

## Wann haben Sie zum letzten Mal etwas zum ersten Mal gemacht?

### Innovation einmal menschlich betrachtet.

Seit wir uns schwerpunktmäßig mit Innovation in Unternehmen beschäftigten, haben wir keinen einzigen Gesprächspartner getroffen, der Innovation nicht für überaus wichtig gehalten hätte. Auf die Frage, in welcher Weise er oder sie denn selbst innovativ seien, erhielten wir die erstaunlichsten Antworten. Beeindruckt hat uns zum Beispiel die Initiative eines Abteilungsleiters aus einem produzierenden Unternehmen in der Nähe von Lissabon:

*„Alle sechs Monate machen wir in meiner Abteilung ein Prozess-Prototyping. Jedes Team muss für seinen Prozess drei Varianten, wir nennen sie „Prototypen“, aufzeigen. Es handelt sich um Alternativen zum eingerichteten Prozess. Man glaubt es nicht – aber fast jedes Mal kommt wieder ein neuer, noch effizienterer Prozess heraus. Außerdem sind meine Mitarbeiter danach stets sensibilisierter für die Verantwortlichkeit ihres Prozesses – und für die damit verbundenen Kosten.“*

Das Beispiel zeigt: Innovationen finden auch „im Kleinen“ statt. Die Wirkungen dieser Innovationen indes können beachtlich sein. Und sind es nicht diese „kleinen Innovationen“, die den Weg frei machen für Großes? Häufig sind es die feinen, aber entscheidenden Unterschiede, die am Ende den großen Unterschied markieren: in den Produkten, im Service und letztlich in der Konkurrenzfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Bislang taucht dieser menschlich-organisatorische Aspekt von Innovation nur selten in den Fachgesprächen über Innovation auf.

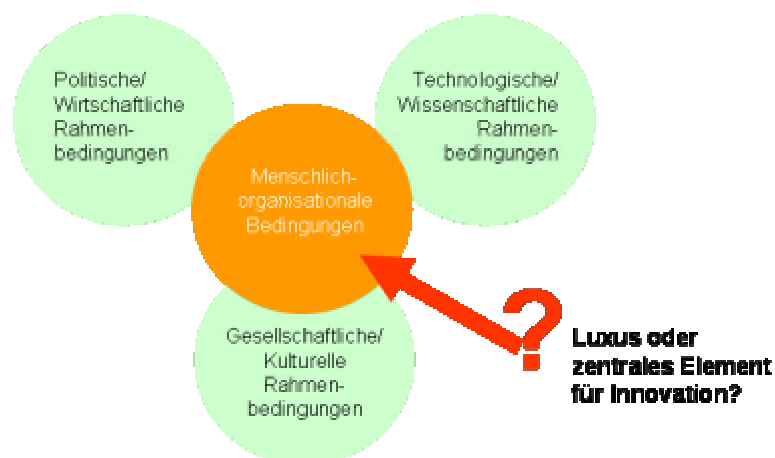


Abb. 1: Dimensionen von Innovation

Diese werden dominiert von den politisch-wirtschaftlichen, den technologisch-wissenschaftlichen und mitunter von den gesellschaftlich-kulturellen Dimensionen innovativer Entwicklungen. Weshalb ist die menschlich-organisatorische Komponente nur wenig Teil der öffentlichen Diskussion? Wird sie in den Unternehmen als Luxus gesehen, auf den man auch verzichten kann, wenn die wirtschaftliche Ampel auf Rot steht? Wird auf die menschlich-organisatorischen Potenziale erst dann zugegriffen, wenn die Ressourcen in den anderen Bereichen schon erschlossen sind?

Wir betrachten Innovationen als Resultate innovativen Handelns, das auf allen Ebenen im Unternehmen stattfindet, nicht nur in der Führungsetage oder in den Entwicklungsabteilungen. Es ist ein Verhalten, das konsequent auf Innovation ausgerichtet ist. Aus der internen Sicht von Innovation ist alles das innovativ, was im Unternehmen (so) noch nie durchgeführt worden ist. Hier sehen wir den Anfang für die externen Innovationen, die auf den Märkten den Erfolg der Unternehmen sichern.

Könnte es sein, dass diese verhaltens- und unternehmensorientierte Komponente verkannt wird, und dass es sich nicht um eine Luxuskomponente, sondern um die eigentlich zentrale Dimension für Innovationen handelt? Sind es am Ende nicht die Menschen und ihr Handeln, die für Innovation in den Unternehmen sorgen?

Wir führen in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Portugiesische Industrie- und Handelskammer (AHK) zu diesem Thema eine Delphi-Studie durch. Ihr Ziel ist es herauszufinden, in welchem Maße Unternehmen in Portugal ihre Innovationen auf die menschlich-organisationale Dimension gründen und welche Entwicklungsmöglichkeiten sie in diesem Bereich erkennen.

Hierfür beleuchten wir in der Studie die folgenden vier, aus unserer Sicht wichtigsten, Einfluss- und Wirkungsbereiche innovativen Handelns in Unternehmen:

1. **Strategie und Leadership:** Wie kann Innovation in der Strategie und im Führungshandeln verankert werden?
2. **Struktur und Prozesse:** Wie kann durch unterstützende Strukturen und Prozesse Verhalten im Unternehmen gefördert werden, dass Innovationen vorantreibt?
3. **Fähigkeiten und Talente:** Welche Fähigkeiten und Talente zeichnen „innovative“ Mitarbeiter aus? Wie können diese Fähigkeiten erkannt und ausgebildet werden?
4. **Unternehmenskultur:** Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf die Innovationsleistungen in einem Unternehmen? Wie kann die Unternehmenskultur in Richtung Innovation entwickelt werden?

In den nächsten Artikeln werden wir auf der Grundlage der Ergebnisse auf die vier Bereiche im einzelnen eingehen.

Der nachhaltigste Eindruck, den wir von dem Stand der Innovation hier in Portugal bislang gewonnen haben, ist der beachtlicher Potenziale.

Wir hoffen, dass mit der Durchführung und den Ergebnissen der Studie wichtige Impulse für die Berücksichtigung der menschlich-organisationalen Aspekte von Innovation gesetzt werden können. Zum Vorteil der Unternehmen und seiner Mitarbeiter/innen.



Ulrich Geuther



Oliver Röhrich

Ulrich Geuther und Oliver Röhrich sind unabhängige Berater für Organisationsentwicklung und Trainer und Coaches im Bereich „Gestaltung von Veränderungen“.

Der Schwerpunkt ihrer Arbeit in Portugal liegt in der Verankerung von Innovation in Unternehmen und Organisationen.