

# Arbeiten in einer innovationsgetriebenen Wirtschaft

- Die Führungsrolle beim Erreichen  
nachhaltiger Innovationsfähigkeit -

Sabrina Schork, Doktorandin am Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management und Innovation (EnTechnon) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)<sup>1</sup>

**Abstract.** *Wissensmitarbeiter in innovationsgetriebenen Staaten sind die Quelle von marktorientierten Geschäftsmodell-, Prozess- sowie Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen. Sie stehen damit vor der Herausforderung ihre Organisation überlebensfähig zu machen. Steigende Komplexitäten erfordern neue Führungsfähigkeiten, die Wissensmitarbeiter zu Innovationsarbeit öffnen, befähigen und ermächtigen.*

---

<sup>1</sup> E-Mail: [sabrina.schork@yahoo.de](mailto:sabrina.schork@yahoo.de), Webseite: [sabinaschork.com](http://sabinaschork.com), Betreuender Professor: Prof. Dr. Orestis Terzidis.

# 1. Trends in einer innovationsgetriebenen Wirtschaft

## *Die innovationsgetriebene Wirtschaft*

Deutschland zählt neben 25 weiteren Ländern zu den innovationsgetriebenen Staaten [Amo13]. Deren wichtigste Quelle für Wachstum und Erfolg stellen nachhaltige Innovationen dar [OEC13]. Das Erreichen von Innovationsfähigkeit zählt zu einer der Top-Prioritäten der aktuellen Europa 2020 Strategie [EC14]. In diesem Kontext ist die Überlebensfähigkeit einer Organisation gleichbedeutend mit der Fähigkeit Stakeholder-orientierte Innovationen zu entwickeln. Dies können entweder nach innen gerichtete Prozess-Innovationen, oder nach außen gerichtete Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie strategisch fundierte Geschäftsmodell-Innovationen sein [OEC05]. Innovationen sind abhängig von der makro-ökonomischen Stabilität eines Landes. Diese setzt sich zusammen aus den voneinander abhängigen Faktoren wie Governance-Qualität, der gesellschaftlichen Fähigkeit technologische Leistungsfähigkeit voranzutreiben, Wettbewerbsarten sowie sich entwickelnde Organisationsstrukturen. Um diese Faktoren positiv zu beeinflussen, erfordert es Investitionen der Regierung in höhere Bildung, in Forschung und Entwicklung sowie in Kapitalmärkte und Regulierungssysteme [Por02].

## *Markt- und Arbeits-Trends des 21. Jahrhunderts*

Unternehmen im 21. Jahrhundert arbeiten in einem zunehmend komplexeren und dynamischeren Marktumfeld, mit dem sie in ständiger Wechselwirkung stehen. Stakeholder wie Mitarbeiter und Kunden erlangen in diesem Kontext mehr Macht. Der anhaltende demografische Wandel forciert den Kampf um Talente. Die Digitalisierung fordert Individualisierung und neues Kommunikationsverhalten [Vie14]. Durch lebenslanges Lernen kann dem schnellen Veralten von Informationen begegnet werden. Rasche Veränderungen in der Arbeitsteilung sowie Teamwork sind bei vorwiegend kurzfristig ausgerichtetem Projektarbeit gefragt. Unternehmen differenzieren sich durch einzigartigen Service, Design und Qualität [Pap13]. Eine fokussierte Nutzung von Netzwerken zur Erstellung von werthaltigen Innovationen wird notwendig. Um dies erreichen zu können, investieren Unternehmen sehr stark in das Training ihrer Arbeitskräfte und konzentrieren sich auf den Aufbau einer wandlungsorientierten, unternehmerisch ausgerichteten Organisationskultur [Dut14].

# 2. Nachhaltige Innovationsfähigkeit in Organisationen

## *Die Notwendigkeit für nachhaltige Innovationsfähigkeit*

Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen der Tatsache gegenüber, dass aktuelle Marktdynamiken die menschlichen Kapazitäten übersteigen. Organisati-

onen müssen deshalb eine gesunde Balance zwischen nachhaltiger Behandlung von materiellen und immateriellen Gütern sowie Leistungsfähigkeit finden [Tra11].

- Führungsverhalten
- + Unternehmenskultur
- + Stakeholder Potentiale
- + Ressourcen für Innovation
- + Anpassungsfähige Organisationsstrukturen
- Σ Nachhaltige Innovationsfähigkeit von Organisationen

**Ziel:** Kreation von marktfähigen Geschäftsmodell-, Produkt- und Service-Innovationen

**Grund:** Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation

**Weg:** zirkulärer Fluss, der jetzige und zukünftige Kundenanforderungen befriedigt

**Wie:** Zusammenführen von individuellem Expertenwissen im Kollektiv

**Abb. 1:** Aktuelle Definition nachhaltiger Innovationsfähigkeit von Organisationen<sup>2</sup>

Nachhaltige Innovationsfähigkeit ist das Ergebnis aus dem Zusammenspiel von Ressourcen für Innovationen, anpassungsfähigen Organisationsstrukturen, qualitativ hochwertiger Partizipation von Wissensmitarbeitern, Partnern, Kunden und Führung sowie der Organisationskultur. Das Verhalten und Zusammenspiel der Mitarbeiter im Rahmen der Organisationskultur führt zu einem gemeinsamen Werteverständnis und ist im Idealfall auf das Ziel nachhaltige Innovationen zu kreieren, ausgerichtet. Strukturen, Ressourcen und Stakeholder-Netzwerke wirken dabei unterstützend [Der10].

#### *Der Wissensmitarbeiter von heute*

Wissensarbeit basiert auf analytischen, kommunikativen und reflexiven Handlungen [Gar10]. Das Kreieren und absorbieren von Innovationen umfasst komplexe und kreative Denkaufgaben. Diese setzen neue Denkhaltungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Wissensmitarbeitern voraus. Eine wandlungsorientierte Denkhaltung basiert auf der Einstellung, dass menschliche Qualitäten durch dauerhafte Anstrengung entwickelt werden können. Wissensmitarbeiter, die eine wandlungsorientierte Denkhaltung besitzen, tendieren eher dazu sich in kreativen Prozessen zu engagieren und sind bereit, sich der anstrengenden, unangenehmen und herausfordernden Auseinandersetzung mit ihrem Umfeld zu stellen [Kar14]. Die Vermutung liegt nahe, dass eine wandlungsorientierte Denkhaltung zu Offenheit gegenüber unorthodoxen Ideen führt. Unsicherheiten werden in diesem Kontext in Kauf

---

<sup>2</sup> Eigene Darstellung.

genommen, um „Neues“ zu erschaffen, was potentiell zum Unternehmenserfolg beitragen kann. „Neu“ kann die Verbesserung von Bestehendem oder das Schaffen von neuen Märkten umfassen. Zugrundeliegende Werte basieren auf Optimismus, Neugierde, Diversität und Originalität. Engagement im kreativen Prozess setzt mentale Selbstkontrolle und Gesundheit voraus [Kim14]. Dies kann z.B. über Yoga, Achtsamkeitstechniken oder mentales Training erreicht werden. Mentale Selbstkontrolle verbessert Informationsverarbeitung und Stress- sowie Unsicherheitsbewältigung [Mis12].

Das Einbringen im Innovationsprozess erfordert intellektuelle, emotionale und spirituelle Intelligenz. Wissensmitarbeiter benötigen die Fähigkeit zu abstrahieren. Es wird wichtiger sich im Team und Netzwerken erfolgreich einzubringen, was Empathie, Selbstreflektion und Selbstmanagement voraussetzt. Wissensmitarbeiter sind gefordert den Zugang zu ihren Erfahrungen zu nutzen und diese zu verknüpfen. Dieser Vorgang setzt Vertrauen in die eigene Intuition und existierenden Fähigkeiten voraus. Eine wandlungsorientierte Denkhaltung inkl. Intelligenz befähigt einen Menschen aktiv zuzuhören, Probleme frei zu identifizieren und über den Austausch mit anderen Menschen neue Ideen zu entwickeln [Sch13].

#### *Eine innovations-unterstützende Organisationskultur*

Organisationskulturen setzen sich aus sichtbarem Gruppenverhalten und unsichtbaren, geteilten Werten zusammen. Forschungsarbeiten über elf Jahre bestätigen den signifikanten Effekt der Organisationskultur auf die Performance einer Organisation. Anpassungsunfähige Organisationskulturen können zu negativen finanziellen Entwicklungen führen [Kot98]. Das Unsichtbare einer Organisationskultur basiert auf informellen Regeln. Eine innovations-unterstützende Organisationskultur agiert anstatt zu reagieren. Werte wie Offenheit, Lernen, Autonomie und emotionale Sicherheit herrschen vor. Jeder einzelne Mitarbeiter ist bemüht die Überlebensfähigkeit der Organisation durch Eigeninitiative zu sichern und engagiert sich im Lern- und Experimentierprozess. Dabei findet ein offener und respektvoller Austausch mit Stakeholdern statt. Fehlertransparenz wird geschaffen [Hil14].

### **3. Aktuelle Forschungserkenntnisse**

#### *Vorläufige Erkenntnisse zur Innovationsfähigkeit von Organisationen*

Organisationen in Deutschland bewegen sich in einem innovationsgetriebenen wirtschaftlichen Umfeld. In diesem Umfeld steigt der Druck Innovationen zu produzieren. Innovationen sichern dabei die Überlebensfähigkeit einer Organisation.

Die Definition und Ausrichtung von Innovationsfähigkeit sollte nach aktuellen Erkenntnissen basierend auf dem bestehenden Mikro- und Makrokontext einer Organisation individuell spezifiziert werden. Die jeweilige Ausrichtung

bewegt sich im Spannungsfeld von kurzfristiger Gewinnmaximierung und dem langfristigen Aufbau von Humankapital.

Nachhaltige Innovationsfähigkeit hängt vorwiegend von der Organisationskultur und den sich darin bewegenden Wissensmitarbeitern ab. Wissensmitarbeiter produzieren Innovationen, Führungsverantwortliche unterstützen jene u.a. durch Kontextgestaltung. Anpassungsfähige Strukturen und Prozesse, ausreichend Ressourcen sowie in- und externe Netzwerke scheinen dabei unterstützend und entlastend zu wirken.

Wissensmitarbeiter sollten aktuellen Erkenntnissen zu Folge geöffnet, bemächtigt und befähigt werden ihre Kreativität einzusetzen, woraus Innovationen entstehen können. Dies beinhaltet den Glauben an die eigene Kreativität, sowie die Fähigkeit und Autonomie, Kreativität anzuwenden. Dafür ist eine wandlungsorientierte Denkhaltung (der Wille zum Lernen und Engagement) notwendig. Die Anerkennung der Notwendigkeit von spiritueller Intelligenz (übersetzt, Glaube an eigene Erfahrungen und Intuition) in der Praxis scheint abhängig vom fachlichen Hintergrund des Probanden zu sein, was wiederum mit der Denkhaltung zusammenhängt. Kommunikations- und Darstellungsfähigkeiten „neuer“ Ideen werden von Experten als wichtig eingestuft, damit diese auf Resonanz treffen. Ob Resonanz erzeugt werden kann, beinhaltet eine ungewisse Komponente. Selbstkontrolle ist psychologischen Studien zu Folge in diesem Zusammenhang eine notwendige Bedingung. Diese Fähigkeit wird von der Praxis in der Verantwortung des Individuums gesehen. Die Rollenidentität nimmt aufbauend auf diesen Studien außerdem Einfluss auf die intrinsische Motivation und damit auf das Verhalten von Mitarbeitern.

Klassische Führungsansätze scheinen im Innovationskontext ihre Bedeutung zu verlieren. Aufgrund einer erhöhten Stresssituation werden neue Arbeitsmodelle gefordert, die auf individuelle Lebenssituationen ausgerichtet sind (z.B. virtueller Arbeitsplatz, Teilzeit, flexible Arbeitszeiten oder Auszeiten). Experten fordern neue Dokumentationssysteme, die virtueller sowie ergebnisorientierter Arbeit gerecht werden.

#### *Vorläufige Erkenntnisse zur neuen Führungsrolle*

Führungskräfte, die ein innovations-unterstützendes Organisationsklima schaffen wollen, regen nach aktuellen Erkenntnissen den Aufbau einer innovations-freundlichen Denkhaltung bei Wissensmitarbeitern an, entwickeln innovations-förderliche Kompetenzen durch Weiterbildung „on and off the job“ und fordern sowie schätzen innovations-orientiertes Verhalten. Angst, Resistenz, Druck, Politik, Bürokratie, Zynismus und verurteilendes Verhalten scheinen Innovationsfähigkeit zu hemmen. Weiche Performance-Ziele sollen Expertenmeinungen zu Folge den Aspekt der Innovation beinhalten.

Die neue Führungsrolle umfasst meinem aktuellen Forschungsstand zu Folge vier Kernbereiche: (1) die Kontextgestaltung (KG), (2) das Empowerment zum Wandel (EzW), (3) Komplexitätsmanagement (KM) sowie (4) Beziehungs- und Erwartungsmanagement (BEM). Details hierzu siehe Abbildung 2.



Abb. 2: Vorläufige Erkenntnisse meiner Erhebung<sup>3</sup>

Die vier Kernbereiche und deren Spezifikation ergeben sich aus dem Vergleich zeitnaher interdisziplinärer Primärforschungen, die in A-D referierten Zeitschriften veröffentlicht wurden sowie den Ergebnissen meiner ersten Datenerhebungs-Sequenz. Die erste Erhebungssequenz stützt sich auf 25 interdisziplinäre Experten aus 18 Organisationen. Teilnehmer waren Führungskräfte aus Wissenschaft und Wirtschaft, die sich seit mindestens fünf Jahren mit dem Thema Innovationsfähigkeit aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen. Es folgen zwei weitere Erhebungsschritte: (1) die Auswertung von drei Industrie-Fallstudien<sup>4</sup> und (2) die Online-Verifikation meiner daraus entwickelten Theorie-Skizze.

#### 4. Ausblick

Das bislang aufgebaute Forschungsmodell wird weiter über Primärforschungen, Ergebnisse aus den drei bereits durchgeführten Industrie-Fallstudien und Expertengesprächen angereichert sowie im Rahmen einer groß angelegten Onlinebefragung industrieübergreifend verifiziert. Dabei liegt einer der Schwerpunkte auf der Fragestellung, wie Innovationsfähigkeit nachhaltig über Kultur- und Mitarbeiter-Entwicklung erreicht werden kann und wie

<sup>3</sup> Eigene Darstellung.

<sup>4</sup> Vorstellung des Kerngeschäfts bei Adtelligence auf der KnowTech 2014 durch Dr. Kay Böhnke, Vice President Development, E-Mail: [kay-boehnke@adtelligence.de](mailto:kay-boehnke@adtelligence.de), Webseite: [www.adtelligence.de](http://www.adtelligence.de).

Führungsverantwortliche Hindernisse frühzeitig erkennen und zeitnah verändern können.

## Literatur

- [Amo13] Amorós, J., & Bosma, N.: Global entrepreneurship monitor 2013 global report - Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe, 2013, S. 10.
- [Dut14] Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S.: The Global Innovation Index – The Human Factor of Innovation, Geneva, 2014, S. V.
- [Der10] Dervitsiotis, K.: A framework for the assessment of an organization's innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, Issue 9, 2010, S. 903-918.
- [EC14] Europa 2020 - Prioritäten der Europäischen Kommission. Retrieved from [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_de.htm), (29. June 2014).
- [Gar10] García-Morales, V., Lloréns-Montes, J., & Verdú-Jover, A. (2008): The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, 2010, S. 310.
- [Hil14] Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K.: Collective genius: no longer casting themselves as solo visionaries, smart leaders a rewriting the rules of innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 92, Issue 6, 2014, S. 94-102.
- [Kar14] Karwowski, M.: Creative Mindsets: Measurement, Correlates, Consequences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol. 8, No. 1, 2014, S. 62-70.
- [Kim14] Kim, H.-J.: Dr. Kim's World of Creativity. Retrieved from <http://kkim.wmwikis.net/>, (13. July 2014).
- [Kot98] Kotter, J., & Heskett, J.: *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York, 1998, S. 5-7.
- [Mis12] Mischel, W.: Self-Control Theory. In P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Ed.): *Handbook of Theories of Social Psychology*, SAGE Publications Ltd., London, 2012, S. 1-42.
- [OEC13] OECD: *Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation*, Paris, 2013, S. 1.
- [OEC05] OECD: *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3<sup>rd</sup> edition, Oslo, 2005, S. 46.
- [Pap13] Pappmehl, A., & Tümmers, H.: *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert: Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013, S. 224-226.

- [Por02] Porter, M., Sachs, J., Schwab, K., & McArthur, J.: The Global Competitiveness Report 2001-2002, Oxford University Press, New York, 2002, S. 18-19.
- [Sch13] Scharmer, C.: Theorie U - Von der Zukunft her führen, 3. unveränderte Auflage, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2013, S. 56-74.
- [Tra11] Trantow, S., Hees, F., & Jeschke, S.: Innovation Capability - an Introduction to this Volume. In S. Jeschke, I. Isenhardt, F. Hees, & S. Trantow (Hrsg.): Enabling Innovation. Innovation Capability - German and International Views, Springer Verlag, Berlin, 2011, S. 1-8.
- [Vie14] Vielmetter, G., & Sell, Y.: Leadership 2030 - The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future, 2014, Amacom, New York, 2014, S. 10-11.