

Erfolgreiche Führungs-Prinzipien im Innovationsbereich

Autoren

Sabrina Schork, Rendeler Straße 53, 60385 Frankfurt am Main

Prof. Dr. Orestis Terzidis, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Lehrstuhl für Entrepreneurship, Innovation und Technologie-Management, Fritz-Erler-Straße 1-3, 76133 Karlsruhe

Zusammenfassung

Im folgenden Beitrag stelle ich die deskriptiven Ergebnisse meiner Online-Erhebung mit 102 Praxisexperten aus dem Innovationsbereich vor. Diese vergleiche ich mit den Erkenntnissen aus Erhebungsphase 1 und 2 meines seit Januar 2014 stattfindenden Forschungsprojektes. Der Beitrag richtet sich an Organisationen, die ihren Innovationsbereich erfolgreich aufbauen möchten. Als Kernergebnis empfehle ich vier nacheinander folgende Schritte: (1) Spezifikation einer organisations-spezifischen Innovations-Strategie, die radikale Innovationen fokussiert und mehrere Innovations-Arten integriert, (2) Definition notwendiger personeller Fähigkeiten zum Erreichen der Innovations-Ziele, (3) Interne und externe Identifikation talentierter Führungs- und Arbeitskräfte, (4) Gestaltung eines innovations-förderlichen Organisationskontext, der die Stärken des ausgewählten Personals gezielt ausbaut. Noch unzureichend genutzte Gestaltungselemente sind der Einsatz zeitnaher Methoden, das Bereitstellen kreativer Arbeitszeit und der Aufbau von Experten-Netzwerken.

Schlagworte: Führungsverhalten, Teamverhalten, Teamerfolg, Unternehmertum

1 Ausgangssituation

Unternehmen müssen sich im globalen Wettbewerb positionieren. Kerntreiber stellen Produkt-, Service-, Prozess- oder Geschäftsmodell-Innovationen dar (Dyer & Gregersen, 2013, S. 30). Es werden die Organisationen das Rennen gewinnen, die zukunftsgerichtet denken, den Markt prüfend untersuchen und bereit dazu sind, Marktchancen zu nutzen anstatt neidisch auf Wettbewerber zu schauen. Innovation beinhaltet Qualität und WIE Investitionen ausgegeben werden (Lockhart, 2015).

2 Zielsetzung

Unternehmen suchen aktuell Ansätze, wie Sie ein erfolgreiches Team personell und strukturell zusammensetzen bzw. führen sollen, damit u.a. radikale Innovationen entstehen. Wenige Studien befassen sich verhaltens- und kontext-orientiert mit der Thematik (Hill, Brandeau, Truelove, & Lineback, 2014; Luekitinan, 2014).

Ich fokussiere mit meiner Studie zwei neue Aspekte:

- (1) Der Einfluss von Führungsverhalten auf den Erfolg eines Teams im Innovationsbereich. Teamerfolg setzt sich zusammen aus harten ökonomischen Ergebnissen z.B. Anstieg der Verkaufszahlen aufgrund neu entwickelter Produkte und weichen ökonomischen Ergebnissen z.B. Stakeholder-Loyalität (vgl. Abbildung 1, S. 2).
- (2) Ein Vergleich von erfolgreichen und schwachen Teams sowie KMUs und Großunternehmen.

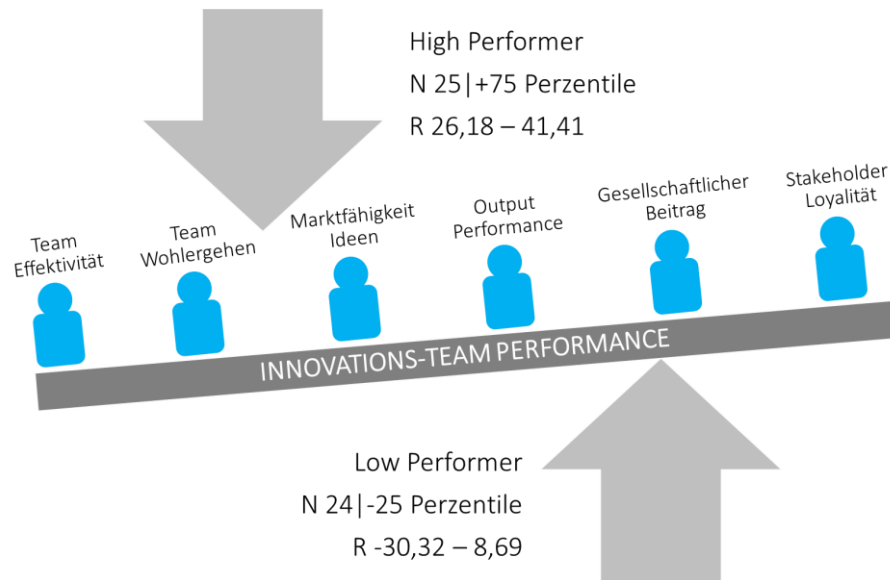


Abbildung 1: Innovations-Team-Performance.

3 Deskriptive Ergebnisse

<u>Industrie Organisation*</u>	<u>Herkunft Organisation</u>	<u>Position Teilnehmer (Auszug)</u>	<u>Herkunft Teilnehmer</u>
Energie & Versorgung	10 Amerika	16 CEO / Gründer	1 Ägypten
Chemie & Rohstoffe	7 Australien	1 Chief Information Officer	1 Bosnien-Herzegowina
Finanzen & Immobilien	6 Deutschland	69 Chief Innovation Officer	1 Brasilien
Technologie & Telekom	60 England	1 Chief Strategy Officer	73 Deutschland
Gesundheit & Pharmazie	4 Frankreich	2 Chief Technology Officer	2 England
Verkehr & Logistik	3 International	2 Head Research & Development	1 Finnland
(Online) Media	7 Österreich	5 Digital Strategy Lead	1 Frankreich
Handel	1 Schweiz	4 Director Technology Innovation	1 Griechenland
Regierung	3 Schweiz-Schweden	1 European Labs Lead	1 Italien
Dienstleistungen	33	Global Innovation Architect	2 Kroatien
Automobil	4	Head of Market Communication and Products	8 Österreich
Produktion & Maschinen	3	Improvement Scheme Lead	2 Polen
		Innovation and Strategy Lead	2 Schweiz
			1 Serbien
			1 Tunesien
			3 United States

* Mehrere Antworten möglich

Abbildung 2: Datensample.

Das **DATENSAMPLE** umfasst 102 Teilnehmer aus sechzehn Kulturen (vgl. Abbildung 2), die bereits ein Jahr im Innovationsbereich arbeiten. 73% der Teilnehmer sind Deutsche und managen mindestens ein Team. Die Teilnehmer arbeiten zu 48% bei KMUs (z.B. Bionic Robotics, connect4video, Evas) und zu 52% bei Großunternehmen (z.B. VW, BASF, ENBW oder Bosch).

Ich leitete die künstlich geschaffene Grundgesamtheit «Innovators 450» aus Rankings über innovative Organisationen her (Forbes, 2014; ThomasReuters, 2014; BostonConsultingGroup, 2014; TheInnovationEnterprise, 2014; FastCompany, 2014). Abbildung 3 zeigt inwieweit das Studiensample «Participants 102» den «Innovators 450» ähnelt. Sehr kleine sowie sehr große Unternehmen und die Industriezweige Energie, Service sowie (Online)-Media sind leicht überrepräsentiert.

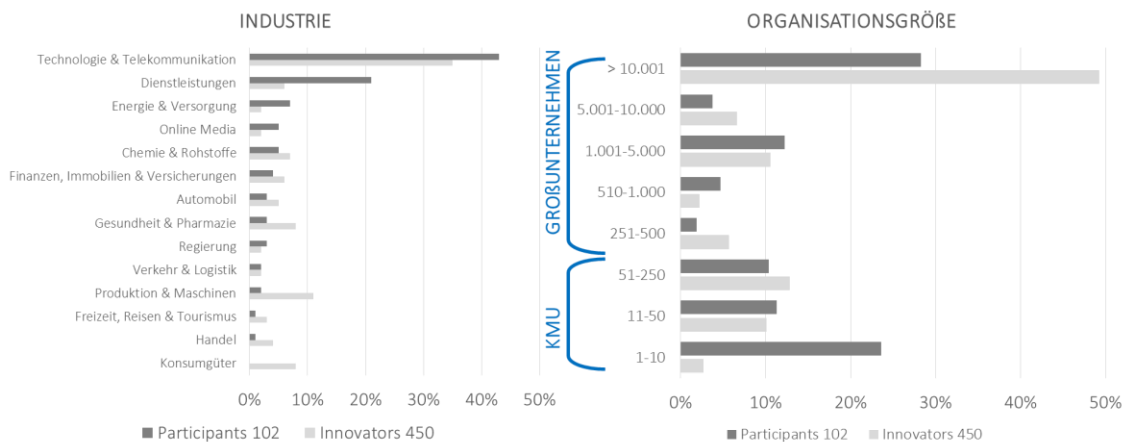
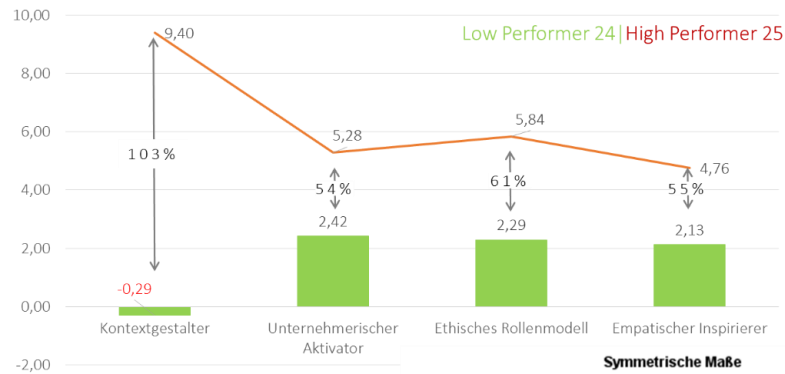


Abbildung 3: Datenqualität.

Studienteilnehmer beschreiben eine ideale Führungskraft im Innovationsbereich als kreativen, strategischen Denker, der mit Passion und Offenheit seinen Entdecker-Drang lebt. Er ist emotional intelligent und besitzt tiefes Markt- und Organisationswissen.



Phi ist irrelevant, da die Kontingenztabelle > 2x2
 [0,60; 1,00]starker Zusammenhang (Cliff 2008, S. 92)
 [0,50; 0,80]mittlerer Zusammenhang (Cliff 2008, S. 111)

Symmetrische Maße		Wert	Näherungsw eise Sig.
Nominal bezüglich Nominal	Phi	,920	,130
	Cramer-V	,651	,130
	Kontingenzkoeffizient	,677	,130
Anzahl der gültigen Fälle		96	

Abbildung 4: Führungs-Prinzipien.

Den **QUANTIATIVEN ERGEBNISSEN** folgend sind Führungskräfte erfolgreicher Innovations-Teams bereits empathische Netzwerker, ethische Rollenmodelle und mutige Macher (vgl. Abbildung 4).

Führungskräfte schwacher Teams haben insbesondere bei der Gestaltung des Organisationskontexts noch Aufholbedarf. Das Ergebnis deckt sich mit meinen Erkenntnissen aus den drei durchgeführten Industrie-Fallstudien in Erhebungs-Phase 2 (Schork & Terzidis, 2014, S. 8).

Lediglich 13% der teilnehmenden Führungskräfte wenden alle sechs Innovator-Fähigkeiten im Arbeitsalltag an, die vor sechs Jahren in den USA als Erfolgsfaktoren identifiziert wurden (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2009, S. 62-66).

86% der 25 identifizierten erfolgreichen Teams glauben, dass geniale Ideen überwiegend auf der Intuition eines Einzelnen beruhen. Im Vergleich dazu besitzen nur 23% der schwachen Teams diese Denkhaltung. Die Hälfte aller Teilnehmer glaubt daran, dass Innovationen messbar sind. Dies deckt sich mit dem Ergebnis meines interdisziplinären Experten-Workshops (Schork, 2014, S. 1).

EINE ERFOLGREICHE INNOVATIONSSTRATEGIE bindet laut meiner Studie Produkt-, Service- und Geschäftsmodell-Innovationen ein, die aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse gleichermaßen befriedigen. Insbesondere kommerzialisierte radikale Innovationen, die neu auf dem Markt oder neu auf der Welt sind, gelten als Erfolgstreiber. Meist entstehen diese nicht in bereits erfolgreich angewandten standardisierten Innovations-Prozessen. Für radikale Innovationen benötigen Arbeitskräfte Freiräume für kreatives Denken, Zugriff auf zeitgemäße Methoden und interdisziplinäre Experten. Alle drei Bereiche werden aktuell nur unzureichend im innovativen **ÖKOSYSTEM** angeboten.

Um sich im Wettbewerb zu positionieren, beobachten erfolgreiche Teams die Marktreaktion hinsichtlich entwickelter Innovationen und leiten darauf aufbauend stetig Verbesserungen ein. Sie haben sich außerdem vom regulären Managementsystem als autonome Einheit abgekapselt. Schwache Teams integrieren ihre Innovationsaktivitäten in Strukturen bestehender Abteilungen (z.B. Forschung & Entwicklung), obwohl zeitnahe Forschung bereits zeigte, dass dies erfolgshemmend ist (Luekitinan, 2014, S. 126).

Erfolgreiche Innovations-Teams kollaborieren verglichen zu schwachen Teams intensiver mit internen und externen Partnern (vgl. Abbildung 5, S. 6).

Nur 8% der Innovations-Teams besitzen ein ausgewogenes Verhältnis an männlichen und weiblichen Arbeitskräften. Männer dominieren den Innovationsbereich.

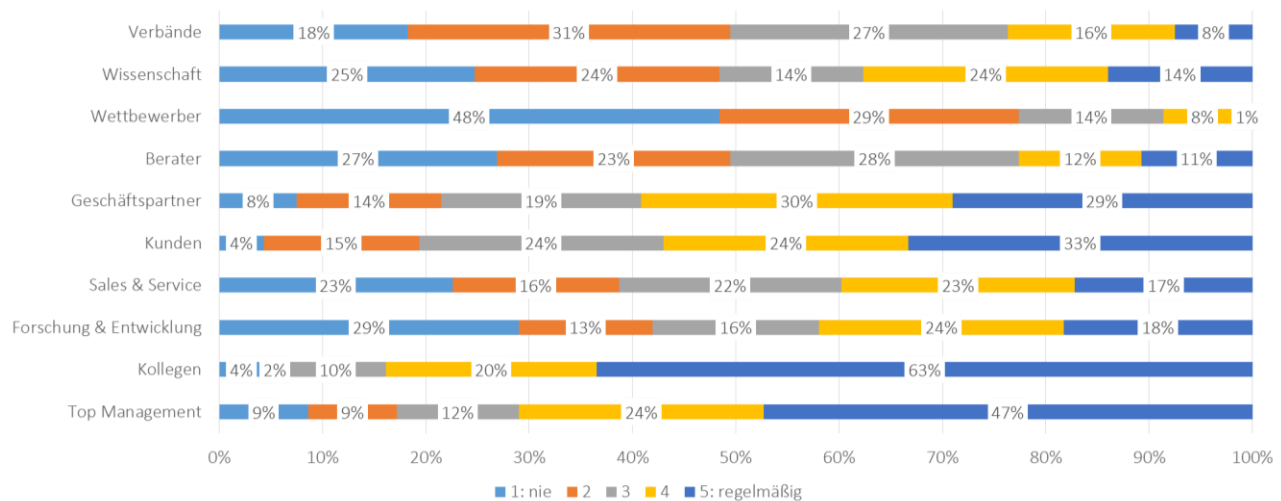


Abbildung 5: Partner-Netzwerk.

4 Implikationen für die Praxis

Schritt 1: Spezifikation einer anwendungsnahen Innovations-Strategie gemeinsam mit allen Teammitgliedern. Ziel ist die Differenzierung im Markt über die Konzentration auf bestehende und/ oder die Entwicklung neuer Stärken.

Schritt 2: Definition notwendiger Fähigkeiten auf Team- und Individuum-Ebene zum Erreichen der angestrebten Innovations-Ziele.

Schritt 3: Interne und/ oder externe Identifikation geeigneter Führungskräfte und Mitarbeiter, die bereits Grundlagentalente besitzen und deren Fähigkeiten potentiell ausgebaut werden können.

Schritt 4: Gezielte Förderung des ausgewählten Personals zum Erreichen des Exzellenz-Status. Schaffung eines innovationsförderlichen Organisationskontexts über moderne stärkenorientierte Schulungskonzepte.

5 Literaturverzeichnis

BostonConsultingGroup. (2014). Most Innovative Companies.

Dyer, J., & Gregersen, H. (2013). Does Your Company enable Innovation? Chief Learning Officer, S. 30-35.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2009). The Innovator's DNA. Harvard Business Review, S. 61-67.

FastCompany. (2014). Most Innovative Companies.

Forbes. (2014). Most Innovative Companies.

Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). Collective genius: no longer casting themselves as solo visionaries, smart leaders a rewriting the rules of innovation. Harvard Business Review, S. 94-102.

Lockhart, C. (2015). Is your innovation program running the red queen's race? LinkedIn.com.

Luekitinan, W. (2014). Organization Climates and Individual Innovation. Advances in Management & Applied Economics, S. 123-135.

Schork, S. (2014). Experten-Workshop am 28.2.2014. Hochschule Karlsruhe.

Schork, S., & Terzidis, O. (2014). Guiding behavior favoring sustainable enterprise innovation capability. G-Forum. Oldenburg: FGF e.V.

TheInnovationEnterprise. (2014). CINO Summit.

ThomasReuters. (2014). Top 100 Innovators.