

# Innovationsberatung: Ansätze für Veränderung und Neues

Stephan Bedenk & Sebastian Kunert

Originalbeitrag erschienen in:

Organisationsberat Superv Coach (2016) 23:255 - 267

DOI 10.1007/s11613-016-0465-1

**Zusammenfassung** In diesem Beitrag wird argumentiert, dass ein systematischer Ansatz in der Organisationsberatung Unternehmen in ihren Innovations- und Veränderungsprozessen wirkungsvoll unterstützen kann. Hierzu wird ein Beratungsansatz in drei Schritten diskutiert: Zunächst wird eine wissenschaftliche Meta-Definition des „Innovationsbegriffs“ vorgestellt, die einen Zugang zu den wesentlichen Herausforderungen bei der Innovationsarbeit in Unternehmen ermöglicht. In einem zweiten Schritt werden Fragen formuliert, die sich Unternehmen stellen müssen, um jeder dieser Herausforderungen begegnen zu können. Im letzten Schritt werden Methoden und Techniken aus der eigenen organisationsberaterischen Arbeit vorgestellt, die Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen und auf dem Weg zum Innovationserfolg helfen können und somit Grundlage für eine wirkungsvolle Innovationsberatung sein können.

**Schlüsselwörter** Innovation – Change Management – Innovationsberatung – Organisationsberatung

## **Innovation consulting: Possible approaches towards change and innovation**

**Abstract** In this paper we argue that a systematic organizational consulting approach can be supportive in fostering innovation and change processes in companies. We discuss the consulting approach in three steps: First, we present a scientific meta-definition of the term “innovation”, which helps to identify the major challenges for companies in being innovative. Second, we raise urgent questions which companies have to face in order to address these major challenges. Third, we discuss tools from our organizational consulting experience that support companies in answering these questions on their way to innovation success, therefore providing a useful basis for innovation consulting.

**Keywords** Innovation – Change Management – Innovation consulting – Organizational consulting

# 1 Einleitung

Innovation ist in der Businesswelt in aller Munde. Kaum ein Leitbild, in dem nicht der Innovationsanspruch eines Unternehmens auftaucht. Kaum eine Vorstandsrede, in der Innovation nicht als zentrale Antriebskraft betont wird. Kaum ein Strategietreffen, das nicht mit dem Beschluss zu „mehr Innovation“ endet. Innovation ist „in“ – ein verbales Muss der Managementrhetorik.

Soweit zumindest der erste Eindruck. Hinter den Unternehmens-Kulissen wird das Innovationsthema hingegen weitaus strittiger diskutiert: Die prinzipielle Einigkeit darüber, wie wichtig Innovationen sind, kann oft nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Begriff „Innovation“ selbst innerhalb eines Unternehmens keineswegs konsistent verwendet wird. Was genau Innovationen sind, wo „Innovieren“ anfängt und ab wann Unternehmen sich mit gutem oder schlechtem Recht als „innovativ“ bezeichnen dürfen, darüber streiten sich die Geister ebenso wie Innovationsforscher und -praktiker (Adams et al. 2006). Und so geht die wahrgenommene Schwammigkeit des Innovationsbegriffs – aller offensichtlichen Popularität zum Trotz – mit einer vermehrten generellen Skepsis gegenüber dem Innovationsthema einher. Auf Konferenzen, Meetings und in Expertenrunden gehört es mittlerweile zum guten Ton, die Uneindeutigkeit des Innovationsbegriffs zu betonen. Ebenso nehmen Diskussionen und Beiträge zur „dark side of innovation“ (Janssen et al. 2004) zu. Und zumindest hinter vorgehaltener Hand wird das permanente Streben nach Innovation gerne als Modephänomen abgestempelt, das vor allem zu idealisierenden Diskussionen fernab der pragmatischen Unternehmensrealität taugt.

## 2 Innovationsbegriff, Innovationsherausforderungen, Innovationsberatung

Dieser Entwicklung zum Trotz soll in dem vorliegenden Artikel argumentiert werden, dass es sich nach wie vor lohnt, über den Innovationsbegriff nachzudenken und zu diskutieren. Eine grundsätzliche „Begriffsarbeit“ – so unsere These – stellt eben keine reine Wortgymnastik dar, die nur in akademischen Elfenbeintürmen zu betreiben ist, weil sie an den Zielen und Notwendigkeiten der Unternehmenspraxis vorbeigeht. An dieser Stelle soll vielmehr argumentiert werden, dass Begriffsarbeit eine solide Grundlage für das darstellen kann, was sich Unternehmen von Organisationsberatung – und im Speziellen von Innovationsberatung – letztendlich erhoffen: Antwortimpulse auf die Frage, wie Innovationsvorhaben häufiger erfolgreich verlaufen können (Bedenk 2014b; Scholl 2014).

Im Folgenden werden wir uns daher in einem ersten Schritt dem Innovationsbegriff auf eine – unter vielen alternativ möglichen – Wegen systematisch annähern (2.1). Anschließend wollen wir darlegen, welche Handlungsbereiche und Fragen sich aus einem solchen Begriffsverständnis für die Innovationspraxis ergeben (2.2). In einem letzten Schritt wollen wir ausführen, wie Methoden und

Techniken aus der Organisationsberatung die Innovationsberatung in diesen Handlungsbereichen wirkungsvoll unterstützen können (2.3).

## 2.1 Definition und Präzision des Innovationsbegriffs

Versuche, das Phänomen *Innovation* begrifflich einzufangen, enden in Büchern, Aufsätzen und Vorträgen zumeist mit Definitionen. Ein kritischer Blick auf die zahlreichen Erläuterungsversuche des Innovationsbegriffs macht dabei schnell ein Dilemma deutlich: Der Schwerpunkt wird zumeist auf jene Aspekte gelenkt, die dem jeweiligen Autor vor dem jeweiligen Hintergrund der eigenen Erfahrung mit Innovationsproblemen besonders wichtig erscheinen. Ingenieure betonen so gerne „technische Aspekte“, Vertretern aus dem Marketing ist die „Kundenorientierung“ besonders wichtig, Organisationsentwickler weisen auf die sozialpsychologischen und gruppendynamischen Faktoren hin. Welche dieser Aspekte ist nun für das Verständnis von Innovationen so wichtig, dass es in einer Definition berücksichtigt werden sollte? Adams et al. (2006, S. 22) stellen fest: „The term ‘innovation’ is notoriously ambiguous and lacks either a single definition or measure.“

Einen vor dem Hintergrund der Bedeutungsdiffusion spannenden Ansatz liefern Baregheh, Rowley und Sambrook (2009). Das Autorentrio verglich 60 Definitionen des Innovationsbegriffs, die in wissenschaftlichen Publikationen unterschiedlichster Forschungsbereiche geliefert wurden. Ein Quervergleich – so die Idee der Autoren – dürfte einen guten Rückschluss darüber erlauben, was über Disziplin-, Interessen- und Erfahrungsgrenzen hinweg als elementare Bestandteile von Innovationen wahrgenommen wird. Und tatsächlich fanden die drei Wissenschaftler Aspekte, die sich disziplinübergreifend immer wieder finden lassen und somit als „kleinster gemeinsamer Nenner“ von (zumindest forschenden) Innovationsexperten angesehen werden könnte:

- (1) *Innovationen bedeuten den Umgang mit „Neuem“*. Sehr einig sind sich Experten, dass Innovationen grundsätzlich die Beschäftigung mit etwas „Neuartigem“ bedeuten (vgl. Thom 1980). „Neu“ muss dabei nicht zwangsläufig die Konfrontation mit etwas noch nie da Gewesenen, also einer ultimativen Weltneuheit, bedeuten. Auch Veränderungen oder Verbesserungen von bereits Bestehendem bedeuten die Auseinandersetzung mit etwas psychologisch Neuem. Für die Innovationspraxis und die Innovationsberatung ist die Vergegenwärtigung, dass es sich hierbei um die Beschäftigung mit „Neuem“ handelt, enorm wichtig: Dafür existieren noch keine mentalen Modelle, keine ausgetesteten Handlungsprinzipien, keine vorgefertigten Ablaufpläne. Innovationen sind für die Betroffenen somit immer ein Sprung ins Unbekannte – und entziehen sich damit dem Anspruch des Managementideals, Projekte und Vorhaben durch Analyse und Planung schablonenhaft durchführen zu können (vgl. Jalonen 2012).
- (2) *Unternehmen bringen unterschiedliche Innovationstypen hervor*. Einigkeit besteht darin, dass sich Innovationen nicht auf bestimmte Typen an „Neuem“ beschränken (vgl. Hauschildt & Salomo 2007, S. 9). Denn Innovationen können in unterschiedlichen unternehmensrelevanten Bereichen stattfinden. Neue Produkte, neue Dienstleistungen oder neue organisationsinterne Prozesse stellen allesamt Innovationen dar.
- (3) *Innovationen finden in einem mehrstufigen Prozess statt*. Für Innovationen braucht es mehr als nur Kreativität. Gute Denkarbeit muss ergänzt werden durch gute Umsetzungsarbeit im

Anschluss. Das bloße Suchen und Finden guter Ideen ist nur der erste Schritt auf einer langen „innovation journey“ (vgl. Krause 2013, S. 136). Für Innovationen braucht es eine zweite Prozesskomponente: die „Implementierung“, die in zumeist langwierigen iterativen Prozessen des Planens, Ausprobierens, Entwickelns, Scheiterns, Lernens, Anpassens und Kommerzialisierens geschieht. Hier gilt das Bonmot, das gerne Thomas Edison zugeschrieben wird: „Genius is 1 per cent inspiration and 99 per cent perspiration.“

- (4) *Innovationen sind soziale Phänomene.* Auch in diesem Punkt entfernen sich manche Innovationsexperten von populären Bildern vom erfinderischen „verrückten Professor“ oder dem „einsamen Erfinder“ der Marke Daniel Düsentrub. Zwar gibt es sehr wohl einzelne Innovatoren, so genannte Erfinder-Innovatoren (Dahlin et al. 2004), gleichfalls sind sie selten und auch selten sehr erfolgreich am Markt. In Unternehmen sind es daher auch zumeist nicht einzelne Köpfe, die Ideen realisieren können. Stattdessen entstehen Innovationen aus der Kooperation unterschiedlicher Personen, Teams, Abteilungen oder Unternehmen (vgl. Scholl 2004, 2012). Nicht zuletzt entscheiden Konsumenten darüber, ob eine Innovation angenommen wird oder nicht (vgl. Bedenk & Stich 2015).
- (5) *Innovationen bedeuten (enormen) Ressourceneinsatz.* Innovationen sind nicht denkbar ohne den Einsatz von personalen, technologischen und finanziellen Mitteln (vgl. Ernst 2002). Diese Essenz, die viele Innovationsforschende betonen, ist unternehmenspraktisch von großer Bedeutung: Innovieren ist in vielerlei Hinsicht teuer – und in vielen Fällen auch nicht unbedingt rentabel<sup>1</sup>.
- (6) *Mit Innovationen wird ein Ziel verfolgt.* Ein letzter Punkt, der in unterschiedlichen Disziplinen simultan betont wird, ist die Zweckhaftigkeit. „Innovieren“ bedeutet demnach nicht das wahllose Ausprobieren von Neuem – ein Phänomen, das mit manchen Ideenworkshops gerne bedient wird –, sondern ein strategisches Explorieren mit klarer Zielrichtung: Wohin sollen uns Innovationsaktivitäten führen? In welchen Bereichen wollen wir Innovationen? In welchen nicht? Und welches Ergebnis soll die Innovation haben?

## 2.2 Herausforderungen in der Innovationsarbeit

Die von Baregheh et al. (2009) vorgelegte Annäherung an den Innovationsbegriff kann letztendlich sehr praktisch und handlungsnah in der Innovationsarbeit genutzt werden. Denn anstatt auf der berühmt-berüchtigten „Metaebene“ Innovationsdefinitionen zu vergleichen, führt die Arbeit der drei Autoren auf eine tiefere Ebene der Diskussion: Egal mit welcher disziplinären Brille der Begriff betrachtet wird, er scheint Unternehmen grundsätzlich mit mindestens sechs zentralen Anforderungen zu konfrontieren:

---

<sup>1</sup> Insgesamt rentiert sich jedoch der Einsatz. Wie Rubera & Kirca (2012) in ihrer Analyse von mehr als 36.000 Fällen nachweisen konnten, gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Investitionen in Innovationen und dem Wert eines Unternehmens.

## 2.2.1 Innovationen bedeuten den Umgang mit „Neuem“

So nachvollziehbar die Aussage zunächst ist, dass Innovationen den Umgang mit Neu-em bedeuten, so schwierig gestaltet sich für Unternehmen die Frage, wie die Akzeptanz und der Umgang mit dem Neuem konkret gelingen kann. Menschen sind tendenziell an einer Erhaltung und Stabilisierung ihres „Status Quo“ (Van de Ven 1986, S. 591) interessiert – Veränderungen und (forcierte) Hinwendungen zu etwas Unbekanntem werden tendenziell kritisch und skeptisch gesehen. Im Falle von Innovationen bleibt für Mitarbeiter genauso wie für Kunden oft lange ungeklärt, ob die Veränderungen nun Vor- und Nachteile mit sich bringen, weswegen im Zweifelsfall das Festhalten an Altem und Bekanntem sowie das Bekämpfen des Neuen präferiert werden. Dementsprechend entwickeln Mitarbeitende bei Innovations- und Veränderungsprozessen oftmals deutliche „Willensbarrieren“ (Witte 1999, S. 13f.), die Innovationen vereiteln können. Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt daher die Auseinandersetzung mit Fragen, wie sie auch aus dem Changemanagement bekannt sind:

- Wie stehen Mitarbeitende und Kunden zu Veränderungen bekannter Produkte / Innovationen?
- Wie gut sind Mitarbeitende und Kunden auf Veränderungen bekannter Produkte / Innovationen vorbereitet?
- Was kann getan werden, damit Mitarbeitende und Kunden Veränderungen bekannter Produkte / Innovationen besser annehmen können?

## 2.2.2 Unternehmen bringen unterschiedliche Innovationstypen hervor

Innovationen können in unterschiedlichen unternehmensrelevanten Bereichen stattfinden. Sie werden auf einer sehr groben Ebene zumeist dahingehend unterschieden, ob es sich um Produktinnovationen oder um Prozessinnovationen handelt. Erstere können materielle (Produkte) oder immaterielle (Dienstleistungen) Neuerungen sein und stellen im Wesentlichen Veränderungen auf organisationsexternen Märkten dar. Prozessinnovationen bedeuten Veränderungen organisationsinterner Prozesse und Strukturen. Eine ungefähre Differenzierung nach Innovationsarten macht insofern Sinn, da sie mit ganz bestimmten Herausforderungen einhergehen. So ist der Erfolg von Produktinnovationen eng an organisationsexterne Einflussgrößen gekoppelt, die gleichfalls kaum gezielt von der Organisation selbst beeinflusst werden können (vgl. Trommsdorff 1993). Gleichzeitig sind Produkt- und Prozessinnovationen keine unabhängigen Betätigungsfelder für Unternehmen und müssen vom Management auch gemeinsam bedacht werden: In vielen Fällen verlangen Aktivitäten in dem einen Bereich auch Maßnahmen an der anderen Front (vgl. Bedenk 2014a). Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt daher die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- In welchen Bereichen wollen wir unsere Innovationsaktivitäten steigern?
- Welche Bereiche sind von diesen Innovationsaktivitäten direkt oder indirekt betroffen?
- Welche weiteren Veränderungen (z.B. in den Prozessen und Strukturen) gehen mit Veränderungen unserer Produkte einher?

### 2.2.3 Innovationen finden in einem mehrstufigen Prozess statt

Innovation ist mehr als nur Kreativität. Ein gutes Innovationsmanagement bedeutet konsequenterweise auch mehr als nur die Einreichung und ggfs. Prämierung von eingebrachten Ideen und Veränderungsvorschlägen. Es muss die Frage mitgedacht werden, wie eingereichte Ideen weiterverarbeitet werden. Dies gilt sowohl für solche Vorschläge, die weiterverfolgt, d.h. die weiter geplant, ausprobiert, entwickelt und angepasst werden, aber ebenso für solche Ideen, die abgelehnt werden. Hier stellt das Innovationsmanagement idealerweise sicher, dass Ideengeber durch die Ablehnung ihrer Idee nicht demotiviert oder frustriert werden und die Bereitschaft zum Weiterdenken über Veränderungen erhalten bleibt. Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Wie werden eingereichte Ideen gesammelt und prämiert?
- Nach welchen Kriterien werden Ideen ausgewählt, die später auch umgesetzt werden sollen?
- Wie wird mit Ideen umgegangen, die abgelehnt wurden? Wie wird mit den Ideengebern kommuniziert?
- Wie gut sind die bestehenden Prozesse und Strukturen in unserem Unternehmen, um von einer guten Idee zu einer gelungenen Innovation zu gelangen?

### 2.2.4 Innovationen sind soziale Phänomene

Versteht man Innovationen als soziale Phänomene, bedeutet dies, dass sozialpsychologische Prozesse mitbedacht werden müssen: Innovationen können kaum nach einem „von oben“ vorgegebenen Plan durchgeführt werden, da die sozialen Phänomene und Dynamiken in der Umsetzungsarbeit von Ideen kaum durch Pläne eingefangen werden können. So belegen zahlreiche Studien die Bedeutung der gefühlten Informationsversorgung der Mitarbeitenden, der oftmals ausgetragenen Interessenkämpfe im mittleren Management und der Art der Handhabung der daraus resultierenden Konflikte für den Innovationserfolg (Bedenk 2014b; Scholl 2004). Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welche Interessengruppierungen sind an der Innovation beteiligt?
- Welche Interessengruppierungen sind von der Innovation betroffen?
- Wie können Gedanken, Ängste, Wünsche und Interessen unter den Mitarbeitenden konstruktiv ausgetauscht werden?
- Wie wird mit Oppositionen gegen die Innovation umgegangen?

### 2.2.5 Innovationen bedeuten (enormen) Ressourceneinsatz

Die Ressourcenbelastung durch Innovationsaktivitäten wird nicht selten deutlich unterschätzt (vgl. Bedenk & Mieg 2016). So verursachen Innovationsprojekte oft weitaus mehr Kosten als vor Beginn veranschlagt. Ein Grund hierfür ist ein (sozial-)kognitiver Bias, das ebenfalls aus der psychologischen Forschung gut bekannt ist: Innovationen werden mit einer einseitig positiven Sichtweise auf das Vorhaben und den erwarteten – weil erwünschten – Ausgang beurteilt. Eine solche Sichtweise



bringt dabei durchaus Gutes mit sich, da die optimistische Grundeinstellung die Offenheit gegenüber Neuem erhöht. Allerdings werden in der Folge auch Gegenstimmen oder kritische Stimmen ungern gehört oder gar unterdrückt. Insgesamt besteht also die Gefahr, dass „Wunschdenken“ (Scholl 2004, S. 35) die Betrachtung des Innovationsprojekts dominiert und Herausforderungen tendenziell nicht mitbedacht werden. Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welche materiellen und immateriellen Ressourceneinsätze bedeuten ein Innovationsvorhaben für uns?
- Wie können wir Pläne so konzipieren, dass neu auftretende Ressourcenbedarfe im Projektverlauf nachgesteuert werden?
- Wie können wir sicherstellen, dass kritische Blicke auf Herausforderungen und Schwierigkeiten gehört und berücksichtigt werden?

## 2.2.6 Mit Innovationen wird ein Ziel verfolgt

Ein letzter bedenkenswerter Aspekt, der sich aus der Begriffsarbeit von Baregheh et al. (2009) ergibt, betrifft die Zielsetzung, mit der Innovationsvorhaben angegangen werden. Damit einher geht die Frage, woran der Erfolg eines solchen Projekts gemessen werden soll. Hier drängen sich intuitiv plausible Erfolgsindikatoren auf, wie etwa die Patentierung einer Idee oder der gewonnene Marktanteil durch die Einführung eines Neu-Produkts. Bei genauerer Betrachtung lassen solche Erfolgsmessungen wichtige Innovations(teil-)aspekte unberücksichtigt. Wie bereits an anderer Stelle verdeutlicht, bestehen für unterschiedliche Interessengruppierungen unterschiedliche Vorstellungen darüber, wann eine Innovationsaktivität als erfolgreich bezeichnet werden darf. So wünschen sich F&E-Abteilungen am Ende eines Projekts womöglich ein technisch ausgefeiltes, anspruchsvolles und radikales Neuprodukt. Die damit verbundenen enormen Ressourceneinsätze und Trial-and-Error-Prozesse mit ungewissem Ausgang können dabei allerdings den Zielen des Controllings zuwider laufen, das ein Innovationsprojekt vor allem hinsichtlich der Einhaltung von Zeitvorgaben, des Budgetrahmens und möglicher Kosteneinsparungen zu Vorgängerprodukten bewertet. Die Marketingabteilung könnte wiederum vor allem die Akzeptanz und den wahrgenommenen Nutzen der Kunden im Blick haben. Versteht man Innovationsvorhaben zudem als psychologische Veränderungs- und Lernprozesse, könnte das Ausmaß an gefundenen und neu gelernten Problemlösungen zentrale Maße für den Innovationserfolg darstellen. Skalen zur Messung des Innovationserfolgs müssen daher verschiedene Facetten erfassen, um die Multidimensionalität der Zielsetzung abzubilden. Für Unternehmen bedeutet dieser Aspekt die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- An welchen Kriterien wollen wir den Erfolg unseres Innovationsprojekts festmachen?
- Wie können wir unsere Kriterien operationalisieren?
- Wie können wir aus den Erfolgen und Misserfolgen unseres Innovationsprojekts „Lessons Learned“ gewinnen, die für nachfolgende Innovationsprojekte nutzbar sind?

## 2.3 Innovationsberatung

Eine Aufgabe von Innovationsberatung ist es, Unternehmen dabei zu helfen, diesen und weiteren virulenten Fragen nachzugehen. Dies geschieht im Wesentlichen mit den Mitteln der Prozessberatung, da sich Innovationsprojekte oftmals der strukturierten Logik vorgegebener (Experten-)Pläne entziehen. Innovationsberatung muss somit genauso adaptiv und anpassungsfähig sein wie ihr Beratungsgegenstand selbst. Dies verlangt nach einem großen Repertoire an Maßnahmen. Im Folgenden soll deshalb für jeden der sechs Aspekte, die sich aus der Begriffsarbeit von Baregheh et al. (2009) ergeben, eine Frage mit einer exemplarischen Maßnahme aus dem organisationsberaterischen Methoden-Repertoire begegnet werden.

### 2.3.1 Innovationen bedeuten den Umgang mit „Neuem“

*Wie gut sind Mitarbeitende und Kunden auf Veränderungen bekannter Produkte / Innovationen vorbereitet?*

Eine mitunter erstaunliche Erfahrung aus der Innovationsberatung ist, dass Mitarbeitende anfängliche Abwehrhaltungen bzw. „Willensbarrieren“ gegen Veränderungen am Status Quo schnell ablegen und anstelle dessen „Mut zu Innovationen“ (vgl. Scholl et al. 2014) entwickeln, wenn mögliche Anfangsängste früh adressiert werden. Ähnlich wie bei unserem Definitionsversuch zu Beginn dieses Kapitel gilt es auch in Unternehmen, den Innovationsbegriff zu „de-mystifizieren“ und sich mit den zugrundeliegenden Prinzipien des Innovierens auseinanderzusetzen. Insbesondere die Diskussion von Innovationsaktivitäten als soziale Prozesse kann in Unternehmen oft zu grundsätzlichen Reflexionen führen, inwieweit „Partizipation“, „Mitarbeiterorientierung“, „Konflikthandhabung“ und „Kundenorientierung“ im Unternehmen bereits gelebt und wie sie gefördert werden können. In unserer Innovationsberatung haben sich zur Unterstützung *Survey-Feedback-Prozesse* bewährt: Über Fragebogenformate wird zunächst eine quantitative Einschätzung der Wahrnehmungen innovationskultureller Variablen in der Mitarbeiterschaft erhoben. In anschließenden Rückmelde-Workshops werden die so gefundenen Ergebnisse an die Mitarbeitenden zurückgespiegelt und mit ihnen diskutiert (Bedenk et al. 2013). Die Veranstaltung entwickelt sich so schnell zu grundlegenden Analysen der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur: „Wie konnten diese Ergebnisse zustande kommen?“ „Wieso schätzen die meisten von uns bestimmte Aspekte gerade so ein?“ (beispielhaft veranschaulicht bei Schmelzer & Kunert 2013).

### 2.3.2 Unternehmen bringen unterschiedliche Innovationstypen hervor

*Welche Bereiche sind von diesen Innovationsaktivitäten direkt oder indirekt betroffen? Welche weiteren Veränderungen in den Prozessen und Strukturen gehen mit Veränderungen unserer Produkte einher?*

Oftmals bedeuten Innovationen in dem einen Bereich Veränderungen in anderen Bereichen eines Unternehmens. Kirsch et al. (1979) sprechen von einem regelrechten „Reorganisationskarussell“ (S.



11), das durch einen Innovationsbeschluss angestoßen werden kann, wobei Unternehmen mitunter vorab gar nicht bewusst ist, wie einschneidend die Veränderungen in anderen Bereichen ausfallen können (vgl. Bedenk 2014a). Auch wenn das letztendliche Ausmaß der Veränderungen im Vorfeld nie vollumfänglich prognostiziert werden kann, profitieren Unternehmen dennoch von einer Auseinandersetzung mit möglichen Folgeeffekten auf andere Unternehmensbereiche. Innovationsberatung liefert in *Szenario-Workshops* Management und Innovationsakteuren Methoden, um Entwicklungen und Folgewirkungen eines Innovationsbeschlusses exemplarisch durchzuspielen und somit aus einer ganz neuen Perspektive mögliche langfristige Vorzüge und Nachteile einer Innovation zu betrachten.

### 2.3.3 Innovationen finden in einem mehrstufigen Prozess statt

*Wie gut sind die bestehenden Prozesse und Strukturen in unserem Unternehmen, um von einer guten Idee zu einer gelungenen Innovation zu gelangen?*

Innovationen müssen über einen langen Weg verfolgt werden – in vielen Fällen ist dieser Weg gepflastert mit Herausforderungen für das Management (Bedenk 2014b), Einschränkungen und Doppelarbeit für Mitarbeitende (Bedenk 2014a) und all das ohne eine Garantie auf Erfolg. Insbesondere nach der – oft noch wohltuenden – Phase des Ideensammelns droht die Anfangseuphorie nach ersten Rückschlägen schnell zu kippen. Innovationsarbeit bedeutet deshalb oft auch Frustrationsmanagement. Sie setzt gerade an den Herausforderungen, Problemen, schwierigen Aspekten im Innovationsprozess an und versucht, an diesen neuralgischen Stellen Lösungsansätze zu erarbeiten.

Weit mehr als „Innovationsberater von außen“ braucht es in diesen Phasen einzelne motivierte Mitarbeiter, die das Unternehmen gut kennen, (sich wandelnde) Stimmungen schnell aufnehmen und mit Motivation und Konsequenz das Innovationsvorhaben in Gang halten. Empirisch konnte gezeigt werden, dass solche *Innovationspromotoren* für den Erfolg eminent wichtig sind. Gleichzeitig lassen sie sich durch Coaching, Mentoring oder eine innovationsbezogene Weiterbildung in ihrer Arbeit wirksam unterstützen (Kunert et al. 2012).

### 2.3.4 Innovationen sind soziale Phänomene

*Wie können Gedanken, Ängste, Wünsche und Interessen unter den Mitarbeitenden konstruktiv ausgetauscht werden?*

Innovationen als soziale Phänomene zu verstehen, bedeutet: sozialen Austausch über Erwartungen und Befürchtungen an das Vorhaben ermöglichen. Da Innovationen auch (individuelle) Interessen einzelner Mitarbeitender tangieren, sollten diese offen artikuliert werden können. Ansonsten drohen verdeckte oder offen geführte Positionierungskämpfe, die weit mehr als nur ein einzelnes Projekt gefährden können. Eine (spielerische) Möglichkeit, den Gedankenaustausch produktiv anzuleiten, stellen *Change-Story-Workshops* (vgl. Bedenk 2014c) dar. Solche Veranstaltungen helfen nicht, Formal- oder Sachfragen zu einem Innovationsprojekt zu klären. Vielmehr geht es darum, anhand von Geschichten, also leicht einprägsamen Beispielen oder Anekdoten, den emotionalen Bedeutungsgehalt eines Projekts für alle Beteiligten zur Sprache zu bringen.

Erzählungen stellen die ältesten Formen des Wissensaustausches zwischen Menschen dar. In gleicher Weise offenbaren sie auch die persönlich bedeutsamen Sichtweisen auf organisatorische Prozesse. In diesem Sinne können Geschichten verbinden und somit auch die soziale Geschlossenheit bzw. das Commitment bei der Umsetzung des Innovationsprozesses deutlich erhöhen.

### 2.3.5 Innovationen bedeuten (enormen) Ressourceneinsatz

*Wie können wir sicherstellen, dass kritische Blicke auf Herausforderungen und Schwierigkeiten gehört und berücksichtigt werden?*

Im letzten Abschnitt wurde bereits beschrieben, dass Innovationsprozesse – gerade in der Anfangsphase – oftmals durch überoptimistisches „Wunschdenken“ (Scholl 2004, S. 35) bestimmt sind. Verständlicherweise soll die Anfangseuphorie nicht durch allzu kritische Stimmen torpediert werden. Dennoch ist eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Phänomen eine wichtige Lernerfahrung für Unternehmen. Bewährt haben sich hier etwa moderierte *Post-Mortem-Sitzungen*, das heißt die systematische Aufarbeitung gerade von misslungenen Innovationsprojekten. Dabei steht nicht die Suche und Sanktionierung von einzelnen „Schuldigen“ im Vordergrund (da eine „Schuld“ aufgrund der Komplexität von Innovationsprozessen oft ohnehin nicht einzelnen Personen zuzuordnen ist; vgl. Bedenk & Mieg 2016), sondern die Suche nach Prozessfehlern, die bei nachfolgenden Innovationsprojekten stärker berücksichtigt werden können. Innovationsberater stellen in der Moderation solcher Post-Mortem-Sitzungen sicher, dass die Auseinandersetzung mit gescheiterten Innovationsprojekten weder versandet noch zur Suche von Bauernopfern genutzt, sondern tatsächlich als Lernfeld für die gesamte Organisation genutzt wird.

### 2.3.6 Mit Innovationen wird ein Ziel verfolgt

Eine weitere wichtige Aufgabe von Innovationsberatung kann die Identifizierung von adäquaten und multidimensionalen Zielsetzungen sein, die mit dem Innovationsprojekt erreicht werden sollen. Dies kann im Rahmen der Innovationsberatung anhand von zwei grundlegenden Fragen erörtert werden:

*An welchen Kriterien wollen wir den Erfolg unseres Innovationsprojekts festmachen?* Diese Frage sollte idealerweise im Vorfeld von Innovationsprozessen gestellt und beantwortet werden – nicht zuletzt, da so auch schon im Vorfeld des Projekts Dilemmata erkannt und thematisiert werden können, die im späteren Verlauf das Projekt erschweren könnten. So lassen etwa Prozessoptimierungen (als Beispiele von Prozessinnovationen) Organisationsabläufe zweifellos effizienter werden, die in der Folge jedoch auch Mehrfachbelastungen oder erschwerte Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende bedeuten können. Innovationsberatung kann den Diskussions- und Findungsprozess durch Moderation unterstützen.

*Wie können wir die gefundenen Kriterien operationalisieren?* Naheliegenderweise reicht es nicht, gute Kriterien zu finden – sie müssen auch messbar sein. In der Forschung spricht man von der „Operationalisierung“ von Kriterien. Konkret geht es hier um die Frage, anhand welcher Parameter etwa der „Erfolg am Markt“ oder die „Kundenzufriedenheit“ gemessen werden können. Gute

Innovationsberatung zeichnet sich dadurch aus, dass sie Möglichkeiten der *Evaluation* aufzeigt, wie gerade die intangiblen und schwer fassbaren Konstrukte gemessen werden können.

## 3 Fazit

Mit dem vorliegenden Beitrag wurden drei Ziele verfolgt: Zum einen sollte gezeigt werden, dass sich eine gründliche „Begriffsarbeit“ in der Unternehmenswelt sehr wohl lohnen kann, allen Unkenrufen über Managementrhetorik zum Trotz. Am Beispiel des Innovationsbegriffs, der sich immer wieder dem Vorwurf des Modephänomens ausgesetzt sieht, wurde eine Begriffsannäherung aus der Wissenschaft vorgestellt, die tatsächlich in die Tiefe des Innovationsphänomens und zu den daraus resultierenden zentralen Herausforderungsbereichen für Unternehmen führen kann. Im weiteren Verlauf wurde für jede der dadurch destillierten Herausforderungen eine prototypische Frage herausgegriffen, die sich Unternehmen im Zuge von Innovationsvorhaben stellen müssen – und jeweils eine Möglichkeit vorgestellt, wie Beratung Unternehmen bei der Antwortsuche wirkungsvoll unterstützen kann. Das Spektrum an Methoden hat sich dabei in den letzten Jahren enorm erweitert und geht über die hier vorgestellten Ansätze noch weit hinaus. Heute stehen eine Vielzahl spezifischer Verfahren zur Verfügung, um die Innovationskraft von Unternehmen maßgeblich zu erhöhen (z. B. Hüttner & Träder 2014). Denn eines scheint sicher: Verändern und Innovieren wird ein Kernthema in Unternehmen bleiben.

## Literatur

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21-47.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

Bedenk, S., Kunert, S., Scholl, W., & Tirre, S. (2013). GI:VE and take zwischen Wissenschaft und Praxis. Survey-Feedback-Prozesse als Maßnahmen einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung. *Wissenschaftsmanagement*, 19 (4), 34-37.

Bedenk, S. (2014a). Komplexität und Komplexitätsmanagement in Innovationsprozessen. In W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre (Hrsg.), *Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung* (S. 11-22). Heidelberg: Springer Gabler.

Bedenk, S. (2014b). Herausforderungen und Möglichkeiten der Innovationsförderung auf Geschäftsleitungsebene. In W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre (Hrsg.). *Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung* (S. 23-40). Heidelberg: Springer Gabler.

- Bedenk, S. (2014c). Change Story Workshops. In J. Hüttner & R. Träder (Hrsg.), *Toolbox – Schrittmacher für Innovationen* (S. 108-113). Berlin: artop.
- Bedenk, S., & Stich, A. (2015). Innovation mit Kunden – Fluch oder Segen? *Marketing Review St. Gallen*, 32(2), 75-86.
- Bedenk, S., & Mieg, H. A. (2016). Scheitern bei strategischen Entscheidungen. In S. Kunert (Hrsg.), *Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns* (S. 39-54). Heidelberg: Springer Gabler.
- Dahlin, K., Taylor, M., & Fichman M. (2004). Today's Edisons or weekend hobbyists: technical merit and success of inventions by independent inventors. *Research Policy*, 33, 1167–1183.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement* (4., überarb., erg. u. aktual. Aufl.). München: Vahlen.
- Hüttner, J., & Träder, R. (2014). *Toolbox Schrittmacher für Innovationen*. Berlin: artop.
- Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-47.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Kirsch, W., Esser, W. M., & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Krause, D. E. (2013). Organisationale Innovationen: Eine Einführung. In D. E. Krause (Hg.). *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 133-153). Berlin u.a.: Springer.
- Kunert, S., Rudinger, G., Tirre, S., & Bedenk, S. (2012). Innovationspromotoren. Möglichkeiten und Grenzen einer individualisierten Förderung von Innovationsprozessen. *Ideenmanagement*, 38(4), S. 107-109.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76 (3), 130-147.
- Schmelzer, F., & Kunert, S. (2013). Fallstudie Advoservice: Erklärungen oder Verklärungen. In G. Becke, C. Funken, S. Klinke, W. Scholl & M. Schweer (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung* (S. 43-51). Frankfurt/M.: Lang.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2012). Bedingungen der Innovationsfähigkeit kleiner professioneller Dienstleistungsunternehmen. *Zeitschrift für Arbeit*, 21, 118-131.
- Scholl, W. (2014). Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge. In W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre (Hg.), *Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung* (S. 77-99). Wiesbaden: Springer Gabler.

Trommsdorff, V. (1993). Professionelle Marktforschung in der Zukunft – für die Zukunft. *planung und analyse*, 20(2), 27-36.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Witte, E. (1999). Das Promotoren-Modell. In J. Hauschildt & G. Gemünden, G. (Hrsg.), Promotoren (2. Aufl., S. 11-41). Wiesbaden: Gabler.

## Über Stephan Bedenk



Stephan Bedenk ist Dipl.-Psych., Organisationsberater, Organisationsforscher, Kommunikations- und Verhaltenstrainer; Berater bei der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability.

## Über Dr. Sebastian Kunert



Dr. Sebastian Kunert ist Dipl.-Psych., Kommunikations- und Verhaltenstrainer, Organisationsberater, Coach, Partner der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability, Professor für Personal & Organisation der BiTS Berlin.

artop GmbH  
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin  
Christburger Str. 4  
10405 Berlin

Telefon.: 030 44 01 29 9-0

Fax: 030 44 01 29 9-21

[kontakt@artop.de](mailto:kontakt@artop.de)

[www.artop.de](http://www.artop.de)