



Wolfram Fuchs

# **INNOVATION UND MOTIVATION – DAS GEWINNER-TANDEM**

Ideenfindung als Unternehmensphilosophie



Wolfram Fuchs

# **Innovation und Motivation – das Gewinner-Tandem**

Ideenfindung als Unternehmensphilosophie



### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Für Fragen und Anregungen:**

[info@mi-wirtschaftsbuch.de](mailto:info@mi-wirtschaftsbuch.de)

1. Auflage 2015

© 2015 by mi-Wirtschaftsbuch,  
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Dirk Peter  
Korrektur: Bärbel Knill, Landsberg am Lech  
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G.Pfeifer, Germering  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86880-904-6  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-189-6  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86416-190-2

*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)



# Summary

Innovationen sind ein stetiger Bestandteil der gesamten Menschheitsgeschichte. Mit zunehmender Industrialisierung und Perfektionierung rückt die Notwendigkeit immer schnellerer und besserer Innovationen ins tägliche Blickfeld. Unternehmen und deren Chancen im Markt sind kausal an die von ihnen eingebrachten Neuerungen geknüpft. Somit ergeben sich für Innovationen zwei große Aktionsfelder - die Innovation als Entdeckung und die Einführung im Markt.

Dieses Buch zeigt Ideen und Möglichkeiten, die kontinuierliche Innovation im Unternehmen zu erreichen - verbunden mit hoher Motivation der Mitarbeiter. Gleichzeitig fordert das Vorgehen eine hohe Vernetzung aller beteiligten Personen - das Teaming als ein entscheidendes Element für erfolgreiche Innovationen im Markt.

# Inhaltsverzeichnis

## **Einleitung**

### **1 Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen?**

Welche Faktoren sind dabei zu beachten?

### **2 Wo findet Innovation im Unternehmen optimalerweise statt?**

### **3 Kommunikation, Führung und Motivation für erfolgreiche, kontinuierliche Innovationen**

### **4 Innovationen und Teaming - zwei voneinander untrennbare Bestandteile**

### **5 Hierarchie, Rollenverständnis und Erfolgsparameter für Innovationen**

### **6 Innovationspotenziale erkennen - Kompetenzfelder finden - Erfolge erzielen**

### **7 Kontinuierliche Innovation - das tägliche Geschäftsmodell**

### **8 Begeisterung in der Kommunikation - und im Team für Innovationen**

### **9 Innovation und Führungsmodelle im Unternehmen**

### **10 Die Zukunft hat begonnen - Innovationen für das 21. Jahrhundert**

## **Schlusswort des Autors**

## **Anhang**

Die semantische Auswahl in der Kommunikation von Innovationen

Der rhetorische Wirkungskreislauf

Das Erwartungsgespräch – die ideale Form für den inhaltlichen Abgleich zwischen Gesprächspartnern

Moderationsgrundsätze und Gestaltung der optimalen Meetingkultur – die Nutzung der Führungsrolle für kontinuierliche Innovation

Das Entwicklungsgespräch – der effektivste Weg zur Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie

Der Führungsprozess – die essenzielle Grundlage für Erfolge und Motivation

Die zweidimensionalen Führungsmodelle – Basis der werteorientierten Führung mit Zielen und Motivation

Die motivierende Aufgabenübertragung – Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

Wichtigkeit und Einzigartigkeit der Meilensteinkontrolle für ein herausragendes Unternehmensergebnis

Der Aufbau der Kompetenz der Mitarbeiter im Coaching – eine der Kernaufgaben der Führungspersönlichkeit

Welche »Ja's« habe ich zum Mitarbeiter und Menschen?  
Die unterschiedlichen Sitzungsmodelle mit ihren dazugehörenden Zielen

**Danksagung**

**Über den Autor**

**Stichwortverzeichnis**

# Einleitung

Dieses Buch ist Teil einer Trilogie, die sich mit erfolgreicher Unternehmensführung auf der Basis eines neuen Führungsmodells – der moderativen Führung –, den Geheimnissen der C-Level-Kommunikation und in diesem Werk mit den erfolgreichen Prozessen für Innovationen beschäftigt.

Die langjährigen Erkenntnisse aus meiner Trainings-, Coaching- und Beratungstätigkeit sind die Grundlage dieser Buchreihe. Alle Ideen und Vorgehensweisen sind bereits langjährig erfolgreich erprobt und umgesetzt. Die zahlreichen Praxisbeispiele belegen die Methodiken in dieser Trilogie und werden täglich verifiziert. So entsteht für den Leser die Möglichkeit, alle Erkenntnisse des Buches direkt in seinen Alltag zu übernehmen.

Dabei widme ich mich vorrangig Innovationen unter den Aspekten der Unternehmensführung, der Motivation aller beteiligten Personen sowie den notwendigen Mechanismen für die kontinuierliche Innovation in allen denkbaren Unternehmenskonstellationen. Bei der Umsetzung des vorliegenden Themas greife ich auf die Grundlagen der moderativen Führung zurück – mit entsprechender Erläuterung der Hintergründe. Für die weitgehend bekannten Phasen des operativen *Innovationsmanagements* verweise ich auf die Fachliteratur, die dieses Themengebiet speziell behandelt.

Mit welcher Vorgehensweise beschäftigt sich dieses Buch?

In der klassischen Gliederung eines Unternehmens sind häufig einzig die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) für die Innovationen zuständig. Die Besetzung dieser

Abteilungen ist traditionell - je nach Branche - mit hochkarätigen Technikern, Wissenschaftlern oder praxiserfahrenen Entwicklern gewährleistet. Dies hat über viele Jahrzehnte hinweg die Erfindungen, Patente und neuen Produkte gesichert. Im immer härter werdenden Wettbewerb und damit verbundenen schnelleren Zyklen reicht dieses Vorgehen oftmals nicht mehr aus.

Neue Unternehmen (sogenannte Start-ups) mit unkonventionellen Methoden erreichen häufig schnellere und bessere Innovationen als langjährig aktive Marktteilnehmer. Doch wie erreichen diese jungen Unternehmen diese Effektivität in der Erfindung neuer Produkte und Methoden?

Die Antwort finden Sie schnell in der Vorgehensweise der dort agierenden Teams. Diese sind mit hohem persönlichem Engagement, Motivation der einzelnen Personen und einer Kommunikation über Hierarchiegrenzen hinweg aktiv - ein Vorgehen, das diese Personen während ihrer Ausbildung auf der Universität, Fachhochschule oder in berufsbegleitender Ausbildung gelernt und gelebt haben.

Der individuelle Einsatz ist dabei sehr hoch - ein untrügliches Zeichen für die Motivation dieser Personen.

Bei der Gestaltung von Innovationsprozessen sind gerade diese Eigenschaften besonders wichtig - denn diese ermöglichen den Einsatz von mentalen Ressourcen, die besonders in Kreativitätsprozessen notwendig und erwünscht sind. Innovation auf Befehl ist selten erfolgreich. Aus diesem Grund verändern zahlreiche Unternehmen die Rahmenbedingungen. Sie bedienen sich besonderer Methodiken - von Kreativitäts-Workshops bis zu interaktiven Sitzungsmodellen - oft bleibt der gewünschte große Wurf jedoch aus.

Genau an dieser Stelle setzt dieses Buch an und vermittelt die erprobten Vorgehensweisen für die erfolgreiche Generierung von Innovationen.

In den folgenden Kapiteln arbeite ich diese Erkenntnisse

in ein aktives Vorgehen der Führung in den Unternehmen ein. Klares Ziel ist die Einführung des erfolgreichen Handlings von Innovationen in jedes Unternehmen, das bereit ist, sich den neuen Rahmenbedingungen zu stellen und dadurch eine kontinuierliche Pipeline für neue Produkte, Verfahren oder Beratungsangebote seiner Kunden zu erzeugen.

Dabei wird der Leser mit den Voraussetzungen aller Schritte ebenso vertraut gemacht wie mit den zahlreichen Möglichkeiten für detaillierte Abläufe. Besonderes Augenmerk widmet dieses Werk dem *Teaming* als Erfolgsfaktor für die marktreife Einführung einer Innovation – denn erst der Erfolg im Wettbewerb zeigt, wie gut eine Innovation wirklich ist. Dabei spielen zeitliche Faktoren ebenso eine Rolle wie die Kenntnisse über den Kunden bzw. Endverbraucher für die Produkte oder Dienstleistungen. Aus dieser Erkenntnis heraus entsteht die Wichtigkeit über einen Ablauf, der im Unternehmen alle Ressourcen bündelt und optimiert einsetzt.

Betont sei an dieser Stelle, dass hierarchieabhängige Prozesse teilweise deutlich in den Hintergrund treten und erst in Entscheidungsstadien zur Entfaltung kommen. Die Möglichkeiten einer Interaktion verschiedener Verantwortungen erreichen damit oftmals bessere Resultate und sind für die beteiligten Personen zudem wesentlich angenehmer und motivierender.

Der Blick auf diese Details bei der Förderung von Innovationen steigert nicht nur die Effektivität, sondern führt in der Folge auch zu höherer Effizienz im Ressourcen-Management – unter ertragsorientierten Gesichtspunkten einer der Hauptgründe für die Ideen des Buches. Nur wer auf Dauer im Bereich der Innovationen für die Zukunft des Unternehmens punkten kann, wird im Markt auch zukünftig gefragt sein.

Zur besseren Übersicht erläutere ich nachfolgend die Ziele der jeweiligen Kapitel im Einzelnen, damit die

Entscheidung für ein leserfreundliches Vorgehen im Buch leicht fällt. Am Ende sind die notwendigen Checklisten und Übersichten abgedruckt, die den Lesern der anderen Teile dieser Trilogie bereits als wichtiger Erfolgsfaktor für die tägliche Praxis bekannt sind und eine schnelle Umsetzung garantieren.

Im Einzelnen beschäftigt sich das Buch in jedem Kapitel mit einem gesonderten Aspekt, der in sich geschlossen umgesetzt werden kann.

## Kapitel 1:

### **Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen?**

Mit der Schilderung aller Gegebenheiten, die als Rahmenbedingungen für das Erreichen von Innovationen notwendig sind, startet dieses Kapitel. Schnell wird daraus ersichtlich, welche grundsätzlichen Punkte beachtenswert sind, damit der kreative Geist zum Erfolg kommt.

## Kapitel 2:

### **Wo findet Innovation im Unternehmen optimalerweise statt?**

Die Definition bezieht sich auf die Prozessorganisation eines Unternehmens und den daran beteiligten Personen. Das Wissen wird jeweils an dessen Entstehungsort in einem siebenstufigen Prozess betrachtet. Aus diesem Verständnis heraus ist jeder Mitarbeiter eines Unternehmens für Innovationen geeignet. Einzig seine Fachkompetenz und der von ihm zu bearbeitende Teil des Prozesses entscheiden über die Erfolgsaussichten einer Innovation.

## Kapitel 3:

## **Kommunikation, Führung und Motivation für erfolgreiche, kontinuierliche Innovationen**

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Voraussetzungen für die Führung eines Unternehmens beleuchtet, die Innovationen begünstigen. Neben den möglichen Führungsstilen steht besonders die daraus abgeleitete Form der Übermittlung von Botschaften in der Kommunikation im Fokus - und die damit verbundene Motivation der beteiligten Personen. Eine Zusammenstellung von erprobten Führungstools ist in Form eines möglichen Leitbildes dargestellt.

### Kapitel 4:

#### **Innovationen und Teaming - zwei voneinander untrennbare Bestandteile**

Zentraler Bestandteil ist die Zusammenarbeit verschiedener Kompetenzträger für die Entstehung einer Innovation. Dabei kann der »berühmte« Pförtner des Unternehmens genauso wichtig sein wie der hochdotierte Leiter des F&E-Bereiches. Allein die richtige Zusammenstellung des Teams ermöglicht den Erfolg einer Innovation - die erfolgreiche Marktreife. Anhand des Entwicklungsprozesses eines Teams in sieben Stufen und der Eigenschaften eines Spitzenteams zeigen sich die Erfolgsparameter des Teamings in der Innovationsbearbeitung.

### Kapitel 5:

#### **Hierarchie, Rollenverständnis und Erfolgsparameter für Innovationen**

Neben den Führungsmodellen sowie dem Teaming sind die menschlichen Gegebenheiten des Umfeldes eines

Innovationsprojektes entscheidend. Das Herauslösen aus den gewohnheitsmäßigen Strukturen kann für die Innovation erfolgversprechend sein. Für das klassische Top-down-Modell bis hin zum multifunktionalen Matrixsystem sind erstaunlicherweise ähnliche Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der Innovation wichtig, die in Form von Werten eine Innovationskultur bilden.

## Kapitel 6:

### **Innovationspotenziale erkennen - Kompetenzfelder finden - Erfolge erzielen**

Innovationen entstehen oftmals durch ungewöhnliche Zufälle und häufig völlig ungeplant. Diese Erkenntnis führt zu einer interessanten und erfolgreichen Möglichkeit, den Prozess aktiv zu gestalten. Im dreistufigen Vorgehen zeigen sich die Chancen, Vorteile im Markt zu erreichen und letztlich den Wert des Unternehmens zu steigern - messbar am Aktienkurs oder der erfolgten Gewinnausschüttung.

## Kapitel 7:

### **Kontinuierliche Innovation - das tägliche Geschäftsmodell**

Innovation macht »süchtig« - denn je mehr Erfolg dadurch erreicht wird, desto mehr Erwartungen setzen der Mitarbeiter und der Markt in diese Unternehmen. Zusätzlich stehen teamorientierte Leistungsprozesse und deren erfolgreiche Steuerung mit Blick auf die Motivation im Fokus. Mit dem Prozess der Kontinuität wird dieses Ziel ermöglicht, wenn die notwendigen Voraussetzungen im täglichen Ablauf fest installiert sind. Dann wird der Prozess zum erfolgreichen Geschäftsmodell für alle beteiligten Mitarbeiter.

## Kapitel 8:

### **Begeisterung in der Kommunikation - und im Team für Innovationen**

Der Blick auf diejenigen Mitarbeiter, die gerade den Innovationsprozess aktiv gestalten, ist wie die Faszination eines lodernden Feuers. Dabei werden die unterschiedlichen Beiträge der Mitarbeiter an der Innovationsgestaltung in den jeweiligen Aufgabenfeldern und mit den entsprechenden Motivationshintergründen betrachtet. Die Vermittlung der Begeisterung in der Kommunikation ist eine Kunst, die sowohl für den Startpunkt als auch für die Umsetzung im Teamingprozess von entscheidender Bedeutung ist.

## Kapitel 9:

### **Innovation und Führungsmodelle im Unternehmen**

Die Konsequenzen aus den Ideen, wie erfolgreiche Innovationen in einem Unternehmen eingeführt werden, erfordern oft auch die Veränderung von Strukturen. Die konkreten Möglichkeiten werden in den Führungsmodellen abgebildet und sichern so die operativen Erfolge. Der Einsatz der moderativen Führung zeichnet sich dabei besonders aus und erreicht so die besten Erfolge. Die Betrachtung unterschiedlicher Unternehmensstrukturen und deren Inhabereigenschaften runden die Betrachtung im Markt ab.

## Kapitel 10:

### **Die Zukunft hat begonnen - Innovationen für das 21. Jahrhundert**

Die Einführung neuer Ideen erfordert ein stringentes Vorgehen, das durch erprobte Teamstrukturen das

Restrisiko für Innovationen minimiert. Die unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortungen dieser Teamstruktur zeichnen für das aktuelle Vorgehen im Markt verantwortlich. So entsteht ein Bild für die Innovationen dieses Jahrhunderts. Im Schlusswort fasst der Autor die wesentlichen Erkenntnisse dieses Buches zusammen.

# 1 Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen?

Der Begriff Innovation wird meist für eine Entdeckung oder Erfindung gebraucht. Abgeleitet ist das Wort vom lateinischen »innovare«, das »erneuern« bedeutet. Die meisten Business-Anwender verstehen darunter – je nach Sichtweise aus ihrer jeweiligen beruflichen Position – unterschiedliche Ziele und blicken damit auf die verschiedenen Aspekte einer Innovation. Dies ergibt, wie an den folgenden Beispielen gezeigt, sehr unterschiedliche Interpretationen:

- Die Innovation als **neue Idee oder Entwicklung**, die bis zu diesem Zeitpunkt unbekannt war – im wissenschaftlichen oder technischen Sinne beispielsweise als neue Erfindung oder Entdeckung definiert
- Die Innovation als **neue Anwendung bzw. Verwendung** eines bekannten Produktes oder einer eingeführten Dienstleistung
- Die Innovation als **Prozessoptimierung** mit zusätzlicher Wertschöpfung in einem geschlossenen Kreislauf wie z.B. einem Unternehmen oder einer Behörde
- Die Innovation als **erfolgreiche Markteinführung** eines Produktes oder einer Dienstleistung mit entsprechenden Erträgen

Doch welche Rahmenbedingungen machen trotz unterschiedlicher Sichtweisen das Wesen einer erfolgreichen Innovation aus? Folgende vier Komponenten (erklärt anhand eines naturwissenschaftlichen Beispiels) sind für alle Arten von Innovationen notwendig:

- Am Anfang steht eine **Idee oder Vision**, etwas Bestimmtes Neues zu entdecken, das zuvor der Wissenschaft bzw. der gesamten Menschheit unbekannt war.
- Die Wissenschaft verwendet oder entwickelt daraufhin **Methodiken**, die auf die Entdeckung der Innovation ausgerichtet sind.
- Die permanente **Validierung der Vorgehensweise** erzeugt eine optimierte Forschungspraxis, die letztlich die Innovation oder Entdeckung möglich macht.
- Mit der **Überprüfung einer Innovation** - möglich durch Veröffentlichung und Reproduktion - findet sie Eingang in das Know-how des jeweiligen Wissenschaftszweiges und wird allgemein akzeptiert.

Im beruflichen Umfeld gestalten sich diese Rahmenbedingungen zusammen mit anderen Facetten - erhalten bleiben jedoch die vier Komponenten, die adaptiert werden.

Nur unter diesen Voraussetzungen kann die Führung die passenden Umfeldbedingungen schaffen, die das gesamte Potenzial aller Mitarbeiter ausschöpfen. Der gewünschte Wettbewerbsvorteil durch Innovation wird auf diese Weise zum zentralen Programm im jeweiligen Unternehmen.

Mit Blick auf dieses Ziel sind als Nächstes die Kausalitäten für die vier obengenannten Rahmenbedingungen und die daraus entstehenden Resultate hochinteressant.

## Schritt 1: Die kreative Idee oder Vision für die »Erfindung«

Die mentale Leistung dazu ist, im Vergleich zu allen weiteren Schritten, die mit der höchsten Kreativitätskomponente und zugleich den größten Chancen. Daraus ergibt sich die Frage, wie im Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen werden, die diese mentale Leistung ermöglichen.

Zwei wesentliche Komponenten bilden die Basis für das Zustandekommen eines guten Resultates dafür:

- Die Verwendung bekannter kreativer Techniken wie z.B. Mind-Mapping oder Brainstorming
- Das Schaffen von ganz besonderen emotionalen Faktoren, die entscheidend auf die Motivationslage einwirken

Der **nonverbale** Ausdruck dieser emotionalen Faktoren findet sich beispielsweise im besonderen Engagement der Mitarbeiter oder in der Art der Kommunikation. Die Führung schafft dazu Anreize durch den Aufbau von Vertrauen, Kontinuität und Sicherheit in den jeweiligen Führungsinstrumentarien - in der Summe die Einrichtung einer validen Wertekultur.

**Skalierbar** werden diese emotionalen Faktoren entweder durch den wiederkehrenden verbalen Austausch zwischen einzelnen Personen sowie in einer stabilen Gruppe oder durch das Erkennen derjenigen persönlichen Motivationsfaktoren, die mentale Leistungen stark begünstigen. Diese emotionalen Faktoren sind von der jeweiligen Person abhängig und vorzugsweise durch die Beschäftigung mit dieser erkennbar.

Zusätzlich ist es wichtig zu wissen, dass im normalen Leben weniger als die Hälfte der mentalen Fähigkeiten unseres Gehirns genutzt werden. Aufgrund dieser Tatsache

können mit beiden Vorgehensweisen enorme Potenziale freigesetzt werden.

Beim näheren Blick auf die emotionalen Faktoren zeigt sich schnell, dass diese kongruent mit der Motivationslage des jeweiligen Menschen sind. Bei der mentalen Beschäftigung mit dem Themengebiet »Urlaub« kann beispielsweise mit der richtigen Motivationslage plötzlich die Idee für ein vollkommen neues Ferienzeil aufkommen – spontan und mit viel Engagement. In einer anderen Situation – ohne diese Motivation – ist eine evtl. bereits bekannte Alternative das Resultat.

Die neue Verknüpfung von vorhandenen Gedächtnisinhalten macht diese Entwicklung möglich. Vergleichbares geschieht in einer Gruppe, die aufgrund der sich ergänzenden Ideen durch das erreichte Gemeinschaftsgefühl emotionale Faktoren mit ähnlicher Zielrichtung schafft.

Die wichtige Frage ist, wie diese notwendige Motivationslage im Rahmen eines allgemein nachvollziehbaren Prozesses bewusst erzeugt wird. Dazu ist der Blick auf das Vorgehen im wissenschaftlichen Bereich ebenfalls ertragsbringend. Ein Forscher hat sein Spezialgebiet selbst gewählt und fühlt sich persönlich mit diesem sehr verbunden – es steckt eine hohe individuelle Identifikation dahinter. Hintergrund ist seine spezielle Expertise auf diesem Gebiet und der feste Wille, das Neue zu entdecken. Gleichzeitig engagiert er sich emotional für sein Thema – es ist für ihn eine Herzensangelegenheit. Diese beiden Komponenten bilden die Basis für die gewünschte neuronale Verknüpfung. Emotionale Faktoren wie Freude und Begeisterung verbinden sich auf diese Weise mit den wissenschaftlich notwendigen Faktoren, die zum Gelingen notwendig sind, und aktivieren diese. So entsteht eine hohe Motivation und persönliche Überzeugung für das Finden der Idee.

In der Führung eines Unternehmens bedeutet diese

Erkenntnis, dass, neben der Auswahl von Mitarbeitern mit der notwendigen Expertise für das gewünschte Fachgebiet, das Schaffen der Voraussetzungen für eine hohe Motivation vorrangig ist. Zusätzlich bilden die gelebten Wertevorstellungen des Managements die Basis für die Entstehung der emotionalen Verknüpfungen bei den beteiligten Personen - abhängig von deren individueller Persönlichkeitsstruktur.

Diese Erkenntnisse sind direkt für den Prozess zum Schritt 1 - die Idee einer »Erfindung« - übertragbar.

Benötigt werden folglich:

- Menschen mit einer für die Idee **notwendigen Expertise** - wobei alle Aspekte der Idee entscheidend sind - von der kreativen Entstehung bis zur erfolgreichen Markteinführung
- Die Rahmenbedingungen für die **persönliche Motivation**, sich die Innovation als Entdeckung vorzustellen und in der Folge damit vollinhaltlich zu beschäftigen
- Die Atmosphäre zum Erleben der **emotionalen Faktoren**, auf die sich die Person freut und nachfolgend für das gesteckte Ziel engagiert - ausgedrückt durch das Gefühl oder die Herzensangelegenheit, mit seiner persönlichen Beteiligung an der Innovation selbst einen großen Erfolg zu erzielen

Im weiteren Verlauf dieses Buches werden diese Voraussetzungen immer wieder in die Beschreibung der Möglichkeiten, zur Innovationsentstehung in einem Unternehmen beizutragen, einfließen.

Zur Verdeutlichung der Innovationsleistung betrachten wir diesen (und alle weiteren) Schritt(e) mit einem Beispiel, das alle folgenden Voraussetzungen mitbringt:

- Die Idee, die bis zu diesem Tag als unmöglich oder verrückt galt – das **Absurditätstheorem**
- Die Idee, die vollkommen neue Möglichkeiten eröffnet – das **Innovationsportal**
- Die Idee, die einen Wunsch der Menschheit erfüllt – die **Entwicklungsvision**

Aufgrund des absoluten Vertraulichkeitsprinzips und der Wettbewerbsgarantie durch den Autor wird bewusst ein Beispiel benutzt, das fiktiv und unrealistisch ist, jedoch alle Methodiken darstellbar macht.

Als Idee dient die Erfindung eines »Automatischen Auftragsgenerators«, der die aufwändigen Aktivitäten für den Verkauf aller Produkte und Dienstleistungen obsolet macht.

Für die Realisierung dieser Idee in Schritt 1 sind Menschen notwendig, die sich einerseits mit Vertrieb beschäftigen und auskennen, andererseits den Automatismus im Rahmen einer Kundenbeziehung initiieren wollen und sich dafür mit ihrem Herzblut engagieren.

## Schritt 2: Die notwendigen Methodiken zur Erfindung (Ideenverifizierung)

Gemeint sind damit valide Möglichkeiten, die Menge der Ideen so zu klassifizieren, dass daraus die gesuchte neue »Erfindung« resultiert. Durch die Wahl der richtigen Rahmenbedingungen findet eine Auswahl statt, die schneller zum gewünschten Ergebnis führt. Gerade dieser Schritt ist für die Menge an Ressourcen zur Bereitstellung einer Innovation (von eingesetzten Kosten bis zu verwendeten Arbeitseinheiten) essenziell wichtig.

Doch welche Methodiken sind für das Ergebnis der »Erfindung« optimal? Wie so oft entscheidet dies das jeweilige Ziel.

Generell können u.a. folgende wesentliche Faktoren für diese Methodiken als wichtig gelten:

- Die **hohe Einsatzbreite** der »Erfindung« im jeweiligen Fachgebiet für den vorgesehenen Praxisbereich (beispielsweise durch die notwendige Berücksichtigung von gesetzlichen Vorgaben für den Produktbereich wie z.B. Industrienormen)
- Die **vorhandene Erfahrung**, die bereits in diesem Ideenbereich zur Steigerung der Praxistauglichkeit gesammelt wurde (beispielsweise bei der Umsetzung vorausgegangener »Erfindungen« desselben Hintergrundes und der bekannten Markterfahrungen z.B. im Automobilbereich)
- Die **präzise Verbesserung** durch die neue Idee – insbesondere bei der Beurteilung im Vergleich zu ähnlichen bereits durchgeführten bzw. eingeführten Innovationen (beispielsweise den Fortschritt auf einem Fachgebiet wie der Telekommunikation)
- Die **berücksichtigte Standardisierung** bei der Einhaltung vorgegebener Normierungen für Sicherheitsaspekte (beispielsweise im technischen Bereich einer Idee für neue mechanische Teile im Flugzeugbau).

Diese Methodiken vereinfachen den Innovationsprozess, da Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und in eine produktive Richtung gelenkt werden. Gleichzeitig ergeben sich aus dieser Vorgehensweise Möglichkeiten für die Erweiterung der ursprünglichen Idee(n).

Zusätzlich bereiten diese Methodiken die Fragen für eine spätere Markteinführung vor und bieten damit zu Beginn die Möglichkeit, hohe Kostenpotenziale einzusparen. Im Vordergrund steht die Definition der angesprochenen Zielgruppe für diese Innovation, die bei der Realisierung von entscheidender Bedeutung ist. Dieser Schritt 2 gehört

so zu den unerlässlichen Voraussetzungen für eine spätere erfolgreiche Innovationsgestaltung im Markt. Die Führung hat in diesem Bereich eine hohe Verantwortung, die Einhaltung der Ziele zu überprüfen, da andernfalls die Realisierung der Markterfolge stark gefährdet sein kann.

Bezogen auf das fiktive Beispiel des »Automatischen Auftragsgenerators« sind im Schritt 2 alle Voraussetzungen methodisch geprüft, die beispielsweise das Attribut »Vertriebseigenschaften« in der Funktion erfüllen muss. So werden unterschiedliche Kundentypen genauso einbezogen wie Resultate aus der Marktforschung über die Voraussetzungen einer Kaufentscheidung. Die Vorteile der automatischen Generierung sind als Verbesserung ebenso im Fokus wie die zu berücksichtigenden Auswirkungen auf die Organisation der Vertriebsabteilungen im alltäglichen Vorgehen des Unternehmens.

Wie und von wem diese oben aufgezählten Methodiken im gesamten Ablauf eingesetzt werden, wird in den folgenden Kapiteln an jeweiliger Stelle präzisiert.

### Schritt 3: Die Validierung zur Optimierung der »Erfindung«

Bei diesem Gesichtspunkt ist der Einsatz von fachlicher Prüfungskompetenz wegweisend – denn damit erreicht die Innovation ein vorläufiges Optimum im Bezug auf die bis dahin bekannten Rahmenbedingungen. Ganz praktisch betrachtet erhält in diesem Schritt die Erfindung das zukünftige Gesicht mit den jeweiligen Funktionalitäten. Die Einbindung des Managements ist logischerweise essenziell – weitreichende Entscheidungen für die Planung werden hier getroffen.

Die Validierung ermöglicht zusätzlich die Parallelentwicklung verschiedener Ideenansätze. So entstehen mehrere »Erfindungen«, die zwar dieselben Grundvoraussetzungen (aus Schritt 2 methodikkonform)

erfüllen, jedoch alternative Konzepte für weitere Eigenschaften verfolgen. Die Pluralität dieser Entwicklungen sichert einerseits die Vielfältigkeit der Grundidee, andererseits bietet sie die Möglichkeit, bei bestimmten Vorgehensweisen wie z.B. Patentanmeldungen eine möglichst weitgehende Abdeckung der Innovation abzusichern. Aufgrund der Kostenrelevanz dieses Schrittes sind Entscheidungen der Führungsebene immer wieder automatisch eingeschlossen.

Für die Durchführung dieser Validierung sowie der damit verbundenen Entscheidungen kommen u.a. mehrere Faktoren in Betracht, die je nach Einsatzgebiet der Innovation im Vordergrund stehen:

- Die **attraktive Neugestaltung** durch die Einsatzgebiete der Innovation (in der Medizin z.B. durch ein neues Indikationsgebiet eines Medikamentes oder in der Automobiltechnik die Erfindungen zur neuen Technik mit einem umweltverträglichen Antriebssystemen für die autonome Mobilität des Menschen)
- Die **praktische Nutzungserwartung** der Innovation – dargestellt an den vorhersehbaren Verbesserungen gegenüber bereits bestehenden Lösungen desselben Fachgebietes (hierbei werden von Neuem Trendsetting bis hin zu Kostenvorteilen alle Möglichkeiten berührt wie z.B. in der Einführung neuer Technologien in der Telekommunikation)
- Die **formale Erweiterung des Wissens** in einem Fachgebiet durch die Innovation mit Auswirkungen auf die daraus folgenden veränderten Möglichkeiten in diesem speziellen Fachbereich (z.B. durch die Erfindung eines neuen Wettervorhersagemodells bzw. von Warnsystemen für ungewöhnliche Wetterphänomene)
- Das **gefundene Optimierungspotenzial** bestehender

Lösungen mit Blick auf gewünschte Veränderung von Folgeerscheinungen (als Möglichkeiten sind der Einsatz effektiverer Katalysatoren in Verbrennungsmotoren ebenso denkbar wie Materialien für den Transport großer Strommengen mit niedrigen Verlusten).

Die Filterfunktion dieser Validierung macht die spätere Attraktivität der Innovation im Markt aus und bildet somit den »Return on Investment« (ROI), sprich die Rentabilität, ab. Zusätzlich lassen sich unternehmerische Entwicklungen und Wertevorstellungen damit verbinden. Diese entscheiden im Weiteren wiederum über die Sicherheit von Arbeitsplätzen sowie den Erfolg und Ertrag des Unternehmens. Gerade diese Aspekte des Schrittes 3 zeigen, wie wichtig dieser als Teil des Innovationsprozesses ist. Die Verantwortung des Managements wird logischerweise hierbei besonders sichtbar – die Einhaltung von Meilensteinen erleichtert die Verantwortung für die Führungsverantwortlichen.

Bezogen auf das Beispiel des »Automatischen Auftragsgenerators« wird in dieser Phase z.B. über die Modalitäten des direkten Zugehens auf Kunden – die Möglichkeiten, das ideale Produkt oder die perfekte Lösung für diesen auszusuchen – entschieden.

#### Schritt 4: Die Überprüfung der Wertigkeit und Reproduzierbarkeit der »Erfindung«

In diesem letzten Schritt kommt es zur notwendigen Rückkoppelung der erreichten Resultate mit den bereits bekannten Möglichkeiten, beispielsweise auf dem bestehenden Produktsektor. Oftmals werden im Rahmen von Innovationen innerhalb der Entwicklung Gegebenheiten übersehen, die aufgrund der Begeisterung für die neue Idee außer Betracht bleiben. Logischerweise hat die Führung die Aufgabe, solche Fehlentwicklungen zu