, Wien 2003
- ⁴ Schumpeter, Joseph „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, 1912
- ⁵ Boston Consulting Group (BCG-Studie) Innovation 2006 – A BCG Senior Management Survey
- ⁶ Boston Consulting Group: Innovation 2007 – A BCG Senior Management Survey, Seite 12
- ⁷ BCG-Studie 2006, Seite 24
- ⁸ Malik, Fredmund: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, www.mzsg.de
- ⁹ Zerfaß, Ansgar; Mast, Claudia: Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus, Stuttgart 2004, Seite 11
- ¹⁰ Zerfaß, Innovationskommunikation. Seite 17
- ¹¹ Langwost, Ralf: How to Catch the Big Idea. Die Strategien der Top Kreativen, Erlangen 2004
- ¹² Platt, Stephan, marketing-journal 1-2/2007, Seite 38-41
- ¹³ Quelle: http://www.suw.org.uk/files/Dark_Blogs_01_European_Pharma_Group.pdf
- ¹⁴ www.Channelpartner.de: Mangelware: Erfahrene Projektmanager, 12.4.2007, http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/management_karriere/239556/index.html
- ¹⁵ www.pm-blog.com (<http://www.pm-blog.com/>): Sitzungsunkultur bekämpfen, 26.1. 2007, <http://pm-blog.com/2007/01/26/sitzungs-un-kultur-bekampfen/>

K12 in Kürze

Die Kommunikationsagentur K12 mit Sitz in Düsseldorf legt einen Schwerpunkt ihrer Beratungsarbeit auf Veränderung und Innovation. Auf der Basis langjähriger Erfahrung in Change-Management und Online-Kommunikation hat die Agentur einen ganzheitlichen Ansatz zur Innovationskommunikation entwickelt. K12 ist 2006 gegründet und arbeitet für Kunden wie AOL, Che Mobil, Cision, Novartis, Rheinische Post, SAP, Siemens, TNT, Trifinance.

Jörg Hoewner

Jörg Hoewner war einer der ersten Kommunikationsprofis in Deutschland, die sich mit Wirtschafts- und Gesellschaftskommunikation im Internet beschäftigt haben. Er begann im Jahr 1996, Online Relations aufzubauen, die Online-Tochter von Kohtes&Klewes, später Pleon. Hoewner blieb Trendsetter auf diesem Gebiet und dehnte seinen Aktionsradius auf interne Kommunikation und Online-Change-Plattformen aus. Er hat einen Lehrauftrag für Public Relations an der Fachhochschule in Köln.

Michael Jansen

Michael Jansen hat umfassende Beratungserfahrung bei Fusionen und Restrukturierungen gesammelt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse und Bewertung von Kommunikationsinhalten und -formaten. Außerdem beschäftigt sich Jansen heute mit der Entwicklung und Weiterentwicklung von Methoden der empirischen Sozialforschung im Online- und Offline-Bereich. Er hat einen Lehrauftrag für Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf.

Kirsten Jantke

Als gelernte Redakteurin hat sich Kirsten Jantke auf die sprachliche und symbolische Vermittlung schwieriger Kommunikationsinhalte spezialisiert. Diese prägen Veränderungs- und Innovationskommunikation ebenso wie die Formulierung von nachvollziehbaren Unternehmensbotschaften. Jantke hat darüber hinaus Erfahrung mit der Konzeption und Durchführung von Kommunikationskampagnen. Sie hat einen Lehrauftrag für Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf.



Fragen an die Kommunikationsverantwortlichen unter den Lesern.

Haben Sie schon mal daran gedacht, einen Innovationsbericht analog einem Geschäfts- oder Umweltbericht herauszugeben?

Gibt es in den internen Medien eigene Schwerpunktthemen oder Rubriken zu Innovation?

Können Sie sich vorstellen, einen internen „Innovations-Think Tank“ zu initiieren?

Haben Sie in letzter Zeit mit neuen Medien für die interne Kommunikation experimentiert (Podcast, Blog etc.)?

Wie informieren Sie intern über Trends, Wettbewerb, Marktentwicklungen etc.?

Wie gelangen Informationen von den Kundenschnittstellen Vertrieb, Call Center oder der Marktforschung an Forschung und Entwicklung?

Ermöglichen Sie einen Diskurs mit externen Zielgruppen, um gemeinsame Entwicklungen voranzubringen (Social Software)?

Kennen Sie die Meinungsbildner in der für Ihr Unternehmen relevanten Blogger-Szene?

Lassen Sie uns über Innovationen reden.
Wir sind gespannt auf Ihre Erfahrungen.
www.kommunikation-und-innovation.de

© 2008 K12 GmbH
K12 Agentur für Kommunikation und Innovation GmbH
Charlottenstraße 43
40210 Düsseldorf
Fon: 0211 598 816 30
Fax: 0211 598 816 99
k12@kommunikation-und-innovation.de
www.k-zwoelf.com

© 2008 der vorliegenden Ausgabe: Edition Octopus
Die Edition Octopus erscheint im Verlagshaus
Monsenstein und Vannerdat OHG Münster
www.edition-octopus.de

Buchgestaltung
Maria Kiseleva, Düsseldorf

Fotografie
Maria Kiseleva
Carina Waldhoff

Lektorat
Carina Waldhoff

Druck und Bindung
MV-Verlag

ISBN 978-3-86582-626-8

Vielen Dank an unsere Freunde und Kollegen,
die uns als Fotomodelle unterstützt haben.
Patricia Wagner
Katrín Brackmann
Eduard Khalmatov
Lea Schaub
Nadine
Jan Schaub
Christian Brackmann
Nina Demisch
Daniela Walter
Frank Wilhelm Dursthoff
Christian Bongen
Detlev Gernand
Ludmila Rusch
Viacheslav Baraev
Nicole Trienekens

„DIESES BUCH WAR EINE HERZENSANGELEGENHEIT.“

„WIR FANDEN, DASS WIR UNSERE SICH IMMER WIEDERHOLENDEN ERLEBNISSE FÜR ANDERE FESTHALTEN SOLLTEN.“

„KLAR KÖNNTE HIER EIN GROSSES BERATUNGSFELD LIEGEN.“

„DAS MUSSTE EINFACH MAL GESAGT WERDEN.“

„IN 15 JAHREN BERATUNGSPRAXIS ERLEBT MAN SO EINIGES.“

www.kommunikation-und-innovation.de

EDITION  OCTOPUS

K12 | Agentur für
Kommunikation
und Innovation