

# DEN RICHTIGEN FOKUS FÜR INNOVATIVE IDEEN FINDEN



## Inhalt

|   |   |
|---|---|
| 1 Einleitung _____                                  | 2 |
| 2 Eine Frage der Fokussierung _____                 | 2 |
| 3 Ideen auf dem Prüfstand _____                     | 3 |
| 4 Ein innovatives Umfeld ist kein Zufall _____      | 4 |
| 5 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas _____ | 6 |

# 1 Einleitung

„Der Einfall [die Idee] war kindisch, aber göttlich schön“, sagte Friedrich von Schiller und brachte es damit auf den Punkt: Ein auf den ersten Blick törichter Geistesblitz kann zur Erfolgsgeschichte schlechthin werden. Eine Weisheit, die inzwischen ebenfalls Teil eines jeden professionellen Innovationsmanagement ist oder zumindest sein sollte. Zum Beispiel bei der Audi AG. Hier wird momentan eine Idee verfolgt, die eher zu digitalen Medien zu passen scheint: Warum nicht Kunden die Möglichkeit geben, einzelne Funktionen im Fahrzeug, wie zum Beispiel die Massage im Autositz, auf Zeit freischalten zu lassen: «Pay for Use»? Eine Idee, an die der eigene CEO wie er sagt selbst nicht glaubt.<sup>1</sup>

Aber neue Ideen sind bekanntlich der Motor der Innovation. So ist es nicht verwunderlich, dass viele Organisationen ihre Mitarbeitenden beispielsweise mittels betrieblichen Vorschlagswesen dazu anhalten, mit offenen Augen und Ohren neue Impulse einzubringen. Dabei hilft ein strukturiertes Innovationsmanagement, nach Ideen über den eigenen Tellerrand hinaus zu suchen.

Ein strukturiertes Innovationsmanagement zeichnet sich durch die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen entlang eines Phasenmodells von der Ideengewinnung und Ideenkonkretisierung über die Konzeptdefinition, Bewertung und -selektion bis hin zur Einführung aus. Zudem beinhaltet es eine klare Definition der Aktivitäten je Phase sowie der jeweils für den Phasenübergang notwendigen Charakteristika.

2

Denn Impulse, die von ausserhalb des eigenen Kontextes kommen, fungieren als Katalysatoren für Kreativität und neue Ideen. Zudem steigert eine möglichst breite, angeleitete Suche die Chance, auch tatsächlich etwas zu finden – es gilt das Gesetz der Masse.

## 2 Eine Frage der Fokussierung

Generell kann man von zwei Fokussierungsmöglichkeiten bei der Suche sprechen: Im internen Fokus bewegt sich der Mitarbeitende in seinem vertrauten

---

<sup>1</sup> Spiegel Online (2016). Digitalstrategie von Audi Extras für gewisse Stunden – Abgerufen am 04.08.2016 unter <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/audi-digitalstrategie-extras-fuer-gewisse-stunden-a-1105990.html>

Um- und Wissensfeld. Fokussiert er extern, sucht er ausserhalb der eigenen Expertise.

Allerdings entstehen teilweise erhebliche Opportunitäts- und Nebenkosten bei einer Suche ausserhalb des eigenen Kontextes. Der interne Fokus, der zusätzlich beibehalten werden muss, leidet teilweise erheblich, schlichtweg schon aufgrund des Zeitmangels. Zudem entstehen Unsicherheiten und kognitive Dissonanzen: Mitarbeitende haben tendenziell ein schlechtes Gewissen, wenn sie sich während der Arbeitszeit gedanklich aus ihrem Arbeitskontext entfernen. Sie befinden sich in einem permanenten Koordinationskampf zwischen internem und externem Fokus – selbst wenn sie zur breiten Suche aufgefordert werden. Die Folge ist, dass entweder ihr interner Fokus sinkt oder sowohl die interne, als auch die externe Ideensuche leiden. Eine kürzlich im Strategic Management Journal veröffentlichte Studie<sup>2</sup> bestätigt das: Sie zeigt, dass im Vergleich jene Mitarbeitende beständiger und öfter innovativ sind, die weniger Aufmerksamkeit nach aussen richten.

### 3 Ideen auf dem Prüfstand

3

Und nicht nur das. Auch die Frage nach der Relevanz einer Idee für die eigene Organisation dominiert viel zu oft viel zu früh im Innovationsprozess. Während aus der Perspektive der Organisationen Risiken verteilt werden können, indem problemlos gleichzeitig viele verschiedene Inspirationsquellen angezapft und Projekte verfolgt werden können, fehlt den einzelnen Mitarbeitenden - einfach schon aufgrund der limitierten individuellen Ressourcen - diese Möglichkeit der Risikoverteilung. Eine Organisation kann es sich „emotional“ leisten, wenn nur ein geringer Teil der Ideen zu einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung führt. Für den einzelnen Mitarbeitenden bedeutet jedoch das Misserfolgsrisiko und die Unsicherheit Stress – egal ob Fehler unternehmenskulturell toleriert werden oder nicht. Das führt dazu, dass sich Mitarbeitende sehr früh im Innovationsprozess fragen, ob es sich lohnt, eine Idee weiter zu verfolgen. Vermutlich verwerfen sie bereits die meisten Ideen schon, ohne sie überhaupt auszusprechen. Die Folge ist, dass die ersten, unmöglich scheinenden Ideen nicht mehr zu praktikablen Einfällen weiterentwickelt werden. Organisationen verschenken hier Potenzial, wenn sie dieser frühen „Erfolgsbewertung“ nicht entgegenreten.

---

<sup>2</sup> Dahlander, L., O'Mahony, S. & Gann, D. M. (2016). One foot in, one foot out: How does individuals' external search breadth affect innovation outcomes? Strategic Management Journal, 37, 280-302

## 4 Ein innovatives Umfeld ist kein Zufall

Ein positiver Kontrast findet sich im genannten Beispiel der Audi AG. Die wirtschaftliche Relevanz steht noch nicht im Fokus, sondern nur die neue Idee. Die Erkenntnis ist da, dass entweder diese Idee zur nächsten führt sich am Ende vielleicht doch zeigt, dass die anfangs verschmähte Möglichkeit zur wahren Zukunftschance wird.

Insgesamt lässt sich folgern, dass erst die intelligente Kombination von dem Grad der Aufmerksamkeit, der von innen nach aussen gerichtet wird, und der Breite der gerichteten Aufmerksamkeit eine innovative Betriebsumgebung schaffen. Es ist entscheidend, dass die einzelnen Mitarbeitenden sowie die gesamte Organisation beim Innovationsprozess das richtige Mass zwischen interner und externer Sichtweise und die richtige Balance zwischen Fantasie, Realismus und kritischer Betrachtung finden müssen. Somit ist es nicht verwunderlich, dass Organisationen bei ihrem Innovationsmanagement vermehrt auch auf externe Experten setzen. Diese helfen ihnen nicht nur dabei, den Prozess zu steuern, sondern auch den Blick über den Tellerrand zu werfen, ohne dass dabei zu grosse Nachteile für die eigenen Mitarbeitenden entstehen.

### Was es somit zu beachten gilt

1. Geben Sie ihrem Innovationsprozess eine wirkliche Struktur.
2. Fördern Sie bewusst lieber den internen Fokus Ihrer Mitarbeitenden.
3. Scheuen Sie sich nicht vor einer wirklich externen Perspektive.
4. Achten Sie darauf, dass Ideen nicht zu früh bewertet werden.

sieber&partners hilft Organisationen seit mehr als 15 Jahren bei diesem Spagat. Wir begleiten Organisationen in der digitalen Welt. Als unabhängiger Unternehmensberater und ICT-Spezialist entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden innovative Strategien und unterstützen strukturiert das Innovationsmanagement für die Transformation Ihres Geschäftsmodells und Ihrer Geschäftsprozesse.

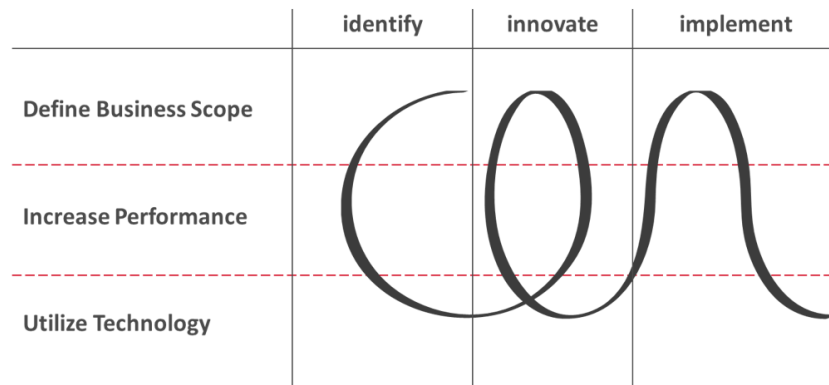


Abbildung 1: sieber&partners Beratungsmodell.

Dabei stehen wir Ihnen von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung zur Seite und setzen uns mit individuellen Massnahmen auf jeder Unternehmensebene für Ihren Erfolg ein. Melden Sie sich, wenn Sie einmal sehen wollen, wie Sie Chancen für Innovation in Ihrem Kontext identifizieren können oder prüfen Sie einmal den Grad Ihrer digitalen Reife:

<https://de.surveymonkey.com/r/sieberpartners-quickassessment?sm=b612zDN4COEk6gM60St8g0Tn6kmE1vPIWD0ZJspZkZE%3d>

| Ansprechpartner | Funktion                            | Unternehmen                        |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Georg Ständike  | Autor, Transformation<br>Consultant | Dr. Pascal Sieber &<br>Partners AG |

## 5 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2016 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Engineering; KPM Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2016 sind: asut; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfa-Gruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2016 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator.

### Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG  
+41 31 566 93 00  
[www.cno-panel.com](http://www.cno-panel.com)