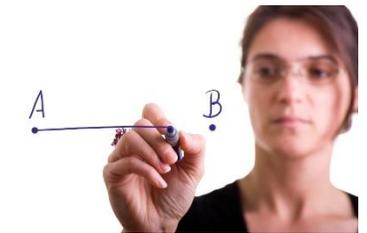


Prototyping  
lean-Start-up  
Intrapreneurship Partizipati  
Experimente  
Empathie  
Foresight  
Iteration  
Trends  
Design-Thinking  
Komplexität  
Userzentriert  
Scrum  
Ambidextrous  
Fehlerkultur  
Agilität



## TRENDS 2016

# Innovationsmanagement

Chancen und Herausforderungen

# INKNOWAKTION

BLOG für Innovationsmanagement & Zukunftsfähige Organisationen

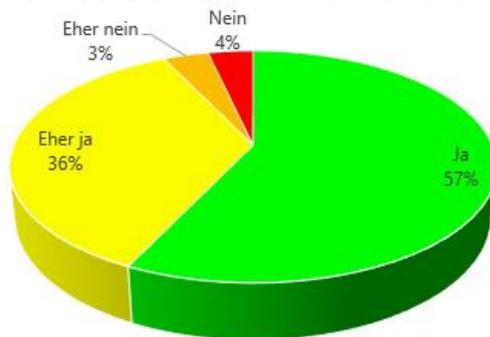
[www.INNO-BLOG.com](http://www.INNO-BLOG.com) von Maria Tagwerker-Sturm

## Editorial

### 93 % meinen, es wäre mehr drin!

93 % meinen, dass ihre Innovationsleistung noch Potential hat.

#### Innovationsleistung. Es wär mehr drin ...



Von den Befragten **haben 89 % ein Innovationsmanagement** etabliert. **36 % ist die Erfolgsquote**, also 36 % der Innovationsprojekte erfüllen ihre Erfolgserwartungen.

Mehr zur **Ministudie** „Innovationsleistung – Ist mehr drin?“:

<http://www.inknowaction.com/blog/2016/02/13/studie-innovationsleistung-viel-luft-nach-oben/>

Wie würde man das nun interpretieren?

Mit Vorsicht könnte man sagen, trotz Innovationsmanagement ist man mit der Innovationsleistung nicht zufrieden. Oder die Wirkung des Innovationsmanagements ist nicht ausreichend, oder doch ein Führungsthema? Meinen doch auch 89 %, dass man mit einem **effektiverem Management, Organisation und Kultur** mehr rausholen könnte.

Also – Es gibt noch **viel Potential** durch Innovationsmanagement. Was das genau ist, müssen Sie selbst für Ihre Organisation rausfinden.

Was Ihnen aber hier geliefert wird, sind **Trends, Chancen und Herausforderungen im Innovationsmanagement**. Was beschäftigt (Innovations)-Manager aktuell, daher auch 2016.

Diese Frage wollen wir hier beantworten. Dieser Report ist **kein wissenschaftliches Dokument**. Es basiert aber auf mehr als 200 Stunden Recherche und Analyse: Worüber schreibt man, worüber spricht man, was beschäftigt die Leute ...?

Die wichtigsten Themen werden hier **kompakt** für die Praxis serviert, für weitere Informationen gibt es **Links** zum Vertiefen.

Die Themen kommen aus dem **Innovationsmanagement**, aber auch aus der Organisationsentwicklung, vor allem zur Frage, wie man eine **Organisation zukunftsfähig** macht. Natürlich schwingen auch favorisierte Schwerpunkte durch. Es

ist eben kein wissenschaftliches Dokument, doch Sie werden sicher genug **relevante Informationen und Impulse** daraus erhalten.

### Die Themen:

- Umgang mit Disruption und das Dilemma
- Ambidextröse Organisation
- Innovationskiller Konzern und Mythos Start-up
- Neue Führungs- und Organisationskultur
- Intrapreneurship
- Kann man Innovation mit Prozessen und Projektmanagement steuern?
- Neue Prozessmodelle: iterative & agil, Prototyping, user-zentriert und Team-Fokus ... Design Thinking, Scrum & Co.
- Culture Eats Strategy for Breakfast – Innovationskultur
- Innovation 4.0

#### IMPRESSUM

[www.inknowaction.com](http://www.inknowaction.com) – Blog für Innovationsmanagement und zukunftsfähige Organisationen

**Herausgeber: Maria Tagwerker-Sturm**, Haager Straße 1, 3354 Wolfsbach, [maria@tagwerker.biz](mailto:maria@tagwerker.biz) | +43 664 40 48 646 | [www.tagwerker.biz](http://www.tagwerker.biz)

## Disruptive Innovation.

Über Disruption spricht momentan jeder. Vieles kommt aus dem Kontext „**Digitale Transformation**“. Bieten doch genau digitale Technologien die Möglichkeit, dass man mal schnell was ohne viel Invest ausprobieren kann und mit etwas Glück erfolgreich sein kann.

Downes/Nunes nennen es **Big Bang Disruptive Innovation**:

<http://www.inknowaction.com/blog/2013/09/08/big-bang-disruptive-innovationen-definition-learnings/>

Und meinen dabei genau die Angreifer, die aus einer ganz anderen Richtung oder Branche kommen und einem über Nacht den Markt wegnehmen und das Geschäftsmodell kippen.

Das sind genau die, vor denen man Angst hat. Diese Übers und Airbnbs. CEOs schreien schon „**Kannibalisieren wir uns selbst, sonst macht es jemand anderer.**“ Klingt ein bisschen nach Kamikaze.

## Das Dilemma.

Aber das ist genau das „**Innovator's Dilemma**“, von dem Clayton Christensens schon laaaange schreibt. Der unter anderem auch in einer der letzten Harvard Business Manager Ausgabe bedauert, dass seine **Disruptions-Theorie oft falsch interpretiert** wird.

CEOs und ihr Team fokussieren sich auf die besten Kunden, das sind die mit dem besten Return. Und die kaufen in der Regel aus dem bestehenden Produktportfolio. Also – man fokussiert sich auf das **Tagesgeschäft**.

Disruptive Innovationen entstehen aber in Segmenten, die für das Unternehmen aktuell nicht interessant, weil nicht lukrativ sind. Die Kunden sind meist im Low-End-Segment. Doch wenn die Leistung reif ist, schließen diese Innovatoren schrittweise neue Kundensegmente auf und greifen still und schnell unsere Top-Segmente an.

## Ambidextrouse Organisation.

Und hier kommt der Begriff **Ambidextrie** ins Spiel. Unternehmen brauchen „ambidextrouse“ Organisationen, also **Beidhändige**, die gleichzeitig in

- **Exploitation** – die Ausnutzung von Bestehendem, Fokus auf Effizienz; und
- **Exploration** – Erkundung von Neuem, Fokus auf Flexibilität.

spitze sind. Klingt einfach, aber die Herausforderung ist, dass die dafür erforderlichen Prozesse, Einstellungen und Kompetenzen total unterschiedlich sind. Manche behaupten sogar, sie stehen in **Konflikt**, denn es ist unmöglich, gleichzeitig die Produkte für den Massenmarkt zu optimieren

(Exzelle im Tagesgeschäft) und total neue, visionäre Innovationen zu entwickeln.

Weitere Details:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/09/28/ambidextrouse-organisation-herausforderungen-moeglichkeiten/>

## Sind Konzerne Innovationskiller und Start-ups die Helden?

Der Begriff „**Start-up**“ fiel im Kontext Innovation noch nie so häufig wie heute.



Einerseits brauchen wir Start-ups **als Innovationslieferanten**. Unternehmen starten große Initiativen, um an Start-ups zu kommen und sie zu fördern. Und außerdem, wenn sie an Bord sind, kann man sie in die richtige Richtung navigieren, ohne bedroht zu werden.

Andererseits wollen wir **wie Start-ups werden**. Schlagwort „Corporate Entrepreneurship“ Denn Start-ups können wesentlich besser mit Neuem, mit Unsicherheit und somit mit Veränderungen und Innovation umgehen.

- Sie sind in der Aufbauphase und wollen ständig lernen und sich verbessern.
- Sie haben weniger Angst vor dem Scheitern.
- Sie sind kleiner, weniger komplex und damit agiler. Keine Hierarchien, keine Bürokratien und keine verkrusteten Strukturen.
- Sie sind intern besser vernetzt.
- Sie sind näher am Markt.
- Gründer und Eigentümer sind an Bord und agieren langfristig im Sinne des Unternehmens.

Hingegen ist die Sicht auf Veränderung und Innovation in **etablierten, erfolgreichen Großunternehmen** anders:

- Innovation feindet sich mit dem Tagesgeschäft an, mit dem man (nur aktuell) das Geld verdient.
- Innovation ist Mehrarbeit.
- Innovation ist riskant und macht dem Management Kopfschmerzen.

Innovation hat immer mit **Veränderung** zu tun. **Organizational Burn-Out** ist das Endstadium, wenn nichts mehr funktioniert:

<http://www.inknowaction.com/blog/2014/11/28/organizational-burnout-wenn-und-warum-in-organisation-nichts-mehr-geht/>

**Ersticken Konzerne Innovationen?** 17 Innovationsunterschiede zwischen Start-ups und Konzernen finden sich hier:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/08/25/konzerne-ersticken-innovationen-gehört-die-zukunft-den-start-ups/>

**Nun, wie kann die Ambidextröse Organisation funktionieren?**

Start-ups sind glänzend in Exploration.  
Großunternehmen sind Top in Exploitation.

Es ergeben sich verschiedene **Möglichkeiten**, zum Beispiel:

- Enge Zusammenarbeit mit Start-ups.
- Jeder Mitarbeiter bekommt x % für Innovation (wie bei 3M oder Google).
- Ausgelagerte Innovationseinheiten wie bei Airbus, Siemens & Co, die wie Start-ups agieren.

Jede dieser Option birgt ihre **Herausforderungen**:

- Akzeptanz der ausgelagerten Einheiten im Stammhaus?
- Umgang mit U-Boot Projekten?
- Organisatorische Integration vs. Lose Zusammenarbeit?



## Innovation erfordert eine neue Führungs- und Organisationskultur!

Wir müssen endlich den alten **Taylor** von 1900 aus unserer DNA löschen.

- Handeln und Tun darf nicht getrennt sein.
- Mitarbeiter sind von Natur aus motiviert! (Theorie Y)

Unternehmen müssen auf Selbstregulierung, Dezentralisierung und Sinnkopplung setzen. Die **steigende Komplexität** und Dynamik zwingt uns dazu, sonst werden viele Organisationen ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

So Niels Pfläging über den **Umgang mit Komplexität**:

<http://www.inknowaction.com/blog/2014/12/27/komplexitaet-managen-eine-schlueselkompetenz-der-zukunft/>

Es erfordert neue Führungsansätze. Leider sprechen viele nur darüber, sind aber in der Praxis nicht offen dafür.

Das Ganze geht bis zum **cheflosen Unternehmen**:

<http://www.inknowaction.com/blog/2014/07/27/fuehrung-ohne-chef-die-innovative-organisation-von-morgen/>



Niels Pfläging ruft sogar das **Ende des Managements** aus. Denn Management ist nicht gleich Führung. Management ist ein veraltetes Denkmodell für die Trennung von Handeln und Denken. Es wird mit vielen Werkzeugen gleichgesetzt – 90 % von ihnen bewirken nur, dass sie Menschen vom Arbeiten abhalten, weil sie auf die angeblich arbeitsunwilligen Theorie-X-Mitarbeiter abzielen

**Komplexithoden** sind dazu eine Sammlung von Tools für die Organisation von morgen:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/10/05/was-sind-komplexithoden-die-innovation-der-organisation/>

## Ohne Mitarbeiter keine Innovation.

**Intrapreneurship** – (Intra)corporate Entrepreneure – ist die Schlüsselvoraussetzung für Innovation. Organisationen setzen die notwendigen Rahmenbedingungen und Kultur, dass Mitarbeiter eigeninitiativ und engagiert ihr unternehmerisches Talent, ihr Wissen, ihre Kreativität und ihre Ideen einbringen, und so wie selbständige Unternehmer Innovation zu Erfolgen vorantreiben.

Intrapreneurship ist zwar nichts Neues, aber angesichts der gegenwärtigen Herausforderung aktuell wie noch nie.

Hier die Definition und Voraussetzungen:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/08/16/intrapreneurship-definition-voraussetzungen-und-die-10-gebote/>

## Kann man Innovationen überhaupt mit Prozessen und Projektmanagement steuern?

Ohne Prozesse und Guidelines geht nichts, sonst navigiert man ständig im Dunkeln.

Aber Prozesse und Projektmanagement können auch **innovationsfeindlich** sein. Beispielsweise verhindert ein Prozess, der auf inkrementelle Innovationen ausgerichtet ist, Kreativität.

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/10/26/sind-innovationsprozesse-und-projektmanagement-innovationsfeindlich/>

Bei Innovationen, vor allem den wirklich neuen, hat man mit **Komplexität, Dynamik, Unsicherheit und Ungewissheit** zu tun. Im Vergleich zu beispielsweise Produktionsprozessen, wo man Bekanntes reproduziert, wird bei Innovation jedes Mal Neues entwickelt. **Planung ist unmöglich**, vor allem wenn ein Projekt länger als 6 Monate dauert. Denn die Konsequenzen einer Handlung in einem Innovationsprojekt sind nicht vorhersehbar, daher ist der nächste Arbeitsschritt immer erst planbar, wenn die Ergebnisse des Vorausgegangenen vorliegen.

## Die richtigen Prozessmodelle für Innovationsvorhaben

1. Iterativ & agil
2. Prototyping
3. User-zentriert
4. Team-Fokus

### 1. Iterativ & agil

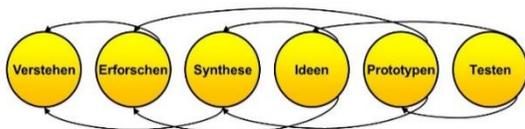
Prozesse schaffen **Struktur und Systematik**. Ein Verzicht würde zu Fehler und Ineffizienzen führen. Zum Beispiel weil wichtige Schritte verabsäumt werden oder keine klaren, gemeinsamen Ziele vorliegen.

Doch die Prozesse müssen den speziellen Anforderungen gerecht werden:

- Man kennt am Beginn weder Weg noch Ziel.
- Es soll flexibel, schnell, agil... sein.
- Und den **Spagat** zwischen Kreativität zulassen, Schnelligkeit und Effektivität schaffen.

Genau das erfüllen **iterative Innovationsprozesse**, wo erst weiter geplant wird, wenn Ergebnisse vorliegen und in Schleifen – Iterationen - gearbeitet wird.

#### Beispiel **Design Thinking**

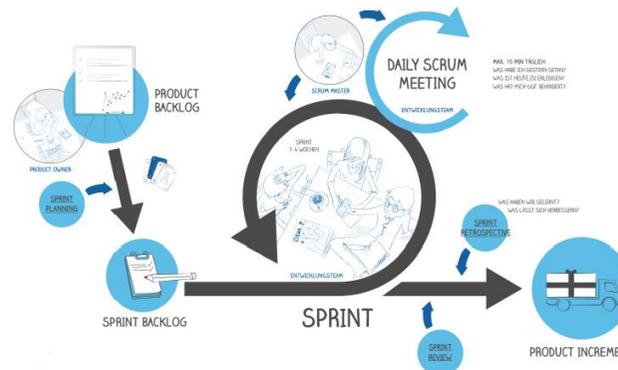


Vorstellung der Methode unter:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/12/15/de/sign-thinking-methode-fuer-geniale-innovationen-und-alltaegliche-problemstellungen/>

Weitere bewährte **iterative und agile Prozessmodelle für Innovationen:**

- **Stage-Gate** kombiniert mit agilen Projektmethoden
- **Lean Start-up**
- **Scrum**



© Tim Neugebauer, [www.dmk-innovations.de](http://www.dmk-innovations.de), 2016

Mehr dazu hier:

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/05/10/iterative-innovationsprozess-modelle-schnell-zum-ziel-statt-lange-im-dunkeln-tappen/>

## 2. Prototyping

Prototyping vereint „Prototyping“ und „pretend“ und bedeutet, dass so schnell als möglich geprüft werden soll, ob und wie ein Produkt weiterentwickelt wird.

Dazu wurde von Alberte Savoia das **Pretotyping Manifesto** geprägt:

- **Innovators beat ideas:** Es sind nicht die Ideen, sondern die innovativen Menschen dahinter. Gute Ideen sind noch lange keine guten Innovationen.
- **Pretotypes beats productypes:** Je früher das Produkt getestet wird, umso besser.
- **Doing beats talking:** Langes Reden und Diskutieren bringen meist keine Erkenntnisse, Tests schon.
- **Simplicity beats features:** Besser, einen einfachen Prototypen herzustellen, der nur die notwendigen Merkmale für den wesentlichen Kundennutzen simuliert.
- **Now beats later:** Umso früher man feststellt, dass ein neuer Ansatz nicht ankommt, umso besser. Man erspart sich viel Zeit, Energie, Geld ...
- **Commitment beats Committees:** Der Austausch mit anderen erfüllt keinen Selbstzweck, sondern es sollte zu gemeinsamen Vereinbarungen kommen.
- **Data beats opinions:** Über Vermutungen lässt sich streiten, über Daten nicht.

Es geht darum, so schnell wie möglich einen Prototyp zu haben, um die Idee **erlebbar** zu machen. Hier besteht absolut kein Anspruch auf fertige Prototypen - mit Papier, Knete, Karton, Pfeifenreiniger, Lego ... wird improvisiert, um die wichtigsten Funktionen zu demonstrieren.



Photo: © Julian Kea, [www.kilearning.net](http://www.kilearning.net), 2016

Mehr zu **Lego® Serious Play®**:

<http://www.inknowaction.com/blog/2016/01/31/lego-serious-play-als-innovationsmethode/>

Umso früher man feststellt, dass ein neuer Ansatz nicht ankommt, umso mehr Zeit, Energie und Geld spart man. Ganz unter dem Motto „**Fail Fast, Fail Early, Fail Cheap!**“

### 3. User- & Kunden-zentriert

Das Wichtigste:

- Man muss den Anwender und Kunden und seine Anforderungen verstehen. **Empathie** ist das Zauberwort.

- Und sie auch erfüllen und ein Wow erzeugen, ein Erlebnis - die **Experience**.

Das ist ein riesiger und kritischer Erfolgsfaktor, **scheitern doch die meisten Innovationen, weil man den Kunden nicht versteht**. Daher appellieren Methoden wie Design Thinking und Service Design in die Erforschung der Bedürfnisse die meiste Energie zu stecken!

Mögliche **Methoden** sind Ethnografie, Beobachtungen, Selbst-Ausprobieren, Personas, Customer Experience Design, Customer Journey, Storyboards, Outcome-Driven Innovation, Value Proposition Design, Touchpoints ...

### 4. Team-Fokus

Modelle wie Scrum oder Design Thinking setzen auf das **Team Setting** und die **Art der Zusammenarbeit** als Erfolgsfaktor:

- Kernteam von 4 – 6 Personen optimal.
- Diversität: vielfältige Expertisen mit breiten Wissen und verschiedenen Sichtweisen.
- Die Teamkultur ist geprägt von Offenheit, Respekt, Vertrauen und Kommunikationsstärke.
- Das Team arbeitet ständig in einem **gemeinsamen Raum** zusammen.
- Pläne, Status, Prototypen und Ergebnisse werden dort für alle visualisiert.

Betrachtet man diese Entwicklungen, ist alles weniger ein Prozess, sondern mehr eine **Mentalität**. Design Thinking beispielsweise wird auch als ein **kultureller Wandel** gesehen und erfordert dabei rund 4 Jahre.

Apropos, Peter Drucker sagte schon

## „Culture Eats Strategy for Breakfast“ - Innovationskultur

Wie wichtig das richtige Prozessmodell und die dazu passende Kultur sind, bringt die Innolytics-Studie auf den Punkt:

- 68% sagen, Regeln einhalten ist wichtiger als Ergebnisse erzielen!
- Für 85 % sind die Prozesse und Regeln starr und schwer überwindbar!

Details unter

<http://www.inknowaction.com/blog/2014/07/31/wie-viel-prozess-braucht-innovation/>

### Strategie, Prozess und Kultur müssen Hand in Hand gehen!

Man kann sich nicht die **Innovationsführerschaft** auf die Fahnen heften und für neue Themen nicht offen sein, keine Risiken eingehen wollen, starre Prozesse haben, mit Fehlern nicht umgehen können ... Strategie und Kultur müssen zusammenpassen.

Und **man muss nicht unbedingt Innovationsführer** sein, um erfolgreich zu sein. Mehr hier:

<http://www.inknowaction.com/blog/2014/09/14/innovationsfuhrerschaft-erfordert-auch-innovativ-zu-sein-oder-muss-man-ueberhaupt-innovationsfuhrer-sein/>

**Gestaltungselemente einer Kultur** zur Förderung von Innovation:

- Strategische Verankerung von Innovation.
- Innovationsförderndes Wertesystem, z.B. Kreativität, Mut, Offenheit ...
- Strukturen, z.B. wenig Hierarchien, Regeln und Entscheidungsstrukturen.
- Führungsstil zur Förderung von Innovationen, z.B. Autonomie.
- Verfügbarkeit von Ressourcen für Kreativität und Innovation.
- Teamzusammensetzung – Heterogenität.
- Anreizsysteme für Innovation.
- Kommunikation, z.B. bereichsübergreifende Netzwerke, Kommunikation der Strategie ...
- Risikokultur.
- Arbeitsklima und motivierendes Umfeld.

**Einflussfaktoren für eine kreative Kultur:**

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/11/21/die-innovationsfaehigkeit-von-unternehmen-buchrezension/>

„Der einzig sichere Weg, Fehler zu vermeiden ist, keine neuen Ideen zu haben.“ (Albert Einstein)

Zu guter Letzt - über die **Kultur des Scheiterns:**

<http://www.inknowaction.com/blog/2015/10/09/der-einzig-sichere-weg-fehler-zu-vermeiden-ist-keine-neuen-ideen-zu-haben-ueber-eine-fehlerkultur/>

## Innovation 4.0

Und zum Abschluss. Innovation 4.0 - darüber wird im **Kontext Industrie 4.0** auch schon gefeilt, was dahinter stecken „könnte“:

<http://www.inknowaction.com/blog/2016/02/23/innovation-4-0-was-steckt-hinter-dem-trend/>

**“Ob eine Innovation erfolgreich ist, liegt nicht an der Technologie, am Prozess oder der Methode, sondern an den Menschen.“**

## Quellen und Lesetipps (Bücher):



**33 Erfolgsprinzipien der Innovation** von Oliver Gassmann und Sasche Friesike:  
<http://amzn.to/1QMb2Ty>



**Innerinnovation – Innovationen aus eigenem Anbau** von Bernd Buck:  
<http://amzn.to/1lovFTX>



**Innolytics®: Innovationsmanagement weiter denken** von Jens-Uwe Meyer:  
<http://amzn.to/1PSkepC>



**Komplexithoden - Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität** von Niels Pfläging:  
<http://amzn.to/1U4PA0r>



**Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen** von Gustav Greve:  
<http://amzn.to/1MdQGyx>



**The Innovator's Dilemma** von Clayton M. Christensen:  
<http://amzn.to/1QMaRrt>



**Vorne ist immer Platz** von Peter Schwab und Stefan Punz:  
<http://amzn.to/1PK8WT0>



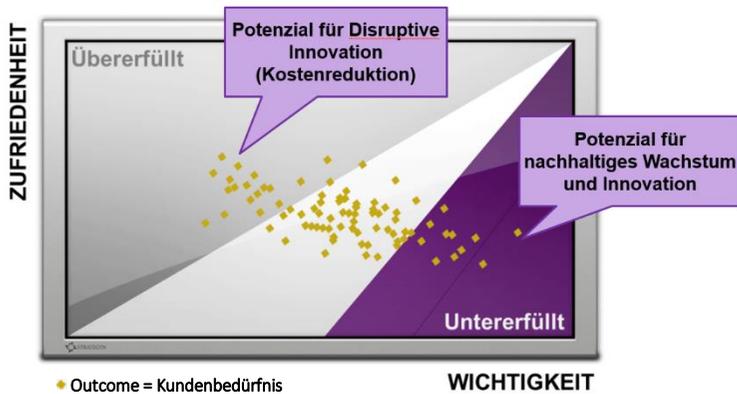
**What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation** von Anthony W. Ulwick:  
<http://amzn.to/1pCPAaq>

## Kundenzentrierte Innovation mit ODI

Wenn Kunden nach ihren Bedürfnissen gefragt werden, sind die Antworten meist an Beschreibungen bestehender Lösungen in Form von Funktionen, Features oder Dienstleistungen gebunden.

Outcome-Driven Innovation® umgeht diese Problematik, indem Kundenbedürfnisse frei von Lösungen erforscht werden. Man geht davon aus, dass Produkte und Services herangezogen werden, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Zur Beurteilung wie gut eine Lösung die Aufgabe erledigt, verwenden Kunden eine Vielzahl an Messgrößen. Unter- und übererfüllte Bedürfnisse in einem Zielmarkt werden mit der patentierten Methode erkannt und nach Innovationspotenzial priorisiert.

Die Ergebnisse sind über den Zeitverlauf relativ stabil und lassen Alleinstellungsmerkmale, Einsparpotentiale sowie Prioritäten eindeutig ableiten. Unternehmen wie B.Braun, Bosch, DSM, Eaton, Liebherr, Linz AG, Microsoft, Roche, Tetra Pak, W&H können durch ODI die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Innovationen auf über 80% steigern.



Nähere Informationen unter: <http://www.strategyn.at/der-odi-prozess>



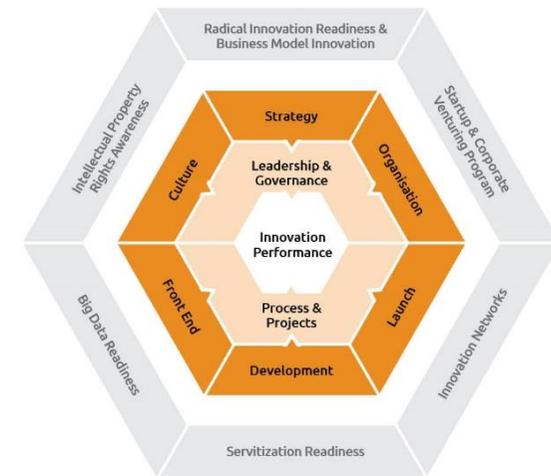
## innovate! new

Die nächste Generation des erfolgreichen Innovationsbenchmarks

- Neue Themen
- Modularer Aufbau
- Internationalität

### Ihr Nutzen der Teilnahme:

- > Selbstevaluierung
- > Bewusstseinsbildung
- > klare Stoßrichtung
- > von den Besten lernen



Auszug aus Unternehmen, die bereits an der Erstinitiative teilnehmen: A1 Telekom, Bacher Touristik, BULS chem@more, Doka, Eaton, Engel, Flii, Mayr-Melnhof, Hainzl Industriesysteme, Hasslacher Norica Timber, Kelag, Linz AG, Lisee, M. Swarovski, Magna, Privatquelle Gruber, Promot Automation, RHI, Sony, Stadtwerke Augsburg, TELE Haase, Voith Paper, Welsler Profile, Wienerberger, ZKW Zizala

Ergreifen Sie jetzt die Chance, nehmen Sie an innovate! new zum **Einführungspreis** von EUR 450,- bis 6. Mai 2016 teil!



Dieses Projekt wurde unterstützt von:



Nähere Informationen unter: <http://www.pfi.or.at/innovate-new>