



Foto: Magna International Inc.

Ines Kähsmayer

## Innovation Culture

Das Thema Innovation hat in den letzten Jahren zusehends an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen. Unternehmen, die besonders in Forschung und Entwicklung investieren, können durch ihre gesteigerte Innovationskraft im globalen Wettbewerb bestehen und mit Innovationen am Markt punkten. Doch finanzielle Investitionen alleine machen noch keine geballte Innovationskraft aus.

- Was sind die zentralen Aspekte einer nachhaltigen Innovationskultur?
- Unter welchen Bedingungen können im Unternehmen neue Ideen entstehen und als Innovationen im Markt hervorgehen?
- Welche unternehmerische Stärke kann zur Quelle von Innovationen werden?

### Innovationskultur als Fundament

Ein Unternehmen wird nicht von heute auf morgen zum Innovationsführer – erst die Schaffung einer entspre-

chenden Kultur ermöglicht „das Ge-  
deihen“ von Innovation.

Wie eine derartige Kultur aufgebaut und gestaltet werden kann bzw. was im Einzelnen dazu beiträgt, möchte ich anhand eigener Erfahrungswerte nun an einigen Beispielen näher erläutern.

### *Management Commitment*

Wichtigster Aspekt in diesem Kontext ist das Commitment des Managements. Nur wenn die Unternehmensführung zu 100 Prozent dahinter steht, kann eine entsprechende Kultur geschaffen werden. Dies kann sich beispielsweise in der Vision und Mission des Unternehmens widerspiegeln oder auch durch Leadership Messages aufgezeigt und unterstrichen werden. Jedes Unternehmen muss hier das für sich passende „Setup“ finden.

Erst wenn die Mitarbeiter erkennen, dass die Unternehmensspitze es ernst meint, lassen sich weitere kulturför-

derliche Maßnahmen ergreifen und erfolgreich umsetzen.

### *Die richtigen Mitarbeiter*

Natürlich stellen auch die Mitarbeiter einen wesentlichen Faktor im Zusammenhang mit der Innovationskultur eines Unternehmens dar.

Wenn es den Führungskräften eines Unternehmens gelingt, Neugier, Leidenschaft und Interesse bei den Mitarbeitern zu wecken, entwickelt sich der kreative Geist fast wie von selbst. Diese Aspekte lediglich zu wecken, reicht aber auf Dauer nicht aus. Vielmehr ist der Erfindergeist jedes Einzelnen zu fördern und zu fordern, was eine besondere Herausforderung darstellt und höchster Führungsqualitäten bedarf. An dieser Stelle wird auch nochmals die Bedeutung des Management Commitments sichtbar, denn: „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst“ [1]. Wenn die Mitarbeiter für ihre Aufgaben „brennen“, sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

*Eine „gemeinsame Sprache“ sprechen*

Ein gemeinsames Verständnis von „Innovation“ ist ebenfalls eine Grundvoraussetzung zur Schaffung einer nachhaltigen Kultur.

Global agierende Unternehmen, die weltweit Forschung und Entwicklung betreiben, sind durch unterschiedlichste Kulturen und Entwicklungen auf Basis der jeweiligen Sozialisierung ihrer Mitarbeiter geprägt. Dass hier nicht von Haus aus ein gleiches Innovationsverständnis vorliegen kann, ist leicht nachvollziehbar. Umso wichtiger ist es daher, in diesem Zusammenhang eine „gemeinsame Sprache“ zu entwickeln. Nur wenn jeder Einzelne verinnerlicht hat, was „Innovation“ für das Unternehmen bedeutet, kann entsprechende Kreativität fließen und langfristig die Innovationskraft gestärkt werden.

Verstehen die Mitarbeiter unter „Innovation“ beispielsweise lediglich das Kreieren neuer Ideen bzw. Impulse, werden sie sich bezüglich der Industrialisierung keine weiteren Gedanken machen. Zielt jedoch das gemeinsame Verständnis darauf, dass „Innovation“ sowohl die Erfindung als auch die Kommerzialisierung meint, werden auch die Mitarbeiter unter diesem Credo Ideen entwickeln und sich Gedanken darüber machen, wie diese Ideen einen erfolgreichen Markteintritt schaffen können.

*Wertschätzung, Awards, Auszeichnungen*

Neugier, Leidenschaft und Interesse bei den Mitarbeitern zu wecken, ist eine Sache. Aber dieses „Brennen“ aufrechtzuerhalten, ist ein weiterer wichtiger Aspekt.

In den letzten Jahren konnte ich beobachten, wie essenziell Wertschätzung, Respekt und Anerkennung auch in diesem Kontext sind, wobei hier die intrinsische Motivation eine weit größere Rolle spielt, als unser einer vielleicht vermuten würde.

Für Mitarbeiter, die ihre Aufgabe(n) „lieben“ und mit entsprechender Passion betreiben, stellen extrinsische Faktoren lediglich eine „nette“ Begleiterscheinung dar. Die wirkliche Motivation aber resultiert aus ganz anderen Gegebenheiten.

Diese „passionierten Mitarbeiter“ wollen beispielsweise die (Weiter)Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung ihrer Ideen miterleben. Sie streben auch danach, diese Ideen entsprechend „gewichtigen“ Personen vorzustellen bzw. zu präsentieren, um gemeinsam das Potenzial und mögliche nächste Schritte diskutieren zu können. Wertschätzung in der Form, dass sich die Führungskraft persönlich Zeit nimmt für den Mitarbeiter, stellt hier einen besonderen Motivationsfaktor dar. Auch etwaige Veröffentlichungen über die Ehrung bzw. Auszeichnung von Mitarbeitern für innovative Ideen bzw. Erfindungen können wesentlich zur Erhöhung der Motivation beitragen. Das Inter- oder Intranet, Unternehmenszeitschriften bzw. -zeitungen, Mitarbeiterveranstaltungen oder -präsentationen seien in diesem Zusammenhang als geeignete Beispiele genannt. Auch entsprechende interne oder externe Innovation Awards können höchst motivierend wirken und Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter zum Ausdruck bringen.

*Innovationsprozess*

Auch wenn wir uns im Bereich des „Kreativen“ bewegen, lässt sich eine nachhaltige Innovationskultur nicht ganz ohne einen entsprechend verankerten bzw. etablierten und gelebten Innovationsprozess schaffen.

Mitarbeiter sollen durch das Leben eines etablierten und nachhaltigen Prozesses in ihrer kreativen Arbeit unterstützt werden; zudem wirkt sich ein effizienter, gelebter Prozess abermals entscheidend auf die Durchlaufzeiten, aber auch auf die Qualität von Ideen bzw. Entwicklungen aus, was langfristig wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärkt.

Klassisch finden sich in diesem Kontext Stage-Gate®-Prozesse. Doch besonders in der Phase 0, der sogenannten Ideengenerierungsphase, empfiehlt sich eine unternehmensspezifische Gestaltung unter Berücksichtigung aller für das Unternehmen wesentlichen Rahmenbedingungen. Beispielsweise gilt es zu beachten:

- ob das Unternehmen zentral oder dezentral organisiert ist,

- wie die internen Innovations- bzw. Produktentwicklungsprozesse gestaltet sind,
- ob in Phase 0 mit externen Partnern zusammengearbeitet wird,
- welche Strategien im Hinblick auf das geistige Eigentum („Intellectual Property“) verfolgt werden,
- ob und wie Kundenaspekte in Phase 0 einfließen usw.

Ferner empfiehlt sich eine regelmäßige kritische Betrachtung und Hinterfragung des gesamten Prozesses bzw. der einzelnen Prozessphasen, da aufgrund von Erfahrungen oder auch diverser Umwelteinflüsse (z. B. Organisationsveränderungen) Korrekturen bzw. Veränderungen sinnvoll oder notwendig werden.

*Innovationspartner bzw. -netzwerke*

In der heutigen Zeit wird es immer populärer, Innovationspartnerschaften einzugehen oder sogenannten Innovationsnetzwerken beizutreten. Denn: Sowohl Partnerschaften als auch Netzwerke können – eine entsprechende Unternehmenskultur vorausgesetzt – ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Innovations- und somit Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Die große Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang allerdings darin, zum Unternehmen passende Partner oder Netzwerke zu identifizieren. Sind die „richtigen“ Partner ausgewählt – beginnend bei Forschungsinstituten, über Universitäten bis hin zu Start-ups oder Erfindern im klassischen Sinne –, gilt es diese in den Innovationsprozess sowie die Innovationsstrategie zu integrieren, um so mittels externer Unterstützung das Innovationspotenzial optimal ausschöpfen zu können. Diversität sowie das Vermeiden von „Scheuklappen-Denken“ stellen hier wesentliche Erfolgsmerkmale dar.

*Fördern und Fordern*

Damit Unternehmen besondere Innovationsstärke an den Tag legen können, sollte der Erfindergeist der einzelnen Mitarbeiter – wie eingangs erwähnt – stets gefördert und gefordert werden.

Für die Umsetzung gibt es viele unterschiedliche, bekannte und weniger

bekannte Möglichkeiten. Den Klassiker stellt der sogenannte Innovationsworkshop dar. Richtig ausgestaltet kann diese weitverbreitete und häufig angewandte Kreativitätsmethode einen wesentlichen Beitrag zur Förderung und Forderung leisten.

Einen weiteren Ansatzpunkt stellt die Gestaltung des tagtäglichen Umfeldes der Mitarbeiter dar. Begonnen bei den einzelnen Büroräumen, über Besprechungszimmer bis hin zur Kantine oder Cafeteria – das Design dieser sowie die Verfügbarkeit oder das indirekte Wahrnehmen bestimmter Gegebenheiten entscheiden über mehr oder eben weniger Kreativität.

Weiters kann das Unternehmen bzw. das Management sogenannte Innovationsfelder definieren und manifestieren, die ein besonderes Potenzial für zukünftige Innovationen erwarten lassen. Diese klar festgelegten Bereiche helfen den Mitarbeitern ebenfalls bei der Entwicklung von Ideen, da sie aufzeigen, in welchen Themenfeldern das Unternehmen wesentliche Zukunftschancen sieht. Die Mitarbeiter können dadurch fokussiert an neuen Ideen zu speziell diesen Feldern arbeiten.

Oftmals problematisch, aber von besonderer Bedeutung im Zusammenhang mit Kreativität ist der Faktor Zeit, und zwar Zeit zum „Spinnen von Ideen“. Eine Art der Kulturausprägung kann beispielsweise darin bestehen, Kreativzeit zu definieren, sodass den Mitarbeitern ein gewisser Anteil der Arbeitszeit für die Entwicklung von Ideen zur Verfügung steht. Da Mitarbeiter oft mit ihrem Alltagsgeschäft bereits mehr als ausgelastet sind, bleibt der zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit notwendige kreative Input häufig aus. Es bedarf somit Arbeitszeitmodellen, die ein Kreativsein der Mitarbeiter gezielt forcieren, ohne dabei das Erreichen anderer zu erbringender Leistungen einzuschränken oder gar zu gefährden. Die Entwicklung bzw. das aktive „Leben“ eines derartigen Modells ist jedenfalls hinsichtlich einer nachhaltigen Innovationskultur unabdingbar.

Die hier ausgewählten und aufgezeigten Beispiele sollen als Anregung dienen, wobei explizit darauf hinge-

wiesen sei, dass in diesem Kontext stets jene Ansätze Anwendung finden sollten, die insbesondere zur Kultur des jeweiligen Unternehmens passen.

### *Innovationsmanagement*

Je nach unternehmerischer Reife, Möglichkeit und/oder Strategie eines Unternehmens hinsichtlich Innovation wird diese Thematik auch auf unterschiedlichste Art und Weise „gemanagt“.

Von internen, entsprechend der Organisationsform integrierten Stabstellen oder Abteilungen für Innovationsmanagement bis hin zu in den Innovationsprozess bzw. das Unternehmen integrierten, externen Innovationsberatern lassen sich heutzutage vielfältigste Arten der Handhabung wiederfinden. Oft kommt auch eine Kombination der einzelnen Varianten zum Einsatz.

Einen wichtigen und nicht zu unterschätzenden Aspekt stellt hierbei das Thema Vertrauen dar (unabhängig davon, ob interne oder externe Innovationsmanager zum Einsatz kommen). Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter sich insbesondere dann kreativ einbringen bzw. Engagement zeigen, wenn sie Vertrauen in die Personen bzw. in den Prozess des Innovationsmanagements haben. Wird dieses Vertrauen missbraucht (etwa im Zuge des Screenings bzw. der Evaluierung von Ideen), kann dies vor allem langfristig gesehen gravierende Auswirkungen haben. Kreative Impulse und Ideen im täglichen Tun, das Mitwirken und Einbringen in Innovationsworkshops oder etwa zwischenmenschliche Harmonie sind bei fehlendem Vertrauen gefährdet.

### *Der richtige Zeitpunkt*

Einen weiteren, besonders sensiblen Faktor möchte ich Ihnen abschließend noch darstellen und als Anregung mitgeben: „Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ [2]

Oder umgekehrt formuliert: Selbst die womöglich tollste Idee oder Erfindung wird sich als „Flop“ oder nicht umsetzbar herausstellen, wenn sie zum „falschen“ Zeitpunkt vorangetrieben wird, wobei „falscher Zeitpunkt“ in diesem Zusammenhang vieles meinen kann.

Stellen Sie sich etwa vor, Sie bringen die innovativste Kaffeemaschine auf den Markt, die die Welt je gesehen hat; eine Maschine, die sich beispielsweise ohne jegliche Schalter, Knöpfe oder andere Bedienelemente steuern lässt; eine Maschine, die durch allerneueste Materialien und ein ganz außergewöhnliches Design besticht... Denken Sie, dass Ihnen hier ein erfolgreicher Markteintritt gelingen wird, wenn die Maschine derart „futuristisch“ ist und bei der Entwicklung offensichtlich einige Technologiestufen übersprungen wurden? Technologiestufen, die ein Anwender jedoch zum „Erlernen“, „Vertraut machen“ und langfristig „intuitiven Verinnerlichen“ benötigt ... Nein, aller Voraussicht nach steht hier eher ein Scheitern bevor, da die Innovation etwa den Anwender überfordert oder nicht den heute gängigen und bei den Kunden verinnerlichten Mustern (z. B. hinsichtlich Bedienung) entspricht.

Es gibt eine Reihe von Umwelteinflüssen, die den Faktor „richtiger Zeitpunkt“ prägen. Die besondere Kunst liegt darin, diese (natürlich oft auch branchenspezifischen) Einflüsse entsprechend zu erfassen bzw. zu bedenken und für eine erfolgreiche Umsetzung einfließen zu lassen.

So kann beispielsweise auch eine Technologie, die für ein Unternehmen komplett neues „Terrain“ bzw. den Aufbau einer neuen Kompetenz bedeuten würde, nur zum richtigen Zeitpunkt, d. h. unter Berücksichtigung entsprechender Rahmenbedingungen zum Erfolg werden. Finden die auf den vorherigen Seiten beschriebenen Aspekte Beachtung im Unternehmen, sind Sie auf dem besten Weg, eine nachhaltige Innovationskultur aufzubauen bzw. zu fördern und zu leben.

### *Quellenhinweis*

[1] Augustinus von Hippo (römischer Philosoph und Kirchenlehrer)

[2] Victor Hugo (französischer Schriftsteller)

### *Autorin:*

Frau Ines Kähsmayer, die als Background ein technisches Studium kombiniert mit Wirtschaft und Management aufweisen kann, ist aktuell bei

Magna Interiors global für das Thema Innovation verantwortlich. Sie ist seit ihrer Diplomarbeit im Jahre 2003 im Magna-Konzern tätig, wobei sie in der Vergangenheit vor allem bei Magna International für den Aufbau und die Etablierung eines globalen, Magna-gruppenübergreifenden Innovationsprogrammes sowie einer Innovationsplattform zuständig war. Dieser Artikel ist eine gekürzte Fassung des Beitrags „Innovation Culture -

ein Erfahrungsbericht“, erschienen in: „Open Innovation in der Praxis. Erfahrungen, Fallbeispiele, Erfolgsmethoden“, herausgegeben von Serban Ili und Matthias Schmolders. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2014 (in Druck).



**Ines Kähsmaier**  
Innovation Manager  
Magna Interiors Global

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: IT Security

in WINGbusiness 01/2015

#### Beschreibung

Für die Ausgabe 01/2015 laden wir Autoren herzlich ein, ihren Beitrag zum Themenschwerpunkt „IT Security“ einzureichen.

Von Interesse sind Artikel zu Projekten und Forschungstätigkeiten zur Steigerung der Sicherheit von Firmennetzwerken, zur Datensicherheit, zu Sicherheitsstrukturen, zu Disaster Recovery, zu digitalen Signaturen oder ähnlichen Themen.

Es können zwei unterschiedliche Beitragsarten übermittelt werden:

- Die Verfassung eines Textes als Bericht aus der Praxis.
- Die Einreichung eines wissenschaftlichen Beitrages in Form eines wissenschaftlichen Papers (WINGPaper mit Reviewverfahren; die Ergebnisse des Reviewverfahrens erhalten Sie 4-8 Wochen nach der Einreichfrist).

Hinweise für Autoren: Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richt-

linien sind als Download unter: <http://www.wing-online.at/de/wing-business/medienfolder-anzeigenpreise/> oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden innerhalb von 4-8 Wochen nach Einreichung des Artikels zugestellt.

Annahmeschluss: 12.01.2015

## LEUTE/KÖPFE



### Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan Grünwald - Neuer Studiengangsleiter Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik an der FH CAMPUS 02

Seit Februar 2014 ist Stefan Grünwald Studiengangsleiter für Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule der Wirtschaft CAMPUS 02 in Graz und verantwortlich für das Bachelorstudium Wirtschaftsinformatik, das Masterstudium IT & Wirtschaftsinformatik sowie einige postgraduale Angebote (Master Software Engineering Leadership und akademischer Lehrgang für Software Engineering). Schon seit 2006 ist Stefan Grünwald FH-Prof. an der FH CAMPUS 02 an der Studienrichtung Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik und als Fachbereichsleiter für Wirtschaftsinformatik, Lektor und Forschungsverantwortlicher tätig. Des Weiteren ist er IT- und Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Unternehmensstrategie, Prozessmanagement und IT-Management.

Seine Wurzeln hat Stefan Grünwald an der TU Graz. Nach seinem Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau (Mechatronik) richtete er seinen Fokus als Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und Organisation auf die Themen Informationsmanagement, Prozessmanagement und Systems Engineering.