

GI:VE

Grundlagen nachhaltiger
Innovationsfähigkeit:
Vertrauenskultur &
Evolutionäre Wissensproduktion



Informationen aus dem Presseteam

Gefördert durch



Wer nichts sät, der erntet nichts. Wer nicht gießt, allerdings auch nicht. Gutes Bedingungsmanagement als Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen.

Innovationsfähigkeit gilt als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. So ein Glück, wird Deutschland doch gern als Land der Ideen betitelt. Problematisch nur: Kreativität allein reicht nicht aus, um erfolgreiche Innovationen wachsen zu lassen. Der Weg von einer guten Idee hin zur gelungenen Innovation ist weit und äußerst verschlungen. Denn Innovationsprozesse werden häufig begleitet von Schwierigkeiten wie Meinungs- und Interessenkonflikten, unzureichendem individuellen Wissen oder sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen.

Das ewige Supertalent - Innovationsmanagement?

Ist man an dieser Stelle schon fast verleitet freudig das Zauberwort „Innovationsmanagement“ auszurufen, drängt sich eine wesentliche Frage auf: Lassen sich Innovationen denn planen? Fallstudien, die zeigen, dass erfolgreiche Innovationen häufig unvorhersehbar verlaufen oder gar zufällig entstehen, zeugen eher vom Gegenteil. Innovationsprozesse stellen ein hochkomplexes Phänomen dar. Dem können punktuell angesetzte, klassische Managementmethoden der Planung, Prozesssteuerung und Erfolgskontrolle häufig nicht gerecht werden. Neues entsteht nur da, wo Freiraum fürs Andersdenken, Ausprobieren und Experimentieren besteht, statt starren Prozesskontrollmechanismen. Wenn aber der Innovationsprozess selbst nicht geplant oder kontrolliert werden kann, wo ansetzen? Bleiben wir bei der Metapher der Innovationspflanze. Auch wenn wir das Wachstum selbst nicht steuern können, lassen sich doch die Bedingungen optimieren. Wie also lassen sich *Bedingungen* schaffen, die eine Entstehung von neuem Wissen und Ideen begünstigen und einen erfolgreichen Verlauf von Innovationsprozessen möglich machen? Oder:

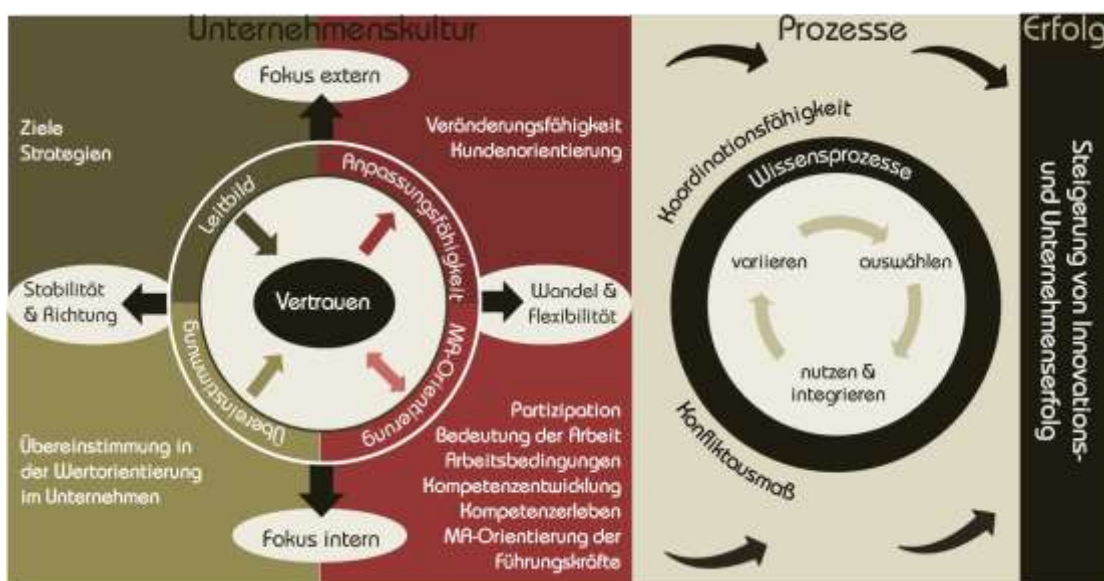
Unter welchen kulturellen Bedingungen kann eine Innovation erfolgreich und nachhaltig wachsen?

GI:VE - ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Forschungsprojekt - widmet sich genau dieser Fragestellung: Wie muss eine geeignete, innovationsförderliche Organisationskultur aussehen? Ebenso vielgestaltig und komplex wie die Fragestellung ist die Annäherung von **GI:VE** an die Beantwortung dieser. Wichtigster Faktor dabei: die enge, wechselseitig verzahnte Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Eine Kooperation aus Humboldt- Universität zu Berlin, vertreten durch Prof. i.R. Dr. Wolfgang Scholl, Organisationspsychologe und Innovationsexperte und artop – Institut für Beratung, Forschung und Ausbildung macht dies möglich.

Grundlage ist ein im Rahmen des Projektes entwickelter Fragebogen zu den für Innovationen relevanten Organisationskulturvariablen.

Unterschieden wird zwischen allgemeinen innovationsförderlichen Faktoren der Unternehmenskultur und spezifischen Faktoren, die den Innovationsprozess selbst geschmeidiger machen.

Ausgangspunkt für die grundlegenden Faktoren der Organisationskultur ist das Spannungsfeld aus Flexibilität und Stabilität, in dem innovative Unternehmen sich stets bewegen: die Balance aus flexibler Anpassung an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse oder sich ändernde Marktbedingungen einerseits und die Notwendigkeit von langfristigen Visionen und Zielen, konkreten Strategien und einem klar kommuniziertem und gelebtem Wertebild andererseits.



Landkarte des GI:VE Fragebogens

In neunzig klein- und mittelständischen Unternehmen konnten anhand des Fragebogens Daten von über 750 Personen zum Zusammenhang zwischen Organisationskultur, sowie Innovationsprozessvariablen und dem Erfolg einer Innovation erhoben werden. Unterstützend wurden durch eine Innovationsprozessanalyse, d.h. Interviews mit Geschäftsführung und Mitarbeitern ausgewählter Unternehmen, konkrete Verlaufsdaten von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Innovationen generiert. Die Ergebnisse unterstützen die These:

Nicht auf den Verlauf des Innovationsprozesses selbst kommt es an, sondern die Bedingungen unter denen ein Innovationsprozess abläuft, entscheiden über dessen Erfolg.

Zu den wichtigsten Eigenschaften einer für Innovationen förderlichen Organisationskultur gehört dabei eine hohe Koordinationsfähigkeit. Denn Innovationen bringen - wie jede Form von Veränderung - zahlreiche Probleme mit sich. Ähnlich relevant zeigte sich die Art der Konfliktbehandlung. Konflikte treten in jedem Fall auf – wichtig ist nur wie damit umgegangen wird. Vermeidet man Konflikte – schwelen diese häufig unterschwellig weiter und behindern langfristig den Innovationsprozess. Nur ein offener Umgang mit Konflikten kann das verhindern.

Organisationskultur lässt sich aktiv innovationsförderlich gestalten

Zusätzlich zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Studie resultiert auch ein entscheidender praktischer Mehrwert für die teilnehmenden Unternehmen. Sie erhalten neben einem unternehmensspezifischen Ergebnisfeedback zu ihrem Innovationspotential auch konkrete Handlungsimplicationen für eine Verbesserung der Innovationskultur. In sechs Partnerunternehmen wurden aus sich abzeichnenden individuellen Stärken und Problemfeldern unternehmensspezifische Interventionen abgeleitet, sodass eine praktische Validierung der wissenschaftlichen Annahmen und Erkenntnisse direkt im Unternehmensalltag stattfinden kann.

Der Innovationspromotor – Gärtner des Innovationsprozesses

Als konsequente Fortführung der Forschungsergebnisse und weitere Antwort aus der Praxis entwickelte **GI:VE** außerdem eine neuartige Ausbildung: die Ausbildung zum Innovationspromotor. Ziel der Ausbildung ist es, Unternehmensinterne aus vielfältigen Branchen und Positionen zu Experten für Innovationsprozesse auszubilden. Der Innovationspromotor agiert – wie der Name *Promotor* suggeriert – wie ein Katalysator. Er schafft die notwendigen Bedingungen für eine gute Innovationskultur, begleitet Innovationsprozesse kontinuierlich, treibt sie voran und hilft über Barrieren hinweg.

Der erste Ausbildungsgang startete erfolgreich im April diesen Jahres. Das 10-modulige Curriculum deckt dabei die ganze Bandbreite erfolgsrelevanter Faktoren für Innovationsprozesse ab: von der Rollenklärung des Innovationspromotors über Methoden des Ideenmanagements und Interventionsmöglichkeiten zur Förderung von Innovationen, bis hin zu den notwendigen Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen oder dem Umgang mit Konflikten. Die Bandbreite der Branchen und Positionen der fünfzehn Teilnehmer, die überwiegend aus kleinen und mittelständischen Unternehmen deutschlandweit anreisen, ist groß: Trainees und Doktoranden, Projektleiter, Geschäftsführer und Betriebsräte aus Gesundheitswesen, Gastronomie, IT, Telekommunikation, Bauwesen und Industrie sind mit dabei. Ganz nach dem Motto des hinter der Ausbildung stehenden Innovationskonzeptes: Variation oder Diversität von Ideen, Meinungen, Wissenshintergründen und Interessen ist die optimale Voraussetzung für die Entstehung von neuem Wissen und somit neuartigen und erfolgreichen Innovationen. Der nächste Ausbildungsgang zum Innovationspromotor startet voraussichtlich im Frühjahr 2012/2013.

Nachhaltigkeit sichern durch Transfer

Der **GI:VE** Fragebogen, weitere wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt und Informationen zur Ausbildung werden auf der Website von **GI:VE** (www.vertrauenkultur-innovation.de) zur Verfügung gestellt. Die Anonymität der Daten ist dabei natürlich jederzeit gewährleistet. Ein Benchmark ermöglicht es Unternehmen außerdem eine Positionierung bezüglich des eigenen Innovationspotentials im direkten Vergleich mit anderen KMU'S vorzunehmen. Diese Informationen sind kostenfrei allen Interessierten zugänglich und werden zusätzlich auf Fachtagungen, Kongressen und in diversen Fachzeitschriften veröffentlicht. Denn auch das **GI:VE** Projekt selbst hat sich den Mechanismen einer guten Innovationskultur verschrieben: Innovationsfähigkeit durch Transfer nachhaltig sichern.

Wollen Sie Ihr Innovationspotential unter die Lupe nehmen?

....oder mehr über das **GI:VE** Projekt erfahren? Hier erreichen Sie uns:

Projektleitung

Humboldt-Universität zu Berlin

Prof. Dr. Wolfgang Scholl

Prof. Dr. Sebastian Kunert



Ansprechpartner Pressearbeit

Stephan Bedenk

Tel.: 030 2093 9355

Mail.: kontakt@vertrauenkultur-innovation.de,

Web: www.vertrauenkultur-innovation.de