

Vorwort

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt heute mehr denn je von der aktiven und kreativen Zusammenarbeit zwischen der Führung und den Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander ab. Teamarbeit ist dabei ein Schlüsselbegriff. Die Intelligenz des Teams überschreitet die Intelligenz des Einzelnen bei Weitem, was liegt also näher, als sie konsequent zu nutzen? »Das Team-Lernen ist von entscheidender Bedeutung, weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementare Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden. Sie sind die ›Nagelprobe‹ für die Praxis.« (P. Senge)

Menschen in verantwortlichen Positionen haben in der betrieblichen Alltagspraxis immer mehr mit Gruppen und Teams zu tun. Für produktive Teamarbeit wird neben dem Fachwissen das »social know-how« immer wichtiger. Gefragt sind soziale und emotionale Intelligenz, neue Denkweisen und Teamfähigkeit. Diese Kompetenzen gewinnen zudem Bedeutung weit über Teamarbeit im engeren Sinne hinaus. Sie bilden einen Grundstein für neue Formen der Zusammenarbeit, die ein zukunftsfähiges Unternehmen auf allen Ebenen braucht.

Immer mehr Unternehmen entwickeln entsprechende Philosophien, Visionen und Führungsgrundsätze, bei denen der Mensch – als Kunde und als Mitarbeiter – im Mittelpunkt steht. Jeder Praktiker weiß, dass dies nicht selten Makulatur bleibt, jedoch oft nicht, woran das liegt. Eine wesentliche Ursache ist die fehlende Verbindung: Übung – vieles wird proklamiert, aber es wird wenig getan, sich die erforderlichen Kompetenzen praktisch anzueignen.

Innovative Teamarbeit und kreatives Coaching können dazu beitragen, diese in der Praxis immer wieder zu beobachtende Lücke zwischen proklamierten Leitlinien und tatsächlicher Umsetzung in den Organisationen zu schließen. Sie zielen darauf ab, dem Unternehmen durch »schneller und besser lernen als die Konkurrenz« entscheidende Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Wir plädieren für ein anwendungsbezogenes Konzept, das Pragmatismus und Nachhaltigkeit miteinander verbindet. Diese Schrift versteht sich als Handlungsanleitung, die im Einzelnen darlegt,

- warum innovative Teamarbeit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden ist

- welche Prinzipien, Haltungen und Merkmale innovative Teamarbeit und kreatives Coaching kennzeichnen
- mit welchen Methoden, Handlungs- und Verhaltensweisen das Konzept umgesetzt wird.

Sie richtet sich an Führungskräfte aller Ebenen, die in ihrer Organisation bessere Zusammenarbeit erreichen wollen, an den Führungsnachwuchs sowie an alle Interessierten, die mit Teamarbeit zu tun haben und innovativ gefordert sind.

Grundlage dieser Ausführungen sind die Erfahrungen und Erkenntnisse der beiden Autoren aus langjähriger Berufserfahrung in Beratung, Forschung und Lehre auf ihrem jeweiligen Fachgebiet.

Die vorliegende 3. Auflage ist wesentlich überarbeitet worden. Neben einigen Ergänzungen und Aktualisierungen sind vor allem im zweiten Teil verschiedene Techniken der kreativen Gesprächsführung zur leichteren Umsetzung vertieft worden.

Bielefeld/Bad Neuenahr, im Januar 2019

Michael Pohl
Jürgen Witt

1 Teamarbeit wird immer wichtiger

Die vielen Einflüsse, denen Unternehmen und Organisationen ausgesetzt sind, ändern sich ständig und sind mit den gewohnten Strukturen und Verhaltensweisen immer weniger beherrschbar. Wir befinden uns im Wechsel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Die elektronische Revolution treibt die Globalisierung unaufhaltsam voran und es gilt, sich den Anforderungen der umfassenden Digitalisierung zu stellen.

Die Auflösung der politisch-ideologischen Blöcke hat zu einer neuen, generellen Unübersichtlichkeit beigetragen, dem Wertewandel durch die 68er-Bewegung folgte die Notwendigkeit grundsätzlichen ökologischen Umdenkens und die weltweiten Migrationsbewegungen führen zur Infragestellung politischer Regeln und Strukturen.

Die Furcht vor Wertezerfall und postmoderner Beliebigkeit geht um, hinzu kommt die gentechnische Revolution, die sogar den Menschen selbst in den Bereich der Machbarkeit rückt. In der Arbeits- und Wirtschaftswelt gibt es fast nichts, was nicht in Bewegung ist. Feste Arbeitszeiten, dauerhafte Anstellungsverhältnisse, die Form der sozialen Sicherungssysteme, der Wert und die Beständigkeit von Ausbildungen – nichts wird so sein wie früher.

1.1 Teamarbeit ist kein Trend

All diese Faktoren führen, verbunden mit einer allgemein empfundenen Beschleunigung, zu Orientierungslosigkeit und Suche nach neuen Konzepten, gerade auch in Unternehmen und Organisationen. Damit hängt auch zusammen, dass sich der »Profit-« und der »Non-Profit-Sektor« in ihren Arbeitsweisen perspektivisch einander annähern. Im klassischen »Non-Profit-Bereich« – z. B. im Gesundheitswesen und in der Sozialarbeit – haben wirtschaftliche Kriterien entscheidenden Einfluss gewonnen. In der Wirtschaft gibt es seit Langem immer stärkere Bestrebungen, die »Ressource Mensch« in den Blick zu nehmen und sich sozialpsychologische Erkenntnisse zunutze zu machen. Dies spiegelt sich seit einigen Jahren auch in einer wahren Flut von Publikationen zu moderner Menschenführung, Teamarbeit und Unternehmenskultur wider.

Der Verschleiß an Managementkonzeptionen ist enorm, die veröffentlichte Meinung gibt in immer kürzeren Taktzeiten neue, modernere Varianten

ten vor. Möglicherweise heißt es gerade, wenn Sie dieses Buch in der Hand halten, Teamarbeit sei inzwischen out. Sie könnten dann dieses Buch gleich wieder beiseitelegen und auf das sich immer schneller drehende Karussell aufspringen und sich beispielsweise gerade angesagten Konzepten wie »Agiles Arbeiten« oder »New Work« zuwenden. Sie könnten aber auch – und das empfehlen wir – genauer hinsehen und auf der Höhe der Zeit sein, ohne Bewährtes einfach über Bord zu werfen.

1.2 Wozu Teamarbeit?

Teamfähigkeit hat weitreichende Auswirkungen auf Kooperations- und Kommunikationsqualität in Unternehmen. Für Unternehmen, die dauerhaft bestehen wollen, wird die Gestaltung der Zusammenarbeit immer wichtiger. Die Qualität professioneller Interaktionen wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Was nützt ein gutes Produkt, wenn es schlecht vermittelt wird? Was bewirken exzellente Vorschläge, wenn sie nicht verstanden werden? Andererseits kann ein Projekt zunächst auf der Sachebene scheitern (z. B. ein Verkaufsabschluss), wegen der guten Interaktionsqualität (z. B. klare und verbindliche Kommunikation) aber dennoch zu einem neuen Projekt oder zu einem langfristigen Kundenkontakt führen.

Kompetenzorientierung ist derzeit in aller Munde. Methoden und Sichtweisen der humanistischen Psychologie, Erkenntnisse aus psychotherapeutischen Verfahren, ältere und neuere Ansätze wie Gruppendynamik und NLP kommen zunehmend in den Betrieben zur Anwendung und verbinden sich mit Organisationsentwicklung, Coaching und Supervision. Dabei geht es letztlich immer um das übergreifende Thema: Menschen im Umgang mit Strukturen. Menschen im Umgang miteinander und mit sich selbst.

1.3 Reinventing Organizations und Wettbewerbsfähigkeit

Früher wurde unter dem Stichwort Qualitätsmanagement in vielen Organisationen offen oder verborgen eine Auseinandersetzung geführt, die sich zwischen zwei Polen bewegte:

- Reorganisation als reine Kostensenkung und Effizienzsteigerung (Stichwort »share-holder-value«) oder

- Umstrukturierung im Sinne erhöhter Prozessqualität, Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.

Zum Ende des letzten Jahrtausends wurde die Bedeutung neuer Formen der Zusammenarbeit immer häufiger erkannt. »Nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte waren Teamwork-Modelle wichtiger für das erfolgreiche Funktionieren großer Organisationen als heute. Die rapiden Veränderungen im sozialen, technologischen und informationsverarbeitenden Bereich stellen unsere Gesellschaft vor nie gekannte Belastungen. Wir können uns nicht mehr darauf verlassen, dass ein paar Topkräfte von selbst an die Spitze drängen und die Führung übernehmen. Wenn wir im weltweiten Wettbewerb überleben wollen, müssen wir Mittel und Wege finden, um die Kreativität und das Potenzial unserer Mitarbeiter auf allen Ebenen zu erschließen« (Blanchard u. a. 1992, S. 9).

Zu Beginn des neuen Jahrtausends wächst die Erkenntnis, dass es grundlegend neuer, »evolutionärer« Managementkonzepte und Organisationsformen bedarf. Einer der Vordenker des Ansatzes »Reinventing Organizations«, Frederic Laloux, beschreibt exemplarisch zwölf Organisationen aus dem gewinnorientierten wie aus dem gemeinnützigen Bereich, die er eingehend untersucht hat. Sie sind in so unterschiedlichen Branchen wie Produktion, Lebensmittelverarbeitung, Energieversorgung, Gesundheitswesen und Bildung aktiv und haben dennoch eines gemeinsam.

Alle diese Organisationen sind nicht nach hierarchischer Pyramidenstruktur gestaltet, sondern arbeiten nach den Prinzipien Selbstführung, Suche nach Ganzheit und Evolutionärer Sinn. Sie sind nicht nach dem Maschinenprinzip konstruiert, sondern sie folgen den Regeln lebendiger Systeme und bewältigen so die hohe Komplexität ihres Umfelds. Als Vorbilder für diese regel-, statt hierarchiebasierte Organisationsform nennt Laloux die Funktionsweise, großer Vogelschwärme, des Ökosystems Wald, des menschlichen Gehirns oder der Weltwirtschaft.

1.4 Teamarbeit und Arbeitsbeziehungen

Teamwork spielt bei zunehmender Bedeutung von Kommunikation und Vernetzung naturgemäß eine immer größere Rolle. Teamarbeit steht hoch im Kurs und findet sich als Qualifikationsmerkmal »Teamfähigkeit« in fast jeder Stellenausschreibung. Sie wird von manchen in Frage gestellt (Buch-Titel: »Die Team-Lüge«), von den meisten jedoch vehe-

ment befürwortet und gefordert. Die Bewältigung des rasanten Wandels ist mit Einzelkämpfern nicht möglich.

Während der Faktor Selbstverantwortung zu Recht auf die Initiative, die »Eigendrehung« des Einzelnen zielt, verweist Teamarbeit auf den sozialen Kontext, darauf, dass kaum noch etwas ohne Kooperation funktioniert. Menschen müssen immer besser, immer wirksamer und immer öfter zusammenarbeiten. Dazu gehört Verständigung, Kommunikation, soziale Kompetenz, kurz, die Fähigkeit und Bereitschaft zur sinnvollen und substanziellen Interaktion. Daraus folgt der hohe Stellenwert von Reflexion und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

1.5 Neue Führung ist gefordert

»Man stelle sich einen Garten vor, mit hunderterlei Bäumen, mit tausenderlei Blumen, hunderterlei Obst, hunderterlei Kräutern. Wenn nun der Gärtner dieses Gartens keine andere botanische Unterscheidung kennt als ›essbar‹ und ›Unkraut‹ dann wird er mit neun Zehnteln seines Gartens nichts anzufangen wissen, er wird die zauberhaftesten Blumen ausreißen, die edelsten Bäume abhauen oder wird sie doch hassen und scheel ansehen« (Hermann Hesse).

Moderne Führungspraxis ist Systempflege. Sie ist zunehmend auf Konsens statt Befehlsgewalt, auf eigenverantwortliche Mitarbeit statt auf unkritischen Gehorsam angewiesen. Es entsteht ein wachsender Bedarf an neuartigen Organisationsstrukturen und einem neuen Führungsverständnis. Die Führungsforschung spricht schon seit Langem von »Führung als abhängiger Variable«. Die heutige Führungskraft weist nicht mehr an, sie kooperiert.

»Entsprechend gibt es heute so starke Bestrebungen nach Teilhabe an der Führungsverantwortung, dass man von der Dritten Revolution der Managementmethoden spricht. Eine neue Organisationsstruktur entwächst den Kinderschuhen: das Team, das Wir-Gefühl und Engagement stärkt, Kreativität freisetzt und neue Fertigkeiten aufzubauen hilft. Die heutige Führungskraft ist Förderer des Individuums und Moderator von Gruppen – und zwar nicht nur als effektiver Gruppenleiter, sondern auch als effektives Gruppenmitglied« (Blanchard 1996, S. 9).



Abb. 1: Die zeitgemäße Führungskraft fördert das Wachstum des Unternehmens-Systems.

Während Frederic Laloux auch die Rolle des CEO konsequent neu definiert (Laloux 2017, S. 148 f.), entfaltet Ruth Seliger in ihrem »Dschungelbuch der Führung« ein ebenso umfassendes wie detailliertes Navigationssystem für Führungskräfte – die Leadership-Map (Seliger 2008, S. 37 ff.). Sie definiert Führung dabei als »Platz zwischen allen Stühlen«, von dem aus permanent Komplexität bearbeitet werden muss. Neben dem jeweils situativ erforderlichen Reduzieren oder Erweitern anspruchsvoller Zusammenhänge stehen zwei Anforderungen an die Führungskraft im Mittelpunkt. »Diese beiden zentralen Aufgaben von Führung – Verbinden und Entscheiden – sind für das Überleben von Organisationen ausschlaggebend.« (ebenda, S. 33).

1.6 Teamarbeit bringt Synergie

Arbeiten im sozialen Zusammenhang einer Gruppe fördert Quantität und Qualität der Arbeit. Dies belegen nicht zuletzt die Forschungsergebnisse der experimentellen Sozialpsychologie. Dabei spielen zwei Effekte eine Rolle: Der Zuschauereffekt bewirkt eine Verbesserung der eigenen Leistung durch die Beobachtung der Aktivitäten anderer. Der Teilnehmereffekt beschreibt das Mehr der Gruppenleistung gegenüber der Summe individueller Leistungen. Dadurch entstehen Synergie-Effekte, die sich sowohl auf Routineabläufe als auch auf die Förderung kreativer Arbeit auswirken.

Wenn es einem Team gelingt, die Einzelenergien gemeinsam auszurichten, kommt es überdies zum »Laser-Effekt«: Das Licht wird kohärent gebündelt, statt sich wie bei einer Glühlampe diffus und inkohärent zu verstreuen. Angesichts dessen gibt es kaum jemanden, der ernsthaft in Zweifel zieht, dass moderne Organisationen auf die Teamfähigkeit ihrer Mitglieder angewiesen sind. Soweit die Theorie.

1.7 Teamarbeit – alle sind dafür, doch nur wenige machen ernst

Doch wie ist die Realität? Wer kennt die sozial hochkompetente Mitarbeiterin, den unterstützenden Chef, die konfliktfähige Abteilungsleiterin, die Kolleginnen, die das Wohl des Ganzen genauso im Auge haben wie die eigenen Interessen? Leider dürften all diese konstruktiven Menschen immer noch eher die Ausnahme als die Regel sein. In vielen Betrieben und Organisationen bestimmen nach wie vor egozentrische Verhaltensweisen, Abteilungsegoismen, Profilneurosen, Misstrauen, Hackordnungen oder gar Mobbing weite Bereiche der Zusammenarbeit. Der menschliche Schaden, der dadurch entsteht, lässt sich ebenso wenig messen, wie sich der ökonomische beziffern lässt.

Eher zynisch veranlagte Zeitgenossen sprechen denn auch, wie bereits oben erwähnt, von der »Teamlüge«. Wer hier jedoch ernsthaft Abhilfe schaffen will, muss sich zunächst einige Fragen stellen:

- Wie kann die Lücke zwischen frommen Wünschen und Realität geschlossen werden?
- Wie kann die »fehlende Verbindung: Übung« konkret aussehen?
- Woraus setzt sich das Zauberwort »Teamfähigkeit« eigentlich im Einzelnen zusammen?
- Was muss, kann und will ich tun, um gute Teamarbeit in meiner Organisation zu fördern?
- Wie kann die Teamarbeit qualifiziert begleitet werden?

An innovativen Formen der Zusammenarbeit führt kein Weg vorbei. Orientierungslose Erneuerung um ihrer selbst willen erzeugt Angst und Zynismus. Daher braucht Innovation immer auch ein Gegengewicht, also die Bewahrung von Bewahrenswertem, sonst verliert sie den Boden unter den Füßen.

*»Wer sich nicht weiterentwickelt, bleibt stehen,
– wer stehen bleibt, fällt zurück!«*

1 Die Ausgangslage: Ohne Innovationen keine Zukunft

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Organisation darf sich nicht im Tagesgeschäft erschöpfen oder sogar in ihm untergehen.
- Warum Innovationen notwendig und in welchen Bereichen sie möglich sind.
- Innovationen haben eine sehr unterschiedliche Innovationsstärke.
- Jede brauchbare Innovation muss einen Nutzen bringen.

Wir leben in einer dynamischen Zeit, in der sich das gesellschaftliche und technisch-wirtschaftliche Umfeld mit zunehmender Beschleunigung verändert. »Das einzige Beständige«, wie es oftmals heißt, »ist heute nur noch die Veränderung.« Unter solchen Bedingungen werden sich nur solche Organisationen – das sind Unternehmen, Theater, Schulen, Kliniken, Vereine, Städte u. a. m. – behaupten können, die über eine hohe Innovationskraft verfügen. Diese ist oftmals nicht vorhanden oder sie wird nicht genutzt.

Warum wird die Weiterentwicklung oftmals vernachlässigt? Dafür gibt es vor allem die folgenden drei Gründe:

- Viele Organisationen erschöpfen sich im Tagesgeschäft oder gehen sogar in ihm unter. Führung und Mitarbeiter setzen ihre ganze Kraft dafür ein, das tägliche Arbeitspensum zu bewältigen, ohne dabei die Zeit zu finden oder sich die Zeit zu nehmen, zukunftssträchtige Weiterentwicklungen in Angriff zu nehmen.
- Andere werden einseitig traditionsorientiert geführt. Unter der Leitidee »Qualität durch Kontinuität« ist die Führung zu sehr darauf ausgerichtet, das Bestehende zu bewahren.
- Die Geschäfte laufen gut, und man lebt in der trügerischen Erwartung, das würde so bleiben. »Warum wollen wir etwas ändern, es geht doch alles so gut?«

In allen drei Fällen fehlt die Einsicht in die Notwendigkeit zu innovativem Handeln. Änderungen werden – wenn überhaupt – nur dann ergriffen, wenn der schwieriger werdende Markt – Kunden oder Wettbewerb – oder die steigenden Kosten dazu zwingen.

Welche Gründe erfordern heute ständige Innovationen?

Die aktuelle Situation

- zunehmende Veränderungen des Umfelds (technischer Fortschritt, Digitalisierung, Globalisierung u. a. m.)
- neue Kundenwünsche und neue Märkte
- verschärfter Wettbewerb
- zunehmender Kostendruck
- Tendenz zur Marktsättigung
- wachsende Organisationsgrößen
- Zwang zur Kooperation
- steigende Ansprüche der Mitarbeiter
- zunehmende ökologische Anforderungen
- Verkalkungstendenz von Organisationen

Organisationen müssen sich durch Innovationen weiterentwickeln, um

- sich den neuen Anforderungen eines veränderten Umfeldes rechtzeitig anzupassen und
- – was im Konkurrenzkampf besonders wichtig ist – einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen und zu sichern.

Wer sich nicht weiterentwickelt, bleibt stehen – wer stehen bleibt, fällt heute mehr denn je zurück! Wer sich darauf beschränkt, das Vergangene unverändert fortzusetzen, droht zu erstarren. Organisationen, die ihre Dynamik behalten wollen, müssen durch Neuerungen in Bewegung gehalten werden.

Organisationen brauchen innovative Aufgaben, um lebendig zu bleiben.

Innovationen sind zu entwickeln und einzuführen, um

- zusätzliche Chancen zu nutzen,
- vorhandene Probleme zu beseitigen.

In der Praxis werden neue Ideen vorrangig gesucht, um Schwachstellen auszuschalten. Es liegt nahe, dass bevorzugt aus diesem Grund innovative Maßnahmen ergriffen werden – und das muss ja zusätzlich zum Tagesgeschäft geschehen –, da Schwachstellen den Arbeitsablauf stören, was allgemein – allerdings auch nicht immer – als eine zusätzliche Belastung empfunden wird, die es möglichst schnell zu beseitigen gilt. Hier besteht ein wahrgenommener Handlungsdruck. Anders verhält es sich mit der Erarbeitung neuer Ideen, die neue Chancen erschließen sollen. Hier besteht keine akute Notwendigkeit zum Handeln, solange die Geschäfte gut laufen und die »Zahlen« stimmen. An diese Aufgabe macht man sich deshalb weitgehend auch erst dann, wenn das Geschäft stockt und belebt werden muss oder der Gewinn erheblich zurückgeht. Diese abwartende Einstellung ist gefährlich. Es geht kostbare Zeit verloren. Neue Ideen werden nicht immer so schnell gefunden, wie es notwendig wäre.

Innovationen dienen in beiden Fällen dazu, die Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu erhalten und zu stärken. Dabei können die folgenden Richtungen eingeschlagen werden:

- Festigung der Marktposition, insbesondere Profilierung der Organisation (Angebot, Marktbearbeitung)
- Erschließung neuer Märkte und Kundenwünsche
- Steigerung der Flexibilität und Aktivierung der Organisation
- Rationalisierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung oder Kostensenkung (z. B. Einführung neuer Arbeitsverfahren und Technologien)

Wenn in einer Organisation über Innovationen nachgedacht wird, steht vielfach die Entwicklung neuer Angebote oder der Einsatz von neuen Technologien im Vordergrund. Aktuelle Beispiele sind Mobilfunkgeräte und Electronic Commerce. In der Tat haben Angebots- und Verfahrensinnovationen für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation eine große Bedeutung. Der Innovationsprozess umfasst jedoch bei Weitem mehr Bereiche als nur diese. Um die Schlagkraft, die Flexibilität und die Wirtschaftlichkeit der Organisation zu sichern, können je nach Lage auch neue Strategien insbesondere für das Marketing (z. B. Global Marketing), neue Organisationssysteme (z. B. Lean Management, Outsourcing) und Führungskonzepte (z. B. interaktive Führung, teilautonome Arbeitsgruppen) sowie auch die Organisationskultur (z. B. partnerschaftliche Zusammenarbeit) Gegenstand von Innovationsprojekten sein.

Bereiche für Innovationen

- Angebote (neue Produkte und Dienstleistungen)
- Verfahren
- Strategien
- Organisationssystem
- Führung
- Organisationskultur

Eine systematische Innovationspolitik befasst sich mit all diesen Bereichen, wobei die Schwerpunkte richtig zu setzen sind. Was nützt beispielsweise eine innovative Rationalisierung des Produktionsverfahrens, wenn das hergestellte Produkt veraltet ist?

Was sind Innovationen? Vielfach wird unter einer Innovation eine »geniale Erfindung« oder ein »faszinierender Geistesblitz« verstanden. Dazu gehören z. B. »Weltneuheiten« in der Produktentwicklung. Sicherlich ist jede Organisation daran interessiert, solche außerordentlichen Innovationen (»Big Bang«-Innovationen) zu finden – natürlich immer unter der Bedingung, dass die Innovation für die Organisation einen Fortschritt bedeutet. Die meisten Innovationen sind jedoch weitaus bescheidener. So können wir unterscheiden zwischen

- **Basisinnovationen**, die einen revolutionären Entwicklungssprung enthalten (Erfindung der Kernenergie, des Mikroprozessors u. a. m.),
- **Normalinnovationen**, die aus kleinen Schritten bestehen (Verbesserung eines Produktes, Vereinfachung oder Beschleunigung von Arbeitsabläufen).

Normalinnovationen sollten nicht zu gering eingeschätzt werden. In ihrer Gesamtheit und über einen längeren Zeitraum können sie sich sehr vorteilhaft auswirken.

Von einer Innovation kann man sich umso mehr Wirkung versprechen, je größer ihre Innovationsstärke (Neuigkeitsgehalt) ist. Allerdings ist darauf zu achten, dass der »kreative Sprung« nicht zu hoch ist. Sehr kühne Innovationen können ihrer Zeit zu weit voraus sein. Sie werden dann hinsichtlich ihres Zwecks und ihrer Handhabung nicht verstanden und deshalb nicht akzeptiert.

Innovationen auf hohem Niveau sind für das Management und die ausführenden Mitarbeiter eine große Herausforderung.

Von einer »Innovation«, die lediglich eine **Imitation** darstellt, kann kein Wettbewerbsvorsprung, höchstens ein Gleichziehen mit der Konkurrenz, erwartet werden.

**»Wer seinen Vordermann in dessen Fußstapfen verfolgt,
kann diesen niemals überholen!«**

Hinzu kommen möglicherweise rechtliche Probleme (Patentrecht, Lizenzen). Grundsätzlich ist die originäre Innovation anzustreben. Eine interessante Zwischenstellung nimmt die abgeleitete Innovation, auch als kreative Imitation bezeichnet, ein. Hierbei handelt es sich um die Weiterentwicklung einer Innovation, die an einer anderen Stelle entwickelt worden ist und durch einen zusätzlichen Vorteil bereichert wird. Die kreative Leistung liegt hier also »nur« in der Verbesserung einer bereits vorliegenden Innovation, die allerdings erheblich sein kann, vielleicht sogar erst zum Durchbruch einer Innovation führt.

Die meisten Innovationen sind nicht »originär«, sondern »abgeleitet«. Sie sind aus der Weiterentwicklung, vielleicht auch nur aus einer gewissen Abänderung einer originären Neuheit entstanden. Andere Organisationen sind die Fundorte für solche Innovationsaktivitäten.

Tipp: Sehen Sie sich auch in anderen Branchen und Ländern nach Anregungen für neue Ideen um.

Im ursprünglichen und engen Sinne sind Innovationen nur solche Neuerungen, die aus einem wesentlichen »kreativen Sprung« hervorgehen. Sie sind nicht nur etwas Besseres, sondern auch etwas wesentlich anderes als das Vorhergehende. Danach sind graduelle qualitative Änderungen noch keine Innovationen. Im Gegensatz zu diesem Standpunkt fassen wir den Begriff Innovation weiter. Uns geht es um die Weiterentwicklung einer Organisation, die sowohl aus einer »echten« Innovation als auch einer qualitativen Verbesserung hervorgehen kann. Beide Fälle stellen für die jeweilige Organisation eine **Neuerung** dar und für beide Fälle werden neue Ideen benötigt. Fest steht allerdings, dass letztlich echte Innovationen anzustreben sind, da diese meist erst den durchschlagenden Erfolg bringen. Sie stellen allerdings auch die größere Herausforderung an das kreative Denken dar, die erst einmal gemeistert werden muss.

**Die Einführung der Glühlampe
bewirkte mehr als jede Verbesserung des Kerzenlichts.**

Unter Innovationen wollen wir hier also jede Veränderung in einer Organisation verstehen, die für diese eine fortschrittliche Weiterentwicklung beinhaltet.

Innovationen dürfen nicht aus **Neuerungssucht** eingeführt werden. Auch sind sie ein untaugliches Mittel, um persönliche Profilierungsneurosen zu befriedigen. Mit jeder Änderung muss eine Verbesserung erwartet werden können.

Innovationen stellen keinen Selbstzweck dar.

Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass Neuerungen sich erst langfristig auszahlen. Dies ist besonders bei komplexen Innovationen der Fall. In einem solchen Fall ist sorgfältig zu prüfen, ob die Organisation »die Durststrecke« finanziell durchstehen kann. Mittelständische Unternehmen können sich hierbei oft übernehmen.

Im Übrigen liegt eine Innovation nicht schon mit der Formulierung einer neuen Idee, sondern erst dann vor, wenn diese Idee verwirklicht worden ist. Innovationen beginnen zwar damit, dass eine neue Idee entwickelt wird. Die Idee steht am Anfang des Innovationsprozesses. Mit der Idee ist es allerdings noch nicht getan. Erst durch ihre Verwirklichung entsteht ein realer Fortschritt. Die Entwicklung von neuen Ideen wird im Allgemeinen als der anspruchsvollere Teil des Innovationsprozesses angesehen. Dabei wird auf den in vielen Bereichen vorhandenen Mangel an neuen Ideen verwiesen. Auch wenn diese Feststellung richtig sein sollte, darf nicht übersehen werden, dass die Umsetzung von neuen Ideen sehr anspruchsvoll sein kann. Neben Tatkraft werden in hohem Maße Kompetenz und Sorgfalt verlangt.

So manch gute Idee wird durch eine falsche Verwirklichung zu einem Misserfolg.

Außerdem unterbleibt die Weiterentwicklung vieler Organisationen oftmals nicht deshalb, weil es an Ideen gefehlt hätte. In unseren Köpfen stecken mehr Ideen, als wir umsetzen können! Ein wesentlicher zusätzlicher Engpass im Innovationsprozess kann der Mangel an Tatkraft sein, die notwendig ist, um aus einem Gedanken Wirklichkeit werden zu lassen.

Tipp: Arbeiten Sie besonders achtsam wenn Sie »Neuland« betreten. Der Teufel steckt im Detail!

Über die Autoren

Michael Pohl

ist Diplom-Soziologe und arbeitet als Supervisor DGfV, Lehr- und Senior Coach DGfC und Kommunikationsberater in eigener Praxis (pohlvision – praxis für nachhaltige beratung). Er hat Coachingausbildungen konzipiert und zahlreiche innovative Bildungsprojekte begleitet. Seit 25 Jahren berät er Organisationen, Leitungsteams und Einzelpersonen. Er ist Ehrenmitglied der Deutschen Gesellschaft für Coaching.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind:

- Führungcoaching und personale Entwicklung im Profit- und Non-Profit-Sektor
- Lehrcoachings und Kontrollsupervisionen
- Coachings und Seminare im Bildungs- und Wissenschaftsbereich
- Begleitung in Veränderungsprozessen, Krisen und Konflikten

Aktuelle Veröffentlichungen von Michael Pohl:

- »Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung«
- »Coaching und Führung«
- »Vom Zeichen zum System. Coaching und Wissensmanagement in modernen Bildungsprozessen«.

Melanchthonstr. 60, 33615 Bielefeld, Tel. 0521-176890, beratung@pohlvision.de, www.pohlvision.de

Jürgen Witt

- Studium der BWL an der Universität Hamburg und an der Wirtschaftshochschule Mannheim
- Management-, Marketing- und Vertriebsberatung
- Lehr- und Forschungstätigkeit an der FH Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft in den Bereichen Management und Marketing
- Lehraufträge an verschiedenen anderen Fachhochschulen
- Firmenseminare und Fachvorträge

Wesentliche Veröffentlichungen:

- Prozessorientiertes Verkaufsmanagement, Wiesbaden 1996
- Produktinnovation – Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, München 1996
- Die erfolgreiche Führungskraft – Management mit System, Heidelberg 1998
- Interaktive Führung – das Netzwerkkonzept zur Mitarbeiterführung und Kundenbetreuung, Heidelberg 1999
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis, 3. Aufl., Hamburg 2019 (Co-Autor: Witt, Th.)
- Innovative Unternehmensführung – Kreatives Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern, Düsseldorf 2008 (Co-Autor: Witt, Th.)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), 5. Aufl., Hamburg 2015 (Co-Autor: Witt, Th.)
- Kreativität und Innovation, Hamburg 2010

Eichendorffstr. 12, 53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler, witt.ahr@gmx.de