



*Dipl. Psych. Ingrid Messmer
Managementtraining und
Beratung
Daisendorf, Deutschland*

Innovation und Changemanagement

Innovation und Changemanagement

Innovatives Verhalten im Unternehmen

- Einflüsse der Organisationsstruktur auf das innovative Leistungsverhalten
- Unternehmenskultur und Innovation
- Changemanagement als Weg zur Innovationsfähigkeit

Die Qualität der Entwicklung unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft hängen entscheidend von der Innovationstätigkeit und der Innovationsfähigkeit von Organisationen und den in diesen Organisationen tätigen Individuen ab.

In der weitesten Begriffsdeutung kann man alles Neue als Innovation bezeichnen.

Das Wort "Innovation" kann gleichgesetzt werden mit Erneuerung. Als Innovation könnte man alle neuen Gedanken, Verhaltensweisen oder Dinge bezeichnen, die sich bedeutsam und qualitativ von existierenden Formen unterscheiden und ein verändertes und/oder verbessertes Dasein ermöglichen.

In der Literatur gibt es, je nach Bezugsgrösse der Autoren, verschiedene Bedeutungen des Begriffs Innovation.

Adaptive Innovation

Bei der adaptiven Innovation ist das Ziel bekannt, es müssen jedoch neue Wege gefunden werden, dieses Ziel zu erreichen. Hier reagiert eine Organisation auf sich verändernde Umweltbedingungen.

Kreative Innovation

Bei der kreativen Innovation ist weder das Ziel noch der Weg bekannt. Eine kreative Organisation antizipiert pro-aktiv Änderungen der Umwelt und agiert

Objekt bezogen - Prozess bezogen

Verschiedene Autoren bezeichnen als Innovation das Ergebnis von voran gegangenen Innovationstätigkeiten. Sie unterscheiden

Produktinnovationen

neue oder wesentliche verbesserte Konsumgüter und Dienstleistungen

Prozess- oder Verfahrensinnovation

neue oder wesentlich verbesserte Investitionsgüter und -leistungen, Vorleistungen, Rohstoffe, organisatorische Verbesserungen

Sozialinnovationen

Die Einführung neuer oder wesentlich verbesserter institutioneller oder sozialer Mittel und Wege, um menschliche Bedürfnisse besser zu befriedigen.

Innovation als Prozess

In der Literatur hat sich die Sichtweise weitgehend durchgesetzt, Innovation als Prozess zu definieren. Die gewählten Ausgangspunkte und die Beschreibung des Prozesses sind recht unterschiedlich, zusammengefasst könnte man Innovation als einen komplexen kreativen Problemlösungsprozess, der in zwei voneinander getrennten Phasen abläuft, nämlich der Phase der *Ideengenerierung* und der Phase der *Implementierung*.

Die vielfältigen Faktoren, die zu Innovationen in Organisationen führen, zeigen, daß Innovationen sowohl durch Umwelteinflüsse wie auch durch interne Anlässe ausgelöst werden können.

Eine innovationsfähige Organisation wäre dann als System zu beschreiben, das nicht allein auf Änderungen reagiert, sondern proaktiv Änderungen vorwegnimmt und sich im Verhalten und in der Struktur darauf einstellt.

Es wird deutlich, dass Innovation ein Teilbereich eines größeren Ganzen ist, das wir *Management of Change* nennen.

Das Management of Change kann als große Herausforderung gesehen werden, was die Erhöhung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens betrifft. Das Unternehmen, welches in seinem Markt das Management der Veränderung perfektioniert, wird dort die Spitzenstellung einnehmen.

Es ergibt sich daraus die Frage, wie eine Organisation beschaffen sein muss, um Innovationen zu begünstigen und zu erleichtern.

1. Welche Voraussetzungen müssen die einer Organisation angehörenden Personen aufweisen, um innovativ zu sein?
2. Welche Organisationsstrukturen müssen vorhanden sein, um Veränderungen einzuleiten?
3. Welche Merkmale muss eine Unternehmenskultur aufweisen, die ein gutes Innovationsklima schafft?
4. Wie kann Innovationsfähigkeit gefördert werden?

Innovatives Verhalten in Unternehmen

Das innovative Individuum

Individuelles innovatives Verhalten wird durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt, die zum Teil miteinander verknüpft sind. Die Aktualisierung von innovativen Verhaltensweisen hängt ab von verschiedenen intra- und interpersonellen Leistungsvoraussetzungen.

Innovationsprozesse sind meist so komplex, daß sie arbeitsteilig vor sich gehen müssen. Erst durch das Zusammenwirken mehrerer Personen sind Innovationen denkbar. Deshalb sind zu den intrapersonalen Faktoren, die als Leistungsvoraussetzungen für Innovation anzusehen sind, auch interpersonale Faktoren, also Faktoren, die bei Interaktionen zwischen Individuen oder/und in Gruppen von Bedeutung sind, in die Betrachtung mit einzubeziehen. Die Vielzahl der möglichen Betrachtungsebenen zum Gruppenverhalten soll in der nachfolgenden Graphik kurz dargestellt werden: Wichtig für unsere Darstellung ist nur die Fragestellung: Welche Merkmale des Individuums beeinflussen den Gruppenprozess in einer Weise, dass Innovationsfähigkeit gefördert wird?

Die wichtigsten intra- und interpersonalen Faktoren der Leistungsvoraussetzungen bei innovationsorientierter Unternehmensführung

Intrapersonale Faktoren	Interpersonale Faktoren
Konzeptionelle Gesamtsicht: • Strategisches Führen • Beherrschung von Instrumenten für innovationsorientierte Unternehmensführung • Umfeldbezogenes Wissen (Märkte, Technologien usw.) • Verständnis für Phänomene aus der Makrosicht der Unternehmung	
Zukunftsoffenheit: • Werthaltungen • positive Einstellungen zu Innovationen • Bewältigung von Innovationswiderständen	Problemlösungsfähigkeit: • Verarbeitung von Informationen für Problemlösungen (inkl. Problemerkennung) • Kenntnis geeigneter Problemlösungsprozeduren (bes. Problemlösungstechniken) • Handhabung sozialer Prozesse bei der Problemlösung
Fähigkeit zum Entwurf von "De Novo Designs": • Umgang mit geplantem organisatorischen Wandel • Organisatorische Gestaltung • Berücksichtigung neuer Ideen und Konzepte • Fähigkeit der Führung zum Erkenntnisfortschritt	Kommunikationsfähigkeit: • Fähigkeit zu Informationsbeschaffung und -austausch • Situationsgerechte Kommunikation
Sensibilität für schwache Signale: • Fähigkeit zur Wahrnehmung und • Verarbeitung schwacher Signale • Erhöhtes Innovationsbewusstsein •	Kooperationsfähigkeit: • Interne Kooperation (Teams, Kollegen) • Externe Kooperation (z.B. mit Beratern) • Fähigkeit zur kooperativen Führung
Lernen: • Lernfähigkeit und -bereitschaft • Fähigkeit zum "double-loop-learning" • "deutero"-learning	Konfliktfähigkeit: • Fähigkeit zum positiven Umgang mit Konflikten (/Konfliktmanagement) • Fähigkeit, Konflikte zu ertragen bzw. auszutragen • (Konflikttoleranz)
Kreativität: • Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln • Neue Lösungen zu finden, etc. • Ambiguitätstoleranz	Teamfähigkeit: • Fähigkeit zur Problemlösung, Kommunikation, • Kooperation und zum positiven Umgang mit Konflikten in Teams • Kompromissbereitschaft und Einfühlungsvermögen
Verhaltenskonditionierung: • Führungsfähigkeit für Durchsetzung von Innovation	

Innovationsorientierte Unternehmensführung

Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt bedeutet für strategisch tätige Führungskräfte die "Notwendigkeit eines permanenten Aktualisierens bzw. Erneuerns von umweltbezogenem Wissen (Marktsituation und -trends, Konkurrenz, Ressourcen, Technologien etc.) ... und ... ein Verständnis für unternehmensinterne Phänomene wie Unternehmenskultur, Identität und Image, organisationales Lernen und deren effiziente Berücksichtigung bei Planung und Durchführung von Aktionen

Das bedeutet, dass, um eine systematische Planung von Innovationen möglich zu machen, Führungskräfte Wissen und Kenntnisse über

- Steuerung von Innovationsprozessen
- Verfahren und Techniken zur Diagnose von Innovationsbedarf
- Umgang mit Widerstand gegen Innovationen
- Determination der Innovationsfähigkeit
- Haben sollten, die sozusagen als "Leitbild im Hinterkopf" bei Einzelaktivitäten und Entscheidungen das übergeordnete Ziel der Innovativität im Auge zu behalten helfen.

Das innovative Individuum

Fähigkeiten, die die individuelle Kreativität beeinflussen:

- Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit, Aufgaben) zu bewältigen in schlecht strukturierten, komplexen Situationen durch Veränderung der Problemperspektive, Bewältigung von Stress und Abbau von Kreativitätsblockaden.
- Fähigkeit zur Entspannung und damit zur Stressbewältigung
- Fähigkeit zur Emotionalität und Offenheit (
- Fähigkeit zur Selbstakzeptanz
- Normenunabhängigkeit

Sensibilität für schwache Signale

Als schwache Signale werden solche Informationen bezeichnet, die im Vorfeld (bzw. in einem früheren Stadium) von konkreten Bedrohungen oder Chancen für Unternehmungen auftreten und in hohem Masse vage, sowie in ihrer weiteren Entwicklung unklar sind".

Es ist folglich innovationsfördernd, wenn Führungskräfte über ein erhöhtes Mass an Sensibilität und Bewusstsein für zukünftige Entwicklungen der externen und internen Umwelt verfügen.

Es zeigt sich, dass gegenüber derartigen schwachen Signalen in Organisationen psychologische und strukturelle Wachstumsbremsen bestehen. Die Interdependenz der Fähigkeit von Organisationsstrukturen, schwache Signale aufzunehmen, und der Unternehmenskultur wird deutlich, wenn man bedenkt, dass die Kommunikationsstruktur einer Organisation verhindern oder fördern kann, dass die Signale an die richtigen Entscheidungsträger weiter gegeben werden. Auch hierarchische Strukturen können die Weitergabe von Informationen verhindern, ebenso dogmatische Leitsätze innerhalb der Unternehmenskultur, die im Widerspruch stehen zu den inhaltlichen Aspekten der schwachen Signale. Dies kann für das Individuum zu psychologischen Hemmnissen darstellen, Signale zu erkennen, entsprechend zu interpretieren und weiter zu geben.

Innovatives Lernen

Beim innovativen Lernen geht es nicht nur um Speicherung und Neu-Kombination vorhandenen Fachwissens, sondern um Lernen, das auch die Veränderung methodischer Schemata und Routinen beinhaltet. Diese werden auch als "single-loop learning" (zirkuläres Lernen) bezeichnet und als "double-loop learning" (nicht-zirkuläres Lernen).

Modelle Merkmale, Resultate	Zirkulärer Lernprozess (Single-loop model)	Nicht-zirkulärer Lernprozess (double-loop learning)
Ziele und Werte	verdeckt, beibehalten	aufgedeckt, diskutiert, infrage gestellt
Normen	nicht veränderbar	veränderbar
Macht	konzentriert	verteilt
Hierarchische Kontrolle	stark	schwach
Information	verschleiert	offen, gültig
Strategien	verdeckt	offen
Atmosphäre	misstrauisch	vertrauensvoll
Rückkoppelung	nicht vorhanden	vorhanden
Freie Wahl	nicht vorhanden	vorhanden
Selbstverpflichtung gegenüber der Organisation	nicht vorhanden	vorhanden
Lernen	ineffektiv	effektiv
Problemregelung	an Symptomen orientierte Problembewältigung	an Ursachen orientierte Problemlösung

Bild 1 Gegenüberstellung der Merkmale und Resultate zirkulärer und nicht-zirkulärer Lernprozesse von Argyris (Quelle: Fritsch 1985, S 131)

So sind für die Innovationsfähigkeit günstige Strukturmerkmale aus der Gegenüberstellung erkennbar (dezentralisierte Entscheidungsformen, geringe hierarchische Kontrolle), Merkmale der innovativen Unternehmenskultur (Offenheit, Vertrauen, Identifikation mit der Organisation) und auch das individuelle Korrelat der Normenunabhängigkeit.

Faktoren der intrapersonalen Innovationsbereitschaft

Die Wahrnehmung und die Bereitschaft eines Individuums zu einem bestimmten Verhalten werden beeinflusst von dessen Werten, Einstellungen, Erwartungen und seiner Motivation.

Zukunftsoffenheit

Da der Innovationsprozess ein Veränderungs- und Erneuerungsprozess ist, ist eine positive Einstellung gegenüber möglichen Veränderungen von Objekten, Personen und Situationen - definiert als Zukunftsoffenheit - innovationsfördernd.

Ein *open-minded* Individuum ist offen gegenüber Umwelteinflüssen, neuen Ideen, Konzeptionen und Strukturen und ist bereit, überkommene Meinungen und Präferenzen zu korrigieren. So gehören zur Zukunftsoffenheit Lernbereitschaft, Risikofreude, die Fähigkeit im Spannungsfeld von Sicherheit versus Entwicklung, Normen, Werte und Einstellungen in Frage zu stellen, und mit Mechanismen des Widerstandes gegen Innovationen zurecht zu kommen.

Positiver Umgang mit Widerständen gegen Innovation

Eine Vielzahl von Innovationen, seien es wirtschaftliche, technische, kulturelle oder soziale Umwälzungen, haben bei ihrer Einführung Misstrauen, Skepsis, Abwehr oder gar massiven Widerstand bei den Betroffenen hervorgerufen. Als historische Beispiele sei der Aufstand der Weber gegen den mechanischen Webstuhl und die Befürchtungen der Bevölkerung gegen die Einführung der Eisenbahn genannt. Heutige Brennpunkte in der Diskussion der Arbeitswelt sind computergesteuerte Produktionsabläufe, neue Kommunikationstechniken, oder auch die Einführung der Sonntagsarbeit oder die Veränderung der Ladenschlusszeiten.

Der Widerstand in einem Unternehmen kann offen sein (Streik, Kündigung, Sabotage) oder verdeckt (erhöhter Absentismus, innere Kündigung, Leistungsminderung). Im Verlauf des Änderungsprozesses tritt der Widerstand in unterschiedlicher Intensität auf.

Das Wissen um Mechanismen des Widerstandes, eine positive Einstellung zum Abbau von Widerständen auf der personalen Ebene und ein hoher Informationsgrad in den lateralen Kommunikationsbeziehungen sowie Partizipation können helfen, die Angst vor Innovationen und damit den Widerstand gegen Innovationen abzubauen und zu bewältigen.

Interpersonale Faktoren des innovativen Verhaltens

Problemlöse- und Entscheidungsfähigkeit

Entscheidungen sind die Endphase des Problemlösungsprozesses und beinhalten die Wahl zwischen alternativen Handlungs- und Denkweisen beim Entstehen von Innovationen geschehen vielerlei Problemlösungsprozesse, die in Entscheidungen münden müssen, wenn die generierte Idee Wirklichkeit werden soll.

In der zeitgenössischen Denkpsychologie werden verschiedene Problemlöseprozesse untersucht, die vom Problemtyp her gesehen zwar gleich sind und sich jedoch vom Problemtyp, der bei Innovationen häufig auftritt, unterscheiden. Bei den empirischen Untersuchungen des Problemlöseprozesses sind klare Ausgangspunkte und Zielpunkte gegeben sowie eine Menge von Operatoren. Gesucht wird eine Kette von Operationen, um das Ziel zu erreichen. Bei Innovationen ist jedoch oft das Ziel nicht bekannt.

Man kann generell sagen, dass die Erhöhung der Problemfähigkeit der Organisationsmitglieder einen fördernden Einfluss auf das Innovationsgeschehen hat.

Kommunikationsfähigkeit

Um eine offene, freie und damit innovationsfördernde Kommunikationsstruktur zu erreichen, müssen auch die Individuen innerhalb der Organisation innovationsförderlicher Kommunikation fähig sein. Dazu gehören:

- Offenheit
- Zuhören können
- Reger Informationsaustausch horizontal wie vertikal, nach aussen wie nach innen
- Bereitschaft, Kommunikationsstörungen zu beheben
- Bereitschaft, die Komplexität von Kommunikationsprozessen zu berücksichtigen

Und das sowohl auf der Sach- und Beziehungsebene wie auch im verbalen und non-verbalen Verhalten.

Kooperations- und Teamfähigkeit

Unter Kooperationsfähigkeit wird hier die Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit in und mit Gruppen verstanden. Sie bezieht sich auf die Interaktion innerhalb einer Arbeitsgruppe, eines Teams oder Kollegiums etc. (interne Kooperation), oder ist auf die Zusammenarbeit mit gruppen- oder unternehmungsexternen Partnern gerichtet (externe Kooperation). Eine solche Kooperationsfähigkeit schliesst die Fähigkeit zur Partizipation mit ein. Kooperations- bzw. Partizipationsfähigkeit wird hier auch als partielle Voraussetzung für Teamfähigkeit verstanden.

Konfliktfähigkeit

Die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten ist in engem Zusammenhang mit den o.g. Fähigkeiten zur Problemlösung, Kommunikation und Kooperation zu sehen. Bei Innovationsprozessen, bei denen ein hohes Mass an schlecht strukturierten Problemen zu bewältigen ist und die durch Ambiguität der Problemlösungssituation gekennzeichnet sind, kann im Vergleich zu Routinesituationen davon ausgegangen werden, dass Konflikte in besonderer Art und Intensität auftreten.

In diesem Kapitel sind Voraussetzungen individuellen Leistungsverhaltens der Innovationsfähigkeit beleuchtet worden. Für uns sind Faktoren von Interesse, die im Rahmen von Fortbildung, Training und vor allem auch Organisationsentwicklungs-Massnahmen, potentiell veränderbar und/oder entwickelbar sind.

Sie sind sicher nicht vollständig und viele Zusammenhänge mit anderen Persönlichkeitsfaktoren erscheinen in dieser Arbeit nicht. Auch Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit und Motivation, Selbstwertgefühl oder Rollenperzeption - um nur einige aufzuführen - konnten in diesem Rahmen nicht beleuchtet werden.

In unserer heutigen Zeit der immer kürzeren Produkt-Lebenszyklen, der internationalen Wettbewerbssituation, der sich in immer kürzeren Abständen verändernden Umweltbedingungen, der immer rascher vorwärts schreitenden Entwicklung von Technologien, die Unternehmen zu raschen adaptiven oder kreativen Innovationen zwingt, ist die zustimmende oder ablehnende Haltung der Mitarbeiter gegenüber technischem oder organisatorischem Wandel für die Unternehmung von größter Bedeutung. Bestand und Wachstum des Unternehmens sind an die kontinuierliche Entwicklung von Realisierung von Neuerungen geknüpft. So führten von 55 befragten deutschen Unternehmen 40% mangelndes Anpassungsvermögen und erklärten Widerstand der Betroffenen als ausschlaggebende Gründe für das Scheitern einer Reorganisation an.

Einflüsse der Organisationsstruktur auf das innovative Leistungsverhalten

Grad der Zentralisierung

Ein geringes Ausmaß an Zentralisation wird als innovationsfördernd gesehen. Dies gilt jedoch nur für die Phase der Ideengenerierung. In der Phase der Implementierung werden von manchen Autoren zentralisierte Entscheidungsformen als günstiger angesehen. Hier tritt das sogenannte organisatorische "organisatorische Dilemma" zutage, das - grob vereinfacht - besagt, dass in verschiedenen Phasen eines Prozesses unterschiedliche Strukturmerkmale von Vorteil sind.

Grad der Differenzierung, Aufgabenkomplexität

Ein geringes Maß an Differenzierung bedeutet ein hohes Maß an Aufgabenkomplexität für den einzelnen Mitarbeiter. Dies soll. eine günstige Wirkungen auf Innovationen haben. Daraus ergeben sich i Effekte von

- Motivierung
- Neugierverhalten
- Schaffung von Lernfeldern für die MitarbeiterInnen eines Unternehmens

Insofern wäre die Bearbeitung hoch komplexer Aufgaben ein "Lernfeld", in welchem MitarbeiterInnen verschiedene Lösungsansätze erarbeiten und speichern können. Die Differenziertheit der verfügbaren kognitiven Strukturen nimmt zu (Stichwort "Know-how Management").

Grad der Standardisierung

Als begünstigend für die Innovation bezeichnen mehrere Autoren ein geringes Ausmaß an Standardisierung; Erklärungsansätze dafür:

Eine hohe Regelvorgabe bei der Aufgabenerfüllung engt die individuellen Möglichkeiten ein, innovativ tätig zu sein. Tätigkeiten sind zu genau reglementiert, als dass zur Ideenfindung Zeit und Muße bliebe. Verbindliche Verhaltensregeln mit der schwebenden Drohung, bei abweichendem Verhalten sanktioniert zu werden, blockieren non-konforme Verhaltensweisen. Gerade sie gelten jedoch als förderlich für die Innovationsgenerierung

Die Art der Kommunikationsstruktur

In der Forschungsliteratur finden wir den eindeutigen Hinweis, dass es desto besser um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens bestellt ist, je intensiver die professionellen Kontakte außerhalb sowie der Informationsaustausch innerhalb der Organisation ist. Offene Informationskanäle innerhalb der Organisation erhöhen den Informationsaustausch und fördern somit individuelle innovative Denkprozesse.

Innovatives Verhalten der Mitarbeiter wird gefördert durch dafür geeignete **Organisationsstrukturen**, wie

- Institutionalisierte Innovationszentren (F+E Abteilung, Projektgruppen, change agent)
- Integrierte Innovationsansätze (strategic planning)
- Gruppenmodelle/Teamstrukturen (quality circle, Lernstatt, Projektgruppen)
- Arbeitsplatzgestaltung (Abbau monotoner Arbeit: job enlargement, job enrichment, job rotation; teilautonome Arbeitsgruppen)
- Zahlreiche Kontakte zwischen In- und Umsystem
- Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen (Informationsaustausch, Ideenentwicklung)
- Organisatorische Sicherung innovativer Impulse von außen (systematische externe Weiterbildung; systematische Vergleiche - Konkurrenz im In- und Ausland -; systematische Kundennähe; systematische Umweltbeobachtung wie Wertewandel, Medienauswertung, Wissenschaft etc.)
- Institutionalisierte Anreizsysteme und Belohnung von Bemühungen um Innovation.

- Offene Kommunikationsstrukturen und freier Zugang zu allen Informationen
- Geringe räumliche und hierarchische Distanz des Innovations-Subsystems zum Entscheidungszentrum

Unternehmenskultur und Innovation

Wie bei der Diskussion um innovationsfördernde Strukturen sichtbar wurde, scheinen für unterschiedliche Phasen unterschiedliche Strukturen günstig zu sein. Es ist wahrscheinlich, dass in den verschiedenen Teilbereichen einer Unternehmung unterschiedliche Strukturen der Effizienz dienen.

Diese Koordination wird dadurch erschwert, dass Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften von unterschiedlichen Aufgaben und Strukturen geprägt sind. So sind beispielsweise für die Produktion mehr Richtlinien nötig als für die Marketingabteilung. Für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit ist unter anderem die Koordination über verschiedene Bereiche hinweg notwendig und wichtig.

Als innovationshemmende Merkmale einer Unternehmenskultur gelten:

- Starke Ausrichtung an Abteilungs- oder Bereichszielen, was zur Bildung von Subkulturen führt und eine Identifikation mit übergeordneten Unternehmenszielen erschwert
- Dominanz der Hierarchie, die sich in Regelvorgabe und Überwachung äußert
- Kein Vertrauensvorschuss für innovativ tätige Einzelpersonen oder Teams
- Information wird als knappes Gut gehandelt (vgl. Kieser 1986)

Aus Fallstudien fehlgeschlagener Innovationsprojekte filtrierte Kanter 1983

10 Regeln zur Blockierung für Innovationen

1. Betrachte jede neue, von unten kommende Idee mit Mißtrauen - weil sie neu ist und weil sie von unten kommt
2. Bestehe darauf, daß Personen, die Deine Zustimmung für eine Aktion benötigen, auch die Zustimmung mehrerer höherer Ebenen einholen müssen
3. Fordere Abteilungen oder Individuen auf, ihre Vorschläge gegenseitig zu kritisieren. (Das spart Dir die Mühe des Entscheidens, Du mußt nur den Überlebenden belohnen.)
4. Drücke Kritik ungehemmt aus und unterdrücke Lob. (Das hält die Leute unter Druck!)
5. Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung, damit die Leute nicht auf die Idee kommen, Dich wissen zu lassen, wenn etwas nicht klappt.
6. Kontrolliere alles sorgfältig. Sorge dafür, daß alles was gezählt werden kann, oft gezählt und genau kontrolliert wird.
7. Fülle Entscheidungen zur Reorganisation heimlich und überfalle die Mitarbeiter damit unerwartet. (Auch das hält die Leute unter Druck!)
8. Stelle sicher, daß Informationsnachfrage stets gut begründet wird und achte darauf, daß Information nicht umsonst zur Verfügung gestellt wird. (Informationen sollen nicht in falsche Hände fallen!)

9. Übertrage im Rahmen der Delegation auf nachgeordnete Manager vor allem die Verantwortung, Einsparprogramme oder andere bedrohliche Entscheidungen zu realisieren. Und bringe sie dazu, es schnell zu tun
10. Und vor allem: vergiß nie, daß Du als Angehöriger der höheren Ebene schon alles Wichtige über dieses Geschäft weißt!

Um eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zu schaffen reicht es nicht aus, die Merkmale einer innovationsfeindlichen Kultur zu meiden oder diese Merkmale in gegensätzlicher Weise umzuformulieren. Ein Blick in die Literatur zeigt, daß weitere Merkmale hinzu kommen müssen.

Diese zusätzlichen Merkmale beruhen auf einem "hohen Stellenwert der Innovation im gelebten Wertsystem und weitgehende Identität formaler und informaler Systemstrukturen". Innovation und Kreativität entsprechen den Leitprinzipien der Organisation und werden in der Selbstdarstellung bzw. Leitlinien innovativer Organisationen explizit genannt und gelebt.

Als innovationsfördernd gilt eine Entwicklung der Unternehmenskultur

Weg von:

zentralisierter Entscheidungsstruktur
Fremdkontrolle
Quantität
Konkurrenz
Einzelkämpfertum
Misstrauen
Kultur der Fehlervermeidung
Konfliktvermeidung
Isoliertem Abteilungsdenken
Vergangenheitsorientierung

hin zu:

dezentralisierten Entscheidungsstrukturen
eigenverantwortlichem Handeln
Qualität
Kooperation
Teamarbeit
Vertrauen
Kultur der Fehlererlaubnis
Offene Behandlung von Konflikten
ganzheitlichem, prozessorientiertem Denken
Zukunftsoffenheit.

Changemanagement als Weg zur Innovationsfähigkeit

Um die Innovationsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen empfiehlt sich:

- Organisationsentwicklung- eine Strategie des geplanten Wandels – ein bewusstes und gelebtes Changemanagement,
- konsequente Entwicklung der innovationsfördernden Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Bewusste Entwicklung einer Unternehmenskultur und von Unternehmensstrukturen, die Innovationen ermöglichen.