

# Bericht



## *Whiteboard Bericht* Personalmanagement

# Gesunde Innovationskultur macht zukunftsfit!

[www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)

### **Verfasser**

Sonja Amport  
Inhaberin  
amport acc  
CH-8001 Zürich

# Danke

Frau Sonja Amport, amport acc, danken wir für das Schreiben des vorliegenden Berichts.

Ein spezieller Dank gilt allen Sponsoren der Plattform **KMU SWISS EVENT** im Jahr 2005, welche die Durchführung aller Aktivitäten ermöglichen.

## Exklusiv-Sponsoren:



## Haupt-Sponsoren:



## Patronat:



## Medienpartner:



## Verbandspartner:



## Co-Sponsoren:

ABB Schweiz AG – AVISTA – de Sede AG – EXPOformer AG – Gebrüder Weiss AG – Genfer Versicherung – Océ – Kultur- und Kongresszentrum TRAFO – Mobility Solutions AG – Nexell GmbH – Orange Communications AG – screen concept – Schmocker AG – Schober Firmenadressen AG – Swisscom Directories AG

# Whiteboard Bericht

## Gesunde Innovationskultur macht zukunftsfit!

Autor:



### **Sonja Amport**

Sie ist Beraterin, Projektleiterin und CEO der Firma amport acc, active in creativity & culture, Ihre Partnerin für Kreativität und Kultur. amport acc unterstützt mit massgeschneiderten Beratungen, Trainings und Coachings schweizweit Organisationen und Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationskraft und eines gesunden Innovationsklimas.

Sonja Amport blickt auf vielseitige Tätigkeiten unter anderem als Pädagogin, Projektleiterin und Geschäftsführerin zurück und bringt neben dem breiten praktischen Erfahrungsschatz fundierte Ausbildungen in Eventmanagement, Marketing, Innovationsmanagement und Betriebswirtschaft mit.

Firma:

**amport acc**  
Löwenstrasse 22  
8001 Zürich  
Tel: +41-43-497 33 35  
Fax: +41-43-497 33 36

Datum:

30. Mai 2005



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Zusammenfassung (Management Summary)</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Gesunde Innovationskultur macht zukunftsfit</b> .....	<b>5</b>
2.1 Innovation aktiv begegnen.....	5
2.2 Zuerst Säen, dann ernten.....	6
2.3 Innovationskraft steigern – aber wie.....	7
2.4 3 M – erfolgreiches Beispiel.....	7
2.5 Kräfte gemeinsam entwickeln.....	8
<b>3. Quellenverzeichnis</b> .....	<b>9</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steigende Kosten erfordern eingespieltes Absenzenmanagement .....	6
--	---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ist Ihr Unternehmen innovativ .....	5
Tabelle 2: 10 Tipps zur Förderung der Innovationskultur in Unternehmen .....	8

## 1. Zusammenfassung (Management Summary)

Die Zukunftsfitness der Unternehmen hängt stark mit der Gesundheit und Motivation der MitarbeiterInnen zusammen. Nur wenn die MitarbeiterInnen gesund und motiviert sind, sind sie bereit, Ihre Kraft für das Unternehmen einzusetzen und Ihr Wissen preis zu geben. In der Wissensgesellschaft von morgen ein „must“, um die Unternehmung auf den gesättigten Märkten mit Kreativität und Innovation weiter zu bringen. Das Ziel in den Führungsetagen in einer Zeit steigender Absenzen- und Invaliditätsraten sollte also sein, mit verschiedenen mitarbeiterbasierten Aktivitäten eine gesunde Innovationskultur zu schaffen und so gemeinsam mit den MitarbeiterInnen einen Wissens- und Marktvorsprung zu erarbeiten.

## 2. Gesunde Innovationskultur macht zukunftsfit

Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft? Kennen Sie den Markt von morgen? Generieren Sie die Kraft und das Wissen Ihrer MitarbeiterInnen und streben diese danach, Ihre Unternehmung weiterzubringen? Lassen Sie der Entwicklung von neuen Ideen, der Kreativität und Kultur genügend Raum? Fragen über Fragen, die sich stellen um das Innovationsklima und die Innovationskultur eines Unternehmens zu beurteilen. Eine Kraft, die in dem sich stetig verschärfenden Wettbewerb, den immer schneller werdenden Produktlebenszyklen und der zunehmenden Marktsättigung ausschlaggebend für den Erfolg ist.

Die Schnellebigkeit fordert immer kürzere Entwicklungszeiten, die immer spezielleren Kundenwünsche rufen nach neuen Ideen und Lösungsansätzen und die sinkende Halbwertszeit von Wissen zwingt zu kontinuierlicher Aufarbeitung der Wissensbasis und zum lebenslangen Lernen der MitarbeiterInnen. Innoviert ein Unternehmen nicht mehr, so ist es mittelfristig gesehen nicht konkurrenzfähig.

### **Acht Fragen zu Innovationsfördernden Strukturen von KMU:**

1. Wie viel Prozent Ihrer Produktpalette ist über drei Jahre alt?
2. Investieren Sie regelmässig Mittel in Innovation?
3. Ist Innovation bei Ihnen Teil der Unternehmensstrategie?
4. Arbeiten Sie in Kooperationsprojekten mit Partnern und anderen Wissensträgern zusammen?
5. Besteht bei Ihnen ein Innovationsklima, das auf Mitarbeitererebene Innovation und Mut zum Neuen fördert und belohnt?
6. Wird Innovation bei Ihnen bewusst organisiert oder dem Zufall überlassen?
7. Betreiben Sie strategisches, zukunftsgerichtetes Kompetenzmanagement?
8. Ist Ihr Unternehmen risikobereit und offen für Veränderungen?

### **Tabelle 1: Ist Ihr Unternehmen innovativ**

#### **2.1 Innovation aktiv begegnen**

Innovation stammt vom lateinischen „innovare“ und bedeutet Erneuerung. Die wirtschaftliche Innovation ist eine erfolgreich eingeführte Neuheit und kann viele Gesichter haben. So sind dies nicht nur Produktinnovationen, die wie beispielsweise das Internet unser ganzes Leben verändern und gestalten. Unter Innovation werden auch Prozess- und Sozialinnovationen behandelt, die die Einflüsse auf unsere eigene Unternehmenskraft und so indirekt auf die Neukreation von Produkten hat. Darunter fallen Tätigkeiten wie z.B. interne und externe Routineprozesse beleuchten, Verfahren vereinfachen, soziale Lösungen erarbeiten, gezielte abteilungsübergreifende Innovationsteams aufbauen und die Komplexität des Innovationsprojektes durch Know-how und Kommunikation reduzieren. Mit dem Aufbau einer ganzheitlichen Innovationskultur, bei der Veränderung akzeptiert und das Mitdenken und Mitgestalten durch die MitarbeiterInnen gefördert werden, werden nicht nur die Produktivität gesteigert und die MitarbeiterInnen neu motiviert, es können mittelfristig auch Finanzen eingespart und die Marktfitness gesichert werden. Das Ernten bedingt jedoch das vorgängige Säen!

## 2.2 Zuerst Säen, dann ernten



Innovationen, die das Unternehmen im Wettbewerb weiterbringen, können durch Zufall entdeckt oder aber mit entsprechenden Techniken gezielt und systematisch entwickelt werden. Interessant scheint dabei, dass 90% der lancierten Innovationen nicht auf „neues“ Wissen basieren, sondern auf die Neukombination von bekannten Wissensbeständen zurückgeführt werden können. Dieses Wissen steckt in den MitarbeiterInnen der Unternehmung, die sich je nach Situation, Motivation und Umgebung mehr oder weniger für die Unternehmung einsetzen und bereit sind, ihr Potenzial weiterzugeben. Unbestritten ist, dass der herrschende Marktdruck

motiviert und engagierte MitarbeiterInnen erfordert, die ungewöhnliche Ideen entwickeln und herausragende Leistungen erbringen.

Pflegen wir als Führungskräfte unser zukünftiges Potenzial wirklich genügend und aktivieren deren Wissensschatz mit neuen, markt- und zukunftsgerichteten Ansätzen? Eine Studie aus Deutschland besagt, dass die Zahl von Menschen mit innerer Kündigung bei über 60% liegt. Die Zahlen in der Schweiz sind mit vermuteten 30% zum Glück noch viel tiefer. Es ist nachweisbar, dass wer an seinem Arbeitsplatz Freude und Zufriedenheit empfindet, mit Stress und anderen Unannehmlichkeiten besser umgehen kann und seltener krank wird. Diese MitarbeiterInnen sind bereit, sich für das Unternehmen voll und ganz einzusetzen und ihr Wissen preis zu geben. Doch veröffentlichte das Link Institut 2004 in der Studie Herz+Kopf+Portemonnaie, dass vorwiegend in den Bereichen Unternehmenskultur und in der Informations- und Kommunikationspolitik eine geringe Zufriedenheit unter den MitarbeiterInnen herrscht. Auch in Bezug auf die Atmosphäre, die Aufenthaltsräume und bei der Verpflegung wird Unzufriedenheit geäußert.

Tatsache ist, dass die Fehlzeiten in den Schweizer Unternehmen steigen. Gleich verhält es sich mit der Invaliditätsrate. Die IV-Statistik 2004 zeigt, dass im Jahr 2003 neun von zehn IV-Fällen auf Krankheit zurückzuführen ist. Dabei dominieren die Krankheitsbilder „Psyche und Bewegungsapparat“ in über 70% der Fälle. Alarmierende Zahlen! Fachleute weisen darauf hin, dass mit gezielten Präventionsmassnahmen 30-40% der Invaliditätsfälle verhindert und immense Kosten eingespart werden können.



Abbildung 1: Steigende Kosten erfordern eingespieltes Absenzenmanagement

Säen heisst demnach also, die Aufmerksamkeit nicht nur auf die Weiterentwicklung der Produkte zu lenken, sondern auch neue Ansätze für die Kultur und die sozialen Fragen in der Unternehmung zu erarbeiten. Zeit also für neue innovative Lösungen im Absenzen-, Gesundheits- und Familienmanagement, die sich mittelfristig auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auswirken.

### **2.3 Innovationskraft steigern – aber wie**

Gelingt es, das Mitarbeiterpotenzial voll auszuschöpfen, werden latent vorhandene Kräfte im Unternehmen für Produktivitätssteigerungen offen gelegt. Schätzungen in den westlichen Industriestaaten zeigen, dass nur ca. 30-40% des problemlösenden Potentials, welches durch die MitarbeiterInnen der Unternehmen repräsentiert wird, generiert werden.

Leider korrespondiert das derzeit in den Schweizer Unternehmen vorhandene Ist- Profil nur in seltenen Fällen mit einer wirklich fruchtbaren Innovationskultur. In einigen Unternehmen fehlt es an Fachwissen rund um den Ablauf eines systematischen Innovationsprozess, in anderen sind die MitarbeiterInnen so stark im „daily business“ und in Routinearbeiten involviert, dass sie nicht die Kraft und Motivation besitzen einen Beitrag an die Zukunftsfitness zu leisten. Wieder andere sind nur wenig risikobereit, verlieren Kraft aufgrund unzureichender Organisationsstrukturen oder verfügen über ungenügende Ressourcen.

### **2.4 3 M – erfolgreiches Beispiel**

3 M (Minnesota Mining & Manufacturing) wird als „das“ Best Practice Beispiel für ein nachhaltiges, dauerhaftes Innovationsklima durch Führung und Motivation sehr oft genannt. Bei 3 M wurden die Voraussetzungen geschaffen um eine Unternehmenskultur zu etablieren, die eine Vergrösserung des Innovationspotentials schafft. Dies gelingt 3 M mit klaren strategischen Zieldefinitionen, abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, der 15%Regel (15% der Arbeitszeit steht für die Verfolgung eigener Ideen und Forschungen zur Verfügung), mit gezieltem Informationsfluss, mit Hilfe von internen Aus- und Weiterbildungsprogrammen und baut zusätzlich auf Faktoren wie flachen Hierarchien, schnellen Entscheidungswegen, Motivation und Fehlermanagement auf. Die Mitarbeiter werden auf diese Weise ermutigt und befähigt selbständig mit zu denken und zu handeln.

3 M investiert also nicht nur in die Forschung und Entwicklung von Produkten, sondern lanciert auch Neuerungen für die Unternehmung selbst, die zwar aus erster Sicht finanzielle Aufwendungen nach sich ziehen, sich aber mittelfristig jedoch für das Unternehmen auszahlen. In diesem Beispiel handelt es sich um ein ausländisches Grossunternehmen, dass mit zahlreichen Sozialinnovationen auch wirtschaftlich auf Kurs bleibt. Auch in mittleren und kleineren KMU-Betrieben ist es notwendig die Zukunftsfitness zu stärken.

## 2.5 Kräfte gemeinsam entwickeln



Wer meint, die Implementierung des Innovationsprozesses in den Firmenablauf sei ausschlaggebend und entscheidend für die Generierung von Neuheiten, der irrt. Das Wissen um den richtigen Ablauf des Innovationsprozesses ist zwar notwendig, doch dies entspricht nur einem Teil des Puzzles, welches ganzheitlich zusammengesetzt werden und für jede Unternehmung individuell passen muss. Es entscheiden nämlich vorwiegend die „soft factors“ über Erfolg oder Misserfolg eines Innovationsvorhabens.

Ein für alle Unternehmen geltendes Patentrezept zur Entwicklung von Innovationskultur gibt es nicht. Viel mehr gibt eine differenzierte Analyse der Organisation, Struktur, Kompetenzen und des Marktes Auskunft über die Möglichkeiten der Steigerung der Innovationskraft.

Eine einfache und bereits verbreitete Methode sich auf den komplexen Weg neuer Lösungen zu begeben, ist die systematische und abteilungsübergreifende Generierung von innovativen Lösungen. Dies geschieht oft in Kooperation oder zumindest aufbauend auf das Wissenspotenzial der Kunden und Lieferanten. In institutionalisierten Innovationszirkeln beispielsweise setzen sich 10-15 Personen aus F&E, Produktion, Marketing, Verkauf, Einkauf, Distribution etc. regelmässig mit der Weiterentwicklung von Produkten oder unternehmensinternen Prozessen auseinander. Mit Hilfe einer externen Moderation mit Controllingfunktion werden die Entwicklungen effizient vorangetrieben und die MitarbeiterInnen mit speziellem Innovationswissen aufdatiert. Durch diese aktive Vernetzung und Kommunikation gewinnen zukünftige Projekte vehement an Wissenspotenzial und verringern die Misserfolgsrate und Entwicklungsdauer. Eine Möglichkeit zur Stärkung der Innovationskultur und für das Wachstum von morgen. Denn ohne geht es auch morgen nicht!

### Wie können Sie als Führungskraft die Innovationskultur in Unternehmen fördern?

1. Entwickeln Sie die Innovationsfähigkeit durch gezielte Wissens- und Kompetenzvermittlung in den Bereichen Innovation, Kreativität, Problemlösungstechniken, Persönlichkeitsbildung z.B. Ideenmanager- Lehrgang
2. (Er)leben Sie Veränderung als Chance und begeistern Sie mit Leidenschaft Ihre Teams.
3. Schaffen Sie eine kreative, räumliche Innovationsatmosphäre.
4. Bilden Sie abteilungsübergreifende Teams mit unterschiedlichen Rollenprofilen und arbeiten Sie mit gezielten Innovationszirkeln und Kreativitätstechniken an neuen Entwicklungen.
5. Schaffen Sie eine Vertrauens- und Akzeptanzkultur, die „Spinner-Ideen“ zulässt. Leben Sie das „Aufeinanderzugehen“ und trauen Sie Ihren Mitarbeitern auch einiges zu.
6. Sorgen Sie der Betriebsblindheit aufgrund von Routinearbeiten mit gezielten Aktivitäten und Workshops vor.
7. Erarbeiten Sie ein gezieltes Kompetenzmanagement für den strategischen Zukunftsmarkt Ihrer Unternehmung. D.h. definieren Sie den Markt von übermorgen und entwickeln Sie die Kompetenzen der MitarbeiterInnen entsprechend Ihren Zielsetzungen.
8. Aktivieren Sie die Innovationsbereitschaft durch die Förderung von Entfaltungsmöglichkeiten und Anreizsystemen wie z.B. Ideenawards, Belohnungssystemen etc.
9. Beseitigen Sie Hindernisse wie Denkblockaden, hierarchische Verkrustung, Stress und Arbeitsüberlastung, Sättigung durch die Faktoren Aktion, Gesundheit und Motivation.
10. Planen und akzeptieren Sie im Neuland der Innovationsuche Fehler mit ein.

**Tabelle 2: 10 Tipps zur Förderung der Innovationskultur in Unternehmen**





### 3. Quellenverzeichnis

- Link Institut                      Studie Kopf, Herz und Portemonnaie; Luzern; 2004
- Marion Wolff                      Innovationskultur – der unterschätzte Erfolgsfaktor; Universität St. Gallen; Institut für Technologiemanagement; Vortrag 27.Mai 2004
- Prof. Dr. Dietmar Vahs:Innovationskultur als Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements; Change Management Institut, Hochschule für Technik, Esslingen
- Peter Faulstich                    Innovationsbarrieren und Lernwiderstände – zum Verhältnis von Innovation, Partizipation und Kompetenz; April 2005
- Annett Hempel                    Kreativität im Innovationsmanagement; Seminararbeit Studiengang Mediengestaltung; Weimar 2004
- Internet:                            [www.innovationsspirit.com](http://www.innovationsspirit.com)  
[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)  
[www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch)