

Newsletter.

Unternehmenskultur vernachlässigt – Verzichten Sie ruhig auf Ihre Innovationskraft!

30.10.2015

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ist entscheidende Voraussetzung für ein funktionierendes Innovationsmanagement. Unternehmenskultur wird dabei als die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche das Denken und Handeln jedweder Form im Unternehmen prägen, verstanden. Sie kann auch als „Summe aller Selbstverständlichkeiten“ interpretiert werden.



Angesichts dieser Definition steuert die Unternehmenskultur in erheblichem Umfang das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Innovationsprozess. Was aber sind die wesentlichen Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur? Nach unseren Erfahrungen sind das vor allem zwei Punkte:

1. Flache Hierarchien und dezentrale Strukturen
2. Funktionierende Informationsflüsse sowie eine reibungslose Kommunikation über Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg



Innovationen gelingen eher, wenn die Verantwortlichkeiten an eine breite Mitarbeiterzahl delegiert sind. Wenn Eigeninitiative auf allen Hierarchiestufen bewusst gefordert und gefördert wird. Wenn die relevanten Informationen rasch von außen in das Unternehmen gelangen und dort zügig weiter verteilt werden. Diese Bedingungen ermöglichen die Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beherrschen über ihren unmittelbaren Aufgabenbereich hinaus auch andere Funktionen. Sie haben den Blick fürs Ganze. Es entsteht eine Vertrauenskultur, die die Schaffung von Freiräumen für Experimente und eine hohe Fehler-toleranz ebenso vorsieht, wie die Entwicklung eigener neuer Arbeitsmethoden. Hochinnovative Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass dort anders kommuniziert wird: Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen entwickeln gemeinsam neue Ideen und starten Projekte. Veränderte Kommunikationsstrukturen wirken als Innovationskatalysator.

Das alles findet man bei der „Start-up-Kultur“ kleinerer High-Tech-Unternehmen. Bedeutet das, dass größere Unternehmen bzw. Konzerne per se nicht Innovationsfreudig sein können? Scheinen diese doch durch starre und unflexible Funktionsbereiche sowie die Kommunikation und die Kreativität behindernde Hierarchiestufen gekennzeichnet. Jenseits der Start-up-Unternehmen scheinen Rahmenbedingungen zu dominieren, die sehr geringe Anreize für neue Ideen setzen, flankiert von einer Fehlerkultur, die eher auf Angst als auf Offenheit und Neugierde aufbaut.



Keineswegs! Auch in etablierten Unternehmen und Konzernen lassen sich innovationsgünstige Rahmenbedingungen schaffen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem klaren Bekenntnis aller zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. Werte, Normen und Regeln sind zu definieren und zu leben, die Beharrungstendenzen verhindern und stattdessen zulassen, dass bisher verwendete Lösungen und Prozesse infrage gestellt oder gar gänzlich abgelöst werden können. Denkhaltungen sind zu etablieren, die eine reibungslose Kommunikation über alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg ermöglichen. In diesem Umfeld sind die „heiligen Kühe“ in den Ruhestand gegangen. Die „Macht der Gewohnheit“ hat ausgedient, wie auch Kommunikation von Führungskräften, die vornehmlich die Absicherung eigener Besitzstände zum Ziel hat. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur kennt keine Ideologien, wie man bestimmte Dinge zu tun hat. Eine solche Kultur bricht mit der dominierenden Logik des „haben wir immer schon so gemacht und wir waren doch erfolgreich damit“.



Eine Innovationskultur widmet sich Markt und Wettbewerb. Sie ermöglicht es dem Topmanagement, die eigenen Prozesse und Strukturen schneller zu modifizieren, als dass die Konkurrenz neue Formen des Wettbewerbs schaffen kann. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur fördert unternehmerisches Denken und Handeln. Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter verstehen die sich wandelnde Wettbewerbssituation und deren Folgen für die Ertragslage und können diese auch operativ umsetzen. Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit darauf, welche Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen fehlen und sorgen dafür, dass diese schnell erworben werden. Zugleich aber kümmern sie sich um die systematische Müllabfuhr: Sie finden heraus, welche Verhaltensweisen, Vorstellungen und Gewohnheiten nicht mehr länger funktionieren oder gar schädlich sind und beenden bzw. ersetzen diese.



Führungskräfte spielen bei der Förderung von Innovation und Kreativität eine entscheidende Rolle. Sie können ambitionierte Innovationsziele setzen, zum Querdenken ermutigen oder im Alten verharren. Die Art und Weise, wie sie ihren Führungsjob machen, entscheidet darüber, ob Ihre Teams zum Flaschenhals oder zum Innovationsturbo werden.

Und genau dieser Turbo wird zunehmend wichtiger. Der Innovationsstandort Deutschland hat mit stark wachsender internationaler Konkurrenz zu kämpfen. Indien und China gewinnen zunehmend an Bedeutung als globale Innovations-Standorte. Die Orte mit den meisten Forschungs- und Entwicklungszentren befinden sich heute nicht in den USA oder in Europa, sondern in asiatischen Ländern. Das GLORAD-Institut hat Mitte Juni 2015 auf der ISPIIM Innovationskonferenz in Budapest neue Zahlen vorgestellt: Die Zahl der Forschungs- und Entwicklungszentren ist in Schwellenländern in den letzten 15 Jahren um 1.048 angestiegen, in den so genannten "entwickelten Ländern" stiegen sie um 813. China ist weltweit führend in der Zahl der Patentanmeldungen. Dort setzt man auf eine klare Internationalisierungsstrategie und hat mit deutlichem Abstand die höchste Anzahl internationaler Patente. Das wird die Welt, in der wir wirtschaften, verändern!



Es wird daher Zeit über die Innovationskultur in Ihrem Unternehmen nachzudenken!

Immer wieder werden wir gefragt, ob sich die Kultur eines Unternehmens so einfach verändern lässt. Ja, aber nicht einfach. Aufgrund der Komplexität von Unternehmenskultur ist dies nur teilweise und zumeist auch vor allem langfristig möglich. Gründlich und systematisch gearbeitet, bestehen jedoch sehr wohl Einflussmöglichkeiten. Ein tiefes, unausgesprochenes Grundverständnis über äußere und innere Zusammenhänge und die Einbettung des Unternehmens in sein Umfeld hat sich über lange Zeit hinweg entwickelt. Andere Werte einer neuen Unternehmenskultur können sich nur dann etablieren, wenn sie auf Grundannahmen aufbauen, die dem Umfeld des Unternehmens angemessen sind. Kulturprojekte sind dringend notwendige Change Projekte, die aber einen langen Atem erfordern.



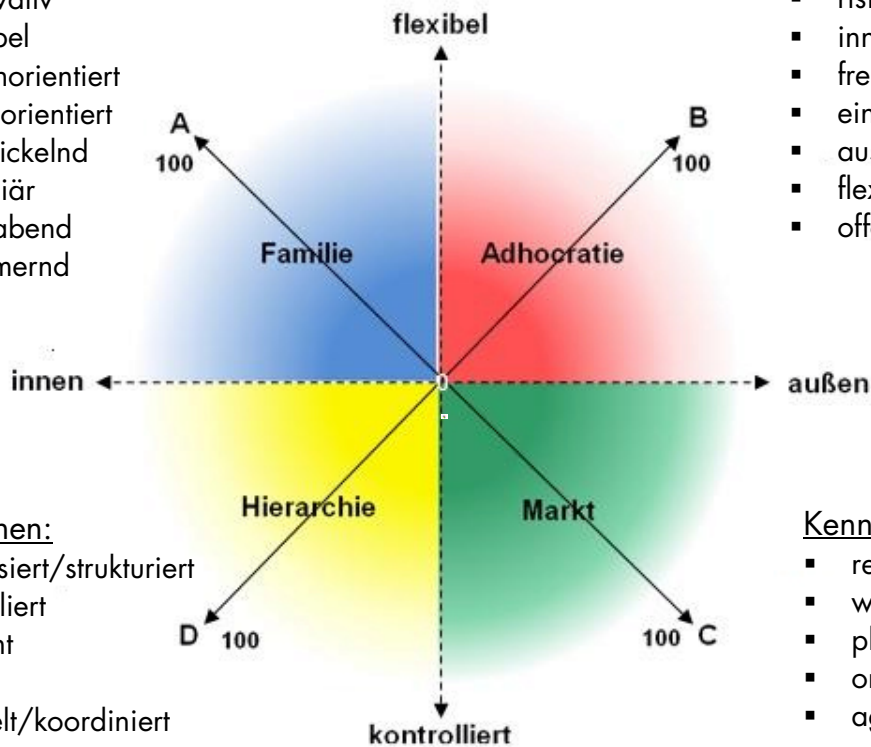
Unternehmenskultur – alles andere als ein „Soft-Factor“:

- Die Kultur wird zunehmend zum bedeutenden Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung eines Unternehmens.
- Dabei wird sie nicht als etwas Weiches und Unbestimmbares empfunden, sondern als Kristallisationspunkt von Leistungsfähigkeit, Innovationsvermögen und Erfolg.
- Eine Kulturanalyse schafft Transparenz über die Leistungs- und Innovationspotenziale einer Organisation und zeigt deren Grenzen.
- Die Kulturanalyse ist wesentlicher Bestandteil und Grundlage weitergehender Konzepte und etwaiger Beratungsleistungen von **weber.advisory**. Wir kennen es aus dem medizinischen Bereich: Kein guter Arzt behandelt ohne vorherige ausführliche Anamnese.
- Ein empirisch entwickeltes und wissenschaftlich fundiertes Analyseinstrument auf der Basis des Kulturmodells von Kim S. Cameron und Robert E. Quinn bildet Kulturunterschiede in mehreren Dimensionen ab:

Unternehmenskulturen und deren Ausprägungen

Kennzeichen:

- kreativ
- innovativ
- flexibel
- innenorientiert
- teamorientiert
- entwickelnd
- familiär
- teilhabend
- kümmernd



Kennzeichen:

- unternehmerisch
- risikobereit
- innovativ
- freiheitlich
- einzigartig
- aussenorientiert
- flexibel
- offen

Kennzeichen:

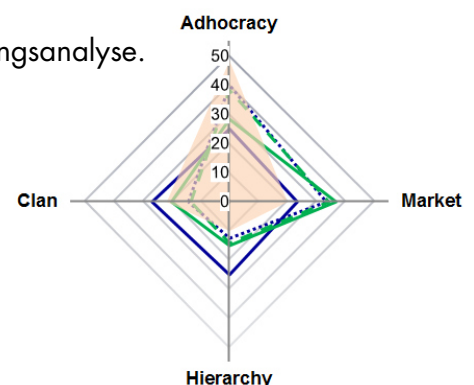
- organisiert/strukturiert
- kontrolliert
- effizient
- sicher
- geregelt/koordiniert
- stabil
- innenorientiert

Kennzeichen:

- resultatorientiert
- wettbewerblig
- planvoll
- organisiert/strukturiert
- aggressiv
- gemanagt
- anspruchsvoll
- aussenorientiert

Vorgehensweise – wir machen Kultur sicht- und besprechbar:

1. Erhebung von Ist- und Soll-Kultur mittels Fragebogen und flankierenden Interviews.
2. Analytische Aufbereitung der Ergebnisse nebst Abweichungsanalyse.
3. Bearbeitung der Ergebnisse nebst Abweichungen in einem Workshop mit Geschäftsführung und ausgewählten Führungskräften – inklusive Ausarbeitung von Handlungsoptionen.



Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius für die Fächer „Leadership“ sowie „Change- und Innovations-Management“ sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS
FÜR WIRTSCHAFTS
KOMMUNIKATION



GEWINNER

weber.advisory ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

weber.advisory

Unter den Eichen 5

Medienpark / Haus G

65195 Wiesbaden

Tel +49 (0) 611 88 09 335-0

Mobil +49 (0) 151 240 200 70

Mail fw@weber-advisory.com

Web www.weber-advisory.com