

Welche Rolle spielt Innovation in Unternehmen?

Eine Studie des metalogikon. Juni 2011. Von Rudy Attems, Katharina Kronsteiner, Heindol Lindenthal

Management Summary

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Rolle Innovation aktuell in Organisationen spielt. Sie basiert auf einer online-Befragung von 136 Personen in Führungspositionen aus dem deutschsprachigen Raum¹. Folgende Kernaussagen können zusammenfassend festgehalten werden:

Die Prioritäten in Organisationen verlagern sich von einer derzeit starken Ausrichtung auf Wachstum und Effizienzsteigerung zu künftig mehr Innovation und einer verbesserten Führungskompetenz bzw. Kommunikation in Unternehmen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für Innovation sind

- eine langfristige strategische Zielsetzung und
- die Nähe zum Kunden
- anstelle von kurzfristiger Ergebnisorientierung

Einen deutlichen Richtungswechsel können wir zum Thema Führungsqualitäten beobachten. Statt der bedingungslosen Ausrichtung der Führungsqualifikation auf Marktaspekte und Kostensteuerung soll künftig die Kompetenz zur Herstellung von nachhaltiger Wertschöpfung und Gestaltung der Zukunft mehr Gewicht erhalten.

Für die Führungskräfteentwicklung gewinnt das Lernen im Rahmen der beruflichen Tätigkeit (strukturierte Reflexion der eigenen Praxis, Lernen in/aus Projekten) gegenüber der traditionellen „off-the-job“ Seminaren und Konferenzen wesentlich an Bedeutung.

Gesellschaftliche Entwicklungen spielen eine wichtige Rolle für die Unternehmensentwicklung, wobei die Themen Umwelt, nachhaltiges Handeln, Energie und Rohstoffknappheit besonders hervorgehoben werden. Es zeigt sich auch eine sehr starke Gewichtung der Work-Life Balance bzw. des sinnerfüllten Lebens für Menschen in Organisationen.

Die höchste Relevanz für Innovation hat das Kundenfeedback, und dennoch werden Innovationsvorhaben hauptsächlich aus firmeninternen Quellen generiert.

Berater werden als Sparringpartner gesehen, die sowohl den Weg der Entwicklung von Innovationsideen aber auch der Umsetzung und Implementierung gemeinsam mit dem Unternehmen gehen.

¹ Zur Beschreibung der Stichprobe siehe Seite 8 dieses Berichts.

Einleitung

metalogikon beschäftigt sich seit mehr als 10 Jahren mit Themen der Unternehmensführung, der Innovation sowie mit Themen gesellschaftlichen Lernens. Als externer Sparringpartner unterstützen wir Innovationsvorhaben in firmeninternen Programmen. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit unterschiedlichen Aspekten der schöpferischen Kraft von Organisationen in unseren jährlich stattfindenden Metalog-Konferenzen.

Im Rahmen der 10 jährigen Jubiläumsaktivitäten haben wir unsere KundenInnen eingeladen, den Stellenwert und die Rahmenbedingungen für Innovationsvorhaben für die eigene Organisation einzuschätzen bzw. zu evaluieren und so mit uns einen genauen Blick auf die aktuelle Situation zu werfen. Welche Entwicklungen in der Gesellschaft und in der Führung sind für Organisationen wichtig und welche Rolle spielt dabei Innovation?

Ergebnisse²

Worauf setzen Unternehmen / Organisationen aktuell besonderen Wert? Was sind die Fokusthemen ihrer Tätigkeit? Und worauf sollten sie künftig mehr setzen bzw. auf welche Schwerpunkte ihre Tätigkeit verschieben?

Es zeigt sich deutlich, dass Unternehmen heute auf die Stabilisierung und Absicherung ihrer vorhandenen Produkte bzw. Dienstleistungen und Strategien setzen. Vorhandene Kompetenzen werden vertieft bzw. weiter genutzt. Veränderung wird jedoch hauptsächlich im Bereich der Verfeinerung bzw. Optimierung bereits vorhandener Lösungen gesehen (inkrementelle Innovation).

Die Tophemen aktuell gereiht nach Häufigkeit der Nennungen:

| Top 5 Nennungen | In Prozent |
|--|------------|
| Absicherung bestehender Märkte und Kundenbeziehungen | 54,9% |
| Effizienz- / Produktivitätssteigerung | 51,1% |
| Wachstum (Umsatz-, Marktanteils- etc.) | 48,9% |
| Konzentration auf Kernkompetenzen, Spezialisierung | 45,1% |
| Positives Image in der Öffentlichkeit | 43,6% |

Es wird jedoch angegeben, dass sich die Situation ändert und in Zukunft andere Themen fokussiert werden sollten. Die Tophemen der Zukunft - gereiht nach Häufigkeit der Nennungen sind:

| Top 5 Nennungen | In Prozent |
|--|------------|
| Ausbau und Umsetzung von Innovationen | 49,6 % |
| Verbesserung der Führungskompetenz | 44,9% |
| Wirkungsvolle Kommunikation innerhalb des Unternehmens | 40,9 % |
| Positives Image in der Öffentlichkeit | 40,9 % |
| Absicherung bestehender Märkte und Kundenbeziehungen | 40,2 % |

Eine bemerkenswerte Verschiebung hin zu Innovation mit gesteigerter Führungskompetenz wird hier sichtbar. Wobei das Thema Sicherheit und stabile Kundebeziehung auch trotz dieses Veränderungswunsches eine wichtige Rolle spielt und mitberücksichtigt wird.

² Die Detailergebnisse dieser Studie in Tabellenform können Sie der Anlage zu diesem Bericht entnehmen.

Wo liegen die größten Unterschiede im Detail? In der folgenden Darstellung sind die top Differenzen bzw. Verschiebungen von „jetzt zu künftig“ gereiht nach Ausprägungsgrad der Differenz aufgelistet:

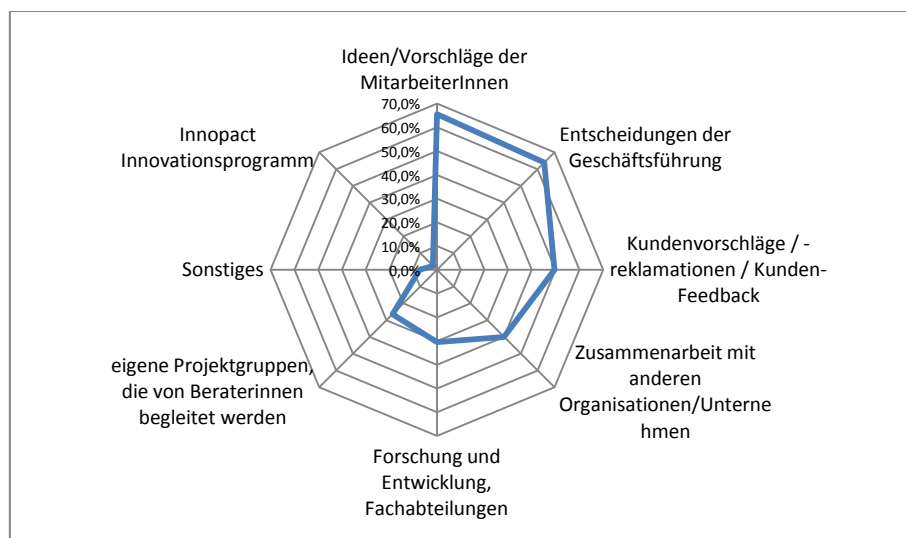
| Fokusbereich soll abnehmen | Differenz in Prozent |
|--|----------------------|
| Absicherung bestehender Märkte und Kundenbeziehungen | -14,7 % |
| Effizienz-/Produktivitätssteigerung | -13,3 % |
| Wachstum (Umsatz-, Marktanteils- etc.) | -11,1 % |
| Fokusbereich soll zunehmen | Differenz in Prozent |
| Verbesserung der Führungskompetenz | +17,8 % |
| Ausbau und Umsetzung von Innovationen | +15,0 % |
| Wirkungsvolle Kommunikation innerhalb des Unternehmens | +11,6 % |

Interessant ist der Wunsch der Befragten, in Zukunft weniger auf die Absicherung der bestehenden Situation zu setzen. Sowohl Wachstum als auch Effizienz- bzw. Produktivitätssteigerung sollten abnehmen. Stattdessen zeigt sich deutlich **die Forderung nach mehr Führungskompetenz und Ausbau von Innovationen.**

Wie entstehen Innovationen und Veränderung in Organisationen? Welche Innovationsquellen werden genutzt?

Bemerkenswert an dem Ergebnis dieser Befragung ist, dass Innovationen und Ansätze für Veränderung entweder von den MitarbeiterInnen selbst oder von der Geschäftsführung/Unternehmensleitung als Hauptquellen genannt werden. Kundenfeedback bzw. Kundenwünsche werden erst an dritter Stelle genannt. Somit werden die Ansätze für Entwicklung oder Innovation primär aus dem Unternehmen heraus generiert und erst in Folge von außen, das heißt in der Auseinandersetzung mit den Kunden. Der Unterschied ist mit ca. 15 Prozentpunkten Differenz sehr deutlich. Andere Möglichkeiten wie Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Ergebnisse aus F&E sowie eigene Projektgruppen spielen in der Gesamtsicht nur eine untergeordnete Rolle.

Folgendes Diagramm bietet einen Überblick über die Häufigkeit der Nennungen:



Mit ca. 7 % wurden auch andere Ansätze für Innovation genannt. Es sind dies: Mediendruck und Wettbewerb, Eigeninitiative Einzelner, gesellschaftlicher Wandel und Ressourcenknappheit.

Was unterstützt bzw. behindert Innovation / Veränderung in Unternehmen?

Die Befragten wurden gebeten, einzelne Faktoren als jeweils fördernd oder hinderlich für Innovationsvorhaben einzuschätzen. Dabei zeigt sich, dass die **langfristige strategische Zielsetzung** und die **Nähe zum Kunden** als die im höchsten Ausmaß fördernde Faktoren zu sehen sind, die jeweils mit 106 und 105 Nennungen genannt wurden.

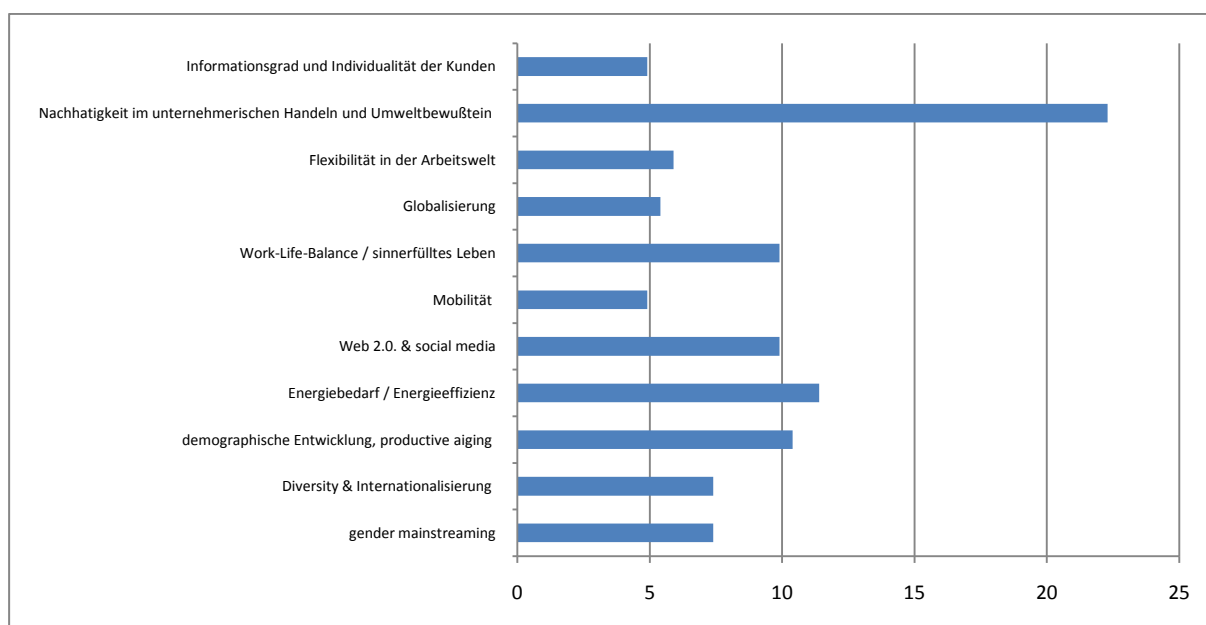
Die zweite Gruppe unterstützender Faktoren sind die Markterfordernisse mit 81 und das Qualitätsmanagement / die Qualitätspolitik mit 75 Nennungen.

Schließlich werden auch die Mentalität im Unternehmen und der Führungsstil mit 68 und 64 Nennungen als unterstützend angegeben.

Hinderlich wirken insbesondere **interne Bearbeitungs-Prozesse & Entscheidungsstrukturen** (75) und **kurz und mittelfristige Ergebnisorientierung** mit 73 Nennungen.

Welche gesellschaftlichen Strömungen, Trends werden gesehen, die für Unternehmen / Organisationen wichtig sind?

Die Befragten haben bei dieser offenen Frage eine Reihe von gesellschaftlichen bzw. ökonomischen Faktoren angegeben. Nach der Themenclusterung der Antworten zeigt sich folgendes Bild:



Allen anderen Themen weit voraus steht **Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln und Umweltbewusstsein an erster Stelle**. An zweiter Stelle wird der Energiebedarf und Energieeffizienz genannt. Beide Themenbereiche sprechen dafür, dass eine intensive Auseinandersetzung von Unternehmen mit der Umwelt und der eigenen Wirksamkeit in Richtung Nachhaltigkeit sowie einer schonenden Nutzung von Ressourcen / Energie besonders wichtig sind.

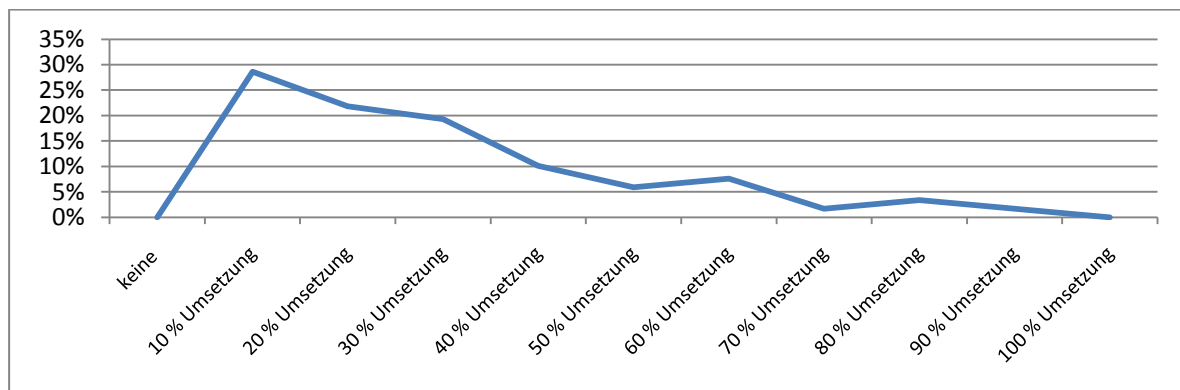
Ein anderer Themenbereich betrifft den **Menschen in der Arbeitswelt**. Hierzu sind die Cluster „Work-Life-Balance“, die demographischen Entwicklungen (ältere Arbeitnehmer), Diversity / Internationalisierung sowie „gender mainstreaming“ zu zählen. Die Anforderungen an MitarbeiterInnen haben sich stark gewandelt. Die Vielfalt als Ressource zu nutzen, stellt auch Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Einen dritten Bereich stellt der Cluster „web 2.0“ dar, zu welchen die Themen Vernetzung, „social networks“ aber auch die Nutzung neuer Medien für Unternehmen zu zählen sind.

Wie hoch wird der Anteil tatsächlich realisierter Innovation zu allen Innovationsvorhaben, die in Unternehmen / Organisationen vorgebracht werden, geschätzt?

Es zeigt sich, dass nur ein geringer Prozentsatz der Innovationsvorhaben in Organisationen tatsächlich umgesetzt wird.

Konkret bewegt sich der Anteil zwischen 10 % und 30 %, womit 70 % aller gegebenen Antworten erfasst sind. Lediglich 23,6 % geben an, zwischen 40 % und 60 % der Innovationsvorhaben / - ideen auch tatsächlich zu realisieren.



Welche Informationsquellen sind wichtig für fundierte Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens / der Organisation?

Die Befragten wurden gebeten, jeweils die Bedeutung der angegebenen Informationsquellen einzuschätzen. Die höchste Anzahl von Nennungen hat hier das **Kunden-Feedback** erhalten. Die **gesellschaftliche Entwicklung**, die **Ideen und Vorschläge der MitarbeiterInnen** sowie die **Auswertung vergangener Erfahrungen** und **Kennzahlen** wurden als wichtig bis besonders wichtig eingeschätzt.

Als Informationsquelle nur mittelmäßig relevant werden Benchmarks mit anderen Unternehmen und die Teilnahme an Seminaren bzw. Konferenzen gesehen. Interessen von Finanzinvestoren haben keine bzw. nur eine geringe Relevanz.

Bemerkenswert ist hier der Vergleich mit der zuvor gestellten Frage, woher die Ideen zu Innovationsvorhaben generiert werden. Es zeigt sich ganz deutlich, dass, obwohl Kunden-Feedback

an erster Stelle für Entscheidungen über die künftige Entwicklung des Unternehmens steht, die Ideenfindung für Innovationsvorhaben doch innerhalb des Unternehmens, also von Seiten der Unternehmensleitung bzw. der Mitarbeiterinnen generiert wird. Die Zusammenarbeit mit den KundInnen steht hier erst an dritter Stelle.

Ergänzend ist noch zu erwähnen, welche anderen Antworten als relevante Informationsquellen genannt wurden. Es sind dies: Datenanalyse, Erfahrungswerte, Zukunftstrends, gute Kooperation mit Kunden und das gemeinsame Nachdenken mit Beraterinnen.

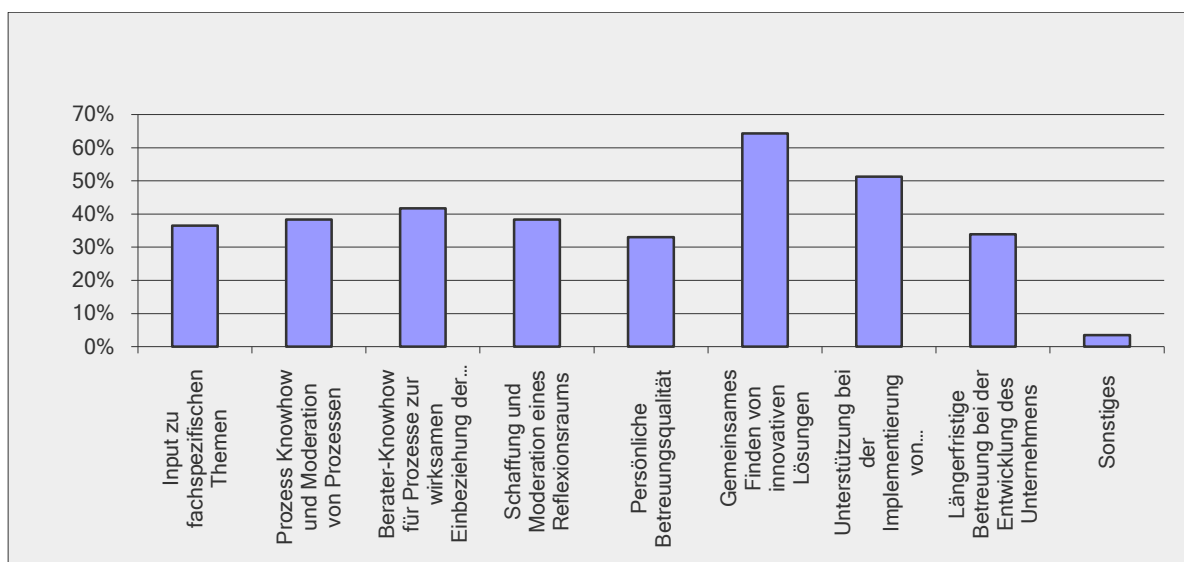
Was wird von einer wirksamen Beratung zur Entwicklung des Unternehmens / der Organisation erwartet?

Diese Frage zielt darauf ab, die Erwartungshaltung gegenüber wirksamer Beratung zu beleuchten. Die höchste Bedeutung schreiben die Befragten dem **gemeinsamen Finden innovativer Lösungen** (64,3 %) und **der Umsetzungsberatung bzw. Implementierung von Lösungen** (52,3%) zu, gefolgt vom Berater-Know-how zur wirksamen Einbeziehung von Betroffenen (41,7%).

Den geringsten Wert erhielten die längerfristige Betreuung bei der Entwicklung des Unternehmens (33,9%) und die persönliche Betreuungsqualität (33%).

Dies bedeutet für uns, dass Unternehmen gern einen Weg mit BeraterInnen gehen wollen, bei dem gemeinsam nach Lösungen gesucht wird und bei dem es auch darum geht, sich gemeinsam um die Umsetzung bzw. Implementierung als Teile des Beratungsauftrages zu kümmern. Die Aufgabe der Beraterinnen ist es weniger, ausschließlich Impulsgeber und Fachberater zu sein.

Folgende Tabelle gibt die Antworten im Überblick wieder:

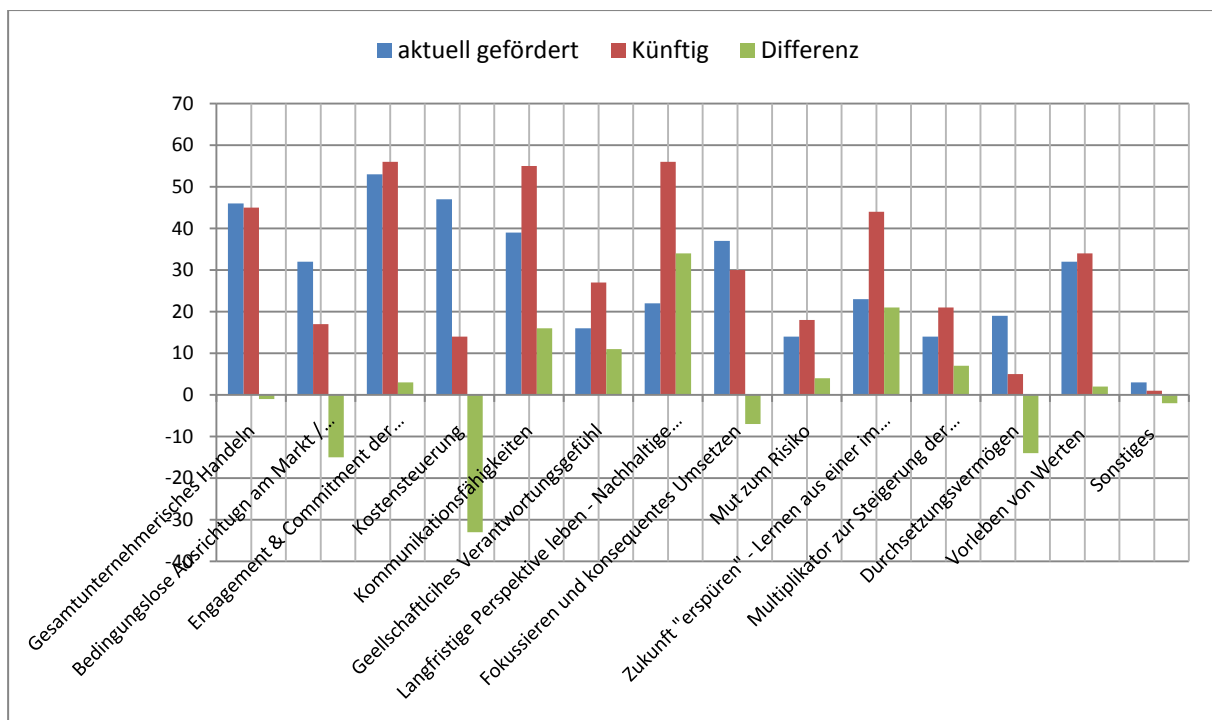


Welche Führungsqualitäten werden derzeit in Unternehmen / Organisationen gefördert und welche sollten künftig gefördert werden?

Engagement & Commitment der Mitarbeiterinnen wird an erster Stelle genannt, das auch künftig noch mehr Relevanz erhalten soll. GleichermäÙen relevant werden auch **die Kommunikationsfähigkeit**, eine **langfristige Perspektive leben, nachhaltigen Wertschöpfung herstellen** und die **Fähigkeit, die Zukunft zu erspüren** (Lernen aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft) gesehen. Wobei diese zuletzt genannten Aspekte den **höchsten Anstieg in Zukunft** erhalten sollen gegenüber der aktuellen Situation.

Eine deutliche Abnahme gegenüber der aktuellen Bedeutung sollen künftig die Kostensteuerung (sehr deutliche Abnahme), die bedingungslose Ausrichtung am Markt/ Kundenaspekte und das Durchsetzungsvermögen erhalten.

Folgende Tabelle verdeutlicht die Werte inkl. der Veränderungen im Überblick:

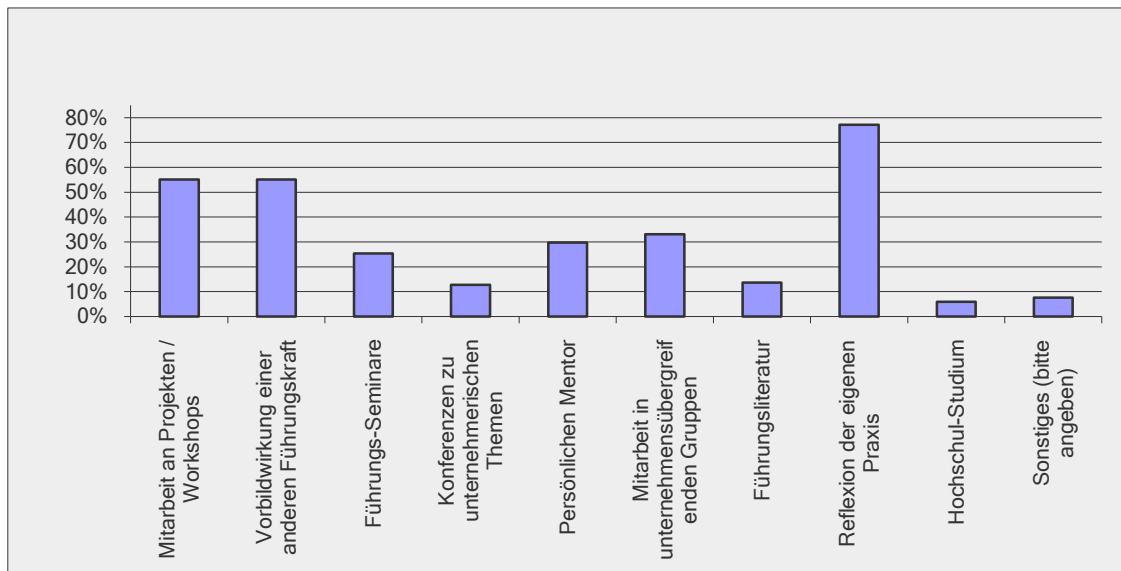


Wodurch wird am meisten für die Führungsarbeit gelernt?

Wie wir aus der Ergebnisübersicht deutlich erkennen können, spielt die **Reflexion der eigenen Praxis** mit 77,1% die höchste Rolle als **Lernquelle für die eigene Führungsarbeit**. An zweiter Stelle werden gleichermaßen die **Vorbildwirkung** einer anderen Führungskraft und die **Mitarbeit** an Projekten und Workshops genannt, mit jeweils 55,1 %. Gleich dahinter rangiert die Mitarbeit an unternehmensübergreifenden Gruppen (33,1%).

Damit wird deutlich, wie hoch die praktische Erfahrung - sei es in der Auseinandersetzung mit anderen Führungskräften oder durch learning on- the-job bzw. am tatsächlichen Projekt - zu werten ist. Das Lernen in Seminaren bzw. ein persönlicher Mentor spielen hier nur eine kleine Rolle.

Übersicht der Antworten in Tabellenform:



Zusätzlich zu den vorgegeben Kategorien wurde als Lernquellen auch das Coaching, eigene Fehler und die Erfahrungen durch Auslandseinsätze genannt.

Methoden / Stichprobe / Zeitraum der Durchführung

Im Rahmen dieser ‚online-Befragung‘ wurden unsere KundInnen im deutschsprachigen Raum gebeten, Fragen zu beantworten und Einschätzungen rund um das Thema Innovation vorzunehmen. Es handelte sich dabei a) um multiple choice Fragen (mit der Möglichkeiten zu den Auswahlmöglichkeiten eine abweichende/weitere Meinung anzugeben) b) um offene Fragen oder c) um Bewertungs- / Einschätzungsfragen.

Unternehmens- bzw. Betriebsgröße. Die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigt mehr als 250 MitarbeiterInnen, konkret 55,1%. In Summe beschäftigen 72% mehr als 50 MitarbeiterInnen. Damit kommen die Aussagen vorwiegend von großen Unternehmen bzw. Betrieben. Der Anteil der befragten Betriebe bis 50 MitarbeiterInnen beträgt 28%.

Position im Unternehmen. Von den befragten Personen haben insgesamt 79% eine Leitungsfunktion, davon sind 42% als Führungskräfte, 14,3% als Team- bzw. GruppenleiterInnen und 22,7% als UnternehmensleiterInnen/CEO tätig. 12,6% sind selbständig tätig bzw. in einem externen Verhältnis zum Unternehmen und 8,4% sind als MitarbeiterInnen bzw. SachbearbeiterInnen tätig.

Berufserfahrung der befragten Personen. Rund 87% der Befragten haben 16 oder mehr Jahre Berufserfahrung. Ca. 13 % haben weniger als 15 Jahre Berufserfahrung, wobei nur 1,7% auf weniger als 5 Jahre Berufserfahrung zurückgreifen.

Größe der Stichprobe. Insgesamt haben 136 Personen an der metalogikon Umfrage 2011 teilgenommen. Davon haben 116 Personen auf alle Fragen Antworten gegeben.

Zeitraum der Durchführung. Juni 2011.

Geschlechtsverteilung. Von den befragten Personen waren 63,8% Männer und 36,2% Frauen. Diese Verteilung der Geschlechter spiegelt interessanterweise auch die derzeitige Geschlechterverteilung in Management- bzw. den Führungspositionen wieder. Laut einem Bericht des Bundeskanzleramtes in Österreich von 2011 (Seite 20ff, „Frauen in Führungspositionen. Daten, Fakten, Modelle.“ Endbericht. Wien 2011. Ilse König, Abteilung II/6) nahmen im Jahr 2010 Frauen in der EU 27-33 Prozent, in Österreich 30 Prozent aller Managementpositionen ein.

In Summe können wir also festhalten:

- Die Ergebnisse beziehen sich vorwiegend auf große bzw. mittelständische Organisationen.
- Die Antworten wurden zu einem überwiegenden Teil von den Führungskräften des Unternehmens gegeben.
- Die teilnehmenden Personen verfügen in einem hohen Ausmaß über viel Berufserfahrung.

Die Detailergebnisse dieser Studie in Tabellenform können Sie der Anlage zu diesem Bericht entnehmen.