

Innovation* - Die wichtigste Führungsaufgabe der Zukunft

Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften, ehemaliger Vorstandsvorsitzender SAP AG, führt dazu aus: „Heute leben wir (in Deutschland) von der Substanz und unseren Lorbeeren. Industrieunternehmen investieren zu wenig. Sie gehen dorthin, wo die Kunden sind, und investieren im Ausland. Das ist ein längerfristiger, gefährlicher Trend. Leider haben wir aber immer noch einen Nachholbedarf, zum Beispiel bei der Kommerzialisierung unserer Ideen ... Die Umsetzung in neue Produkte/Geschäfte im Markt dauert noch viel zu lange. Auch bremsen die zu hohen Renditeerwartungen Investitionen für Neuerungen!

Innovationsfähigkeit versus Wettbewerb

Es besteht deshalb die Gefahr, dass die jungen Generationen für das zahlen müssen, was heute versäumt und ängstlich verhindert wird. So hat dt. Lobbypolitik die Reduzierung der CO₂- / NO_x-Emissionswerte im Fahrzeug-/Schiffs-/Flugzeug- und Hausbereich über mehr als 10 Jahre in der EU verhindert, so dass nun andere mit Ihrem Know-how um Jahre voraus sind. Schon heute sind ca. 85% der Patentanmeldungen in der Hand japanischer, südkoreanischer, amerikanischer und chinesischer Firmen (Studie Grünecker Patentanwälte).

Umweltschonende Produkte und Dienstleistungen sowie Neuerungen mit hohem Umweltnutzen zu realisieren, sind aber die Herausforderungen der Unternehmen und Menschen für die kommenden Jahrzehnte. Hierbei werden „geniale“ Ideen und Lösungen verlangt, seien es die **Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit**, die komplette Neukonzeption CO₂-neutraler Fabriken oder die Einführung effizienter digitaler Unternehmensprozesse und -modelle.

Denn eines ist sicher, zukünftig werden sich Unternehmen/Organisationen – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch ihre intelligente Arbeits- und Führungsweise, ihr optimal vernetztes 360-Grad-Wissen sowie durch ihre schnellere Lern- und Lösungsfähigkeit unterscheiden.

Smart (Intelligent) Lernen und Arbeiten

Immer noch investieren Unternehmen das 10- bis 100-fache in die Instandhaltung der Maschinen und Anlagen, statt in die Wissens-Instandhaltung der Mitarbeiter. Die Dinge, die übermorgen entscheidend sind, kommen aus der Praxis. So ist das Wichtigste für den Unternehmensfortschritt, dass das Wissen und die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter so eingesetzt und vernetzt werden, dass dabei der größtmögliche Wirkungsgrad und kapitale Mehrwert erzielt wird.

Dazulernen aus Projekten wird plötzlich für alle das Ziel jeder Tätigkeit. Anwendung von Wissen und Gelerntem werden dabei parallel bewältigt. Dieses Wissen und die Erfahrungen in den Schlüsselstellen zu generieren und/oder dort hinzubringen, also zu vernetzen, ist die Führungsaufgabe der Zukunft.

Menschen „lernen und wachsen“ an komplexen Aufgaben und Herausforderungen. Sie wenden gerne ihr erworbenes Wissen an und generieren dadurch wieder neues Wissen und neue Erfahrungswerte und damit attraktive Lösungen für das Unternehmen. Doch jede Führungskraft muss von dieser Vorgehensweise überzeugt sein und eine hierarchiefreie Wissensvernetzung wollen. Erst hierdurch kann man eine hohe Lernkurve bei Mitarbeitern im Unternehmen erzeugen – gleich welchen Alters.

Smart Leadership - heißt intelligent kommunizieren und vernetzen

Letztlich kommt es darauf an, dass Innovation dort stattfindet, wo (länderspezifische) Einsparungs- und Wachstumspotenziale angesiedelt sind. Deshalb sind innovative Produkte und Dienste immer von den Nutzern und von der Umwelt her zu denken bzw. zu realisieren. Alle Mitarbeiter und auch die Führungskräfte reflektieren dabei regelmäßig ihr Denken, Verhalten und Handeln und lernen „Neues“ dazu.

Die Aussage des Verwaltungsratsvorsitzenden von Google Inc. (jetzt Alphabet) bringt es auf den Punkt: „Unser Ziel ist es, die Verbesserung unserer Entwicklungen / Projekte / Geschäfte um den Faktor 10 – nicht bloß um 10 Prozent. Unser Businessmodell ist Innovation mit 26 Buchstaben...“ 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit stellt dabei der Arbeitgeber zur Verfügung (Praxisbeispiele sind z.B.: Apple, Cisco, Google, 3M, Microsoft, etc). Alle diese Firmen entwickeln sich deshalb mit Ihren Erfolgswerten wesentlich besser als der Markt.

„Ca. 70% der disruptiven Innovationen kommen heute von Start-ups. Statt sich mit angepassten Typen in „alten“ Führungsstrukturen herum zu ärgern, erarbeiten wir **neue Standards der Zusammenarbeit**.“ (Matthias Meyer, Leiter Innovationsprozesse, Bereich FuE BMW Group). Zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird dann die zeitgenaue Transformations- bzw. Realisierungsgeschwindigkeit. Diese steigt durch die hierarchiearme Kollaboration und Führungskultur um das

Innovation* - Die wichtigste Führungsaufgabe der Zukunft

Drei- bis Vierfache - und damit natürlich auch die Erfolgszahlen (Studie Economist Intelligence Unit / KornFerry: Developing Leadership for the 21st Century).

Schlüsselwissen identifizieren und Innovationsarbeit vernetzen

So leistet jeder (Projekt-)Manager mit dem zukunftsfähigen Innovationsmanagement einen produktiven Beitrag zur langfristigen Erhaltung des Betriebes. Alle Mitarbeiter „müssen“ kreativ sein dürfen. In seiner Studie stellt Prof. Holger Rust, Uni Hannover fest, dass die Kultur des kennzahlen-orientierten Formalismus gescheitert ist. Unternehmen und Organisationen scheitern heute immer öfter an den qualitativen Defiziten ihrer Human Ressourcen.

Um dies zu verhindern, muss der Grundstein für eine 360-Grad-Denk- und Handlungsweise gelegt werden. Erst wenn Menschen aus der Projekt- und Prozessarbeit lernen, schwierige Zusammenhänge in Wirtschaft und Umwelt reflektieren und die Kosten-Nutzen-Relation der Arbeit verstehen, können sie über den Tellerrand hinausblicken. Damit Unternehmen zu gesteigerter Innovationskraft kommen, gehen wir sehr erfolgversprechende Maßnahmen an:

1. Das Wissen sowie Erfahrungswerte müssen bei Schlüsselmitarbeitern, Experten, Externen und Sublieferanten erfasst und für andere im Netz und / oder in der Cloud zugänglich gemacht werden (**Wissensbaum**).

Was können Unternehmen dazu tun: Die Einrichtung einer MA Potenzialdatei sowie eines (online-) Profilingvalue-Systems zur professionellen Mitarbeiterauswahl.

2. Die Wissens- und Erfahrungsdokumentation sowie Weitergabe muss auch bei Stellenwechsel bzw. Austritt der Mitarbeiter sichergestellt sein (**Wissensstafette**).

Was können Unternehmen dazu tun, z.B.: Die Einrichtung eines Leader-, Mitarbeiter- und Teampportfolios.

3. Die (Wissens-) Promotoren und Transferagents aus Produktmanagement, Technik, Entwicklung, Qualität, Einkauf und Vertrieb werden zur Dokumentation und Wissensweitergabe vertraglich verpflichtet (**Wissenslaufliste**).

Was können Unternehmen dazu tun: Die Einrichtung einer auf dem Commitment basierenden Wissensdatei.

4. Kurzreviews von Projekten mit Partnern, Kunden, Lieferanten und externen Beratern werden bereitgestellt, damit andere vom Erfolg, aber auch von Fehlern, lernen können (**Wissensbilanz, mit SWOT-Analyse, Balanced Scorecard, Fehlerrunden**).

Was können Unternehmen dazu tun, z.B.: Die Optimierung der systematischen Projektdokumentation und Statusmeldungen/Reports/Fehlermeldungen sowie Projektschulung.

5. Die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, Partnern, Kunden / Lieferanten muss dabei optimiert und iterativ bearbeitet werden, damit sich der Horizont für Dienstleistungs- und Technologienischen erweitert (**Interdisziplinärer Wissenstransfer mit Sicherheitsstandards**).

Was können Unternehmen dazu tun: Die Realisierung von Good Governance und Compliance Regeln, auch im Umgang mit den externen Targetgroups.

6. Das Hinterfragen sämtlicher (auch neuer) Entwicklungen / Produkte / Dienste auf den Grad ihrer Einsetzbarkeit (Chancen / Risiken) in möglichen Geschäftsfeldern, landesspezifischen Märkten und Channels (**Service Engineering und Technology Sourcing**).

Was können Unternehmen dazu tun: Die Einrichtung einer 360°-Zukunftsradaranalyse mit Issues-Frühwarnmonitoring.

*** Innovatio (lat.): Einführung einer Marktneuheit mit einzigartigem Nutzen / Mehrwert.**

Der Autor:

Prof. Günther H. Schust, München. Diplom-Kaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur. Executive MBA und Alumnus der Hochschule St. Gallen/Schweiz. Er ist Dozent für Leadership, Personal-, Projekt- und Innovations-Management an mehreren (internationalen) Hochschulen. Besuchen Sie den Verlag www.bookboon.com, wo Sie seine eBooks zum Thema „Führung / Leadership“ herunterladen können.