



Innovationskraft durch Dynamic Capabilities und Vertrauenskultur

Die Innovation der Innovation

Aktueller Beitrag aus novum, dem Kundenmagazin der noventum consulting GmbH

In der neueren Innovationsforschung lässt sich ein grundlegender Paradigmenwechsel verzeichnen, von der reinen Grundlagenforschung hin zu einer Ressourcen Rekombination. Künftig, so die These der neueren Innovationsforschung, wird der Innovationsprozess nicht mehr durch radikale Durchbrüche, sondern vor allem durch die Synthetisierung, Kopplung und Kreuzung bereits vorhandener Erkenntnisse und Erfahrungen gelenkt.

Maßgebende Schlagworte sind dabei "Open Innovation" und "Interorganisationale Innovationsnetzwerke". Open Innovation beschreibt die Öffnung des Innovationsprozesses sowohl durch die Einbindung externer Partner wie Kunden, Lieferanten, Forschungseinrichtungen etc. als auch durch die frühzeitige Kommerzialisierung von Ideen und Technologien. Als bedeutsam erweisen sich aber auch zunehmend interorganisationale Innovationsnetzwerke, diese sind charakterisiert durch die firmenübergreifende Zusammenarbeit zur Förderung der Verknüpfung unterschiedlicher Wissensbereiche (Cross Innovation) mit dem Ziel, das eigene Innovationspotenzial zu vergrößern.

Die abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit rückt stärker in den Fokus, denn Innovation geschieht größtenteils über Abteilungs- sogar Unternehmensgrenzen hinweg. Die Übertragung der Theorie in die gelebte Unternehmenspraxis erfordert allerdings geänderte Rahmenbedingungen im Unternehmensalltag. Daher stellt sich die Frage, mit welchen Rezepten sich Unternehmen souverän steuern lassen, sodass Innovation aktiv und überzeugt gelebt wird und angemessene Erfolge sichert.

Zwei Sichtweisen ermöglichen den Zugang zu diesen geänderten Rahmenbedingungen: Dynamic Capabilities und eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Während Dynamic Capabilities die notwendigen organisationalen Fähigkeiten zur Entwicklung von Innovationen beschreiben, spiegelt die zweite Säule, die Unternehmenskultur, die generelle Bereitschaft für Innovation und bildet damit deren Voraussetzung.

Dynamic Capabilities

Dynamic Capabilities beschreiben die Fähigkeiten eines Unternehmens, sich an ein ständig änderndes Marktumfeld schnell und dynamisch anzupassen. Die dahinterliegende Annahme ist, dass relevante Einflussfaktoren für den Innovationserfolg nicht mehr alleine auf personeller Ebene zu suchen sind. Es geht nicht mehr einzig darum, den einen "Steve Jobs" zu finden, um Innovationen in das Unternehmen hineinzutragen. Vielmehr ist die Fähigkeit für eine entsprechende Verknüpfungsleistung auch auf Organisationsebene zu finden.

Ganz konkret lassen sich die Dynamic Capabilities auf die folgenden vier Fähigkeiten herunterbrechen:

- Die Sensing Capacity beschreibt die Fähigkeit, frühzeitig neue Kundenbedürfnisse, relevante technologische Entwicklungen, Aktivitäten der Wettbewerber wie auch vielversprechende Markttrends wahrzunehmen, um sich daraus ergebende Optionen im Marktumfeld rechtzeitig zu identifizieren.
- Mit Learning Capacity wird neues Wissen extern akquiriert, verinnerlicht und so unternehmensinternes neues Wissen generiert. Eine breite und umfassende Wissensbasis wird damit bereitgestellt und gleichermaßen dafür gesorgt, dass diese stetig erneuert und fortentwickelt wird.
- Integrating Capacity bringt die unterschiedlichen Wissensbausteine in neuer Art und Weise zusammen, stellt kreative Verknüpfungen her und fördert intelligente Kombinationen existierendes Wissens. So wird die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen oder Geschäftsfelder vorangetrieben.
- Die Coordinating Capacity gewährleistet letztlich, dass die unternehmensinternen Ressourcen entsprechend der neu gefundenen Innovationsideen bereitgehalten und die Aufgaben zugewiesen und koordiniert werden.

Während Sensing Capacity und Learning Capacity dazu beitragen, das Rohmaterial für Innovation unternehmensintern auf- und auszubauen und damit das unternehmensinterne Wertschöpfungspotenzial zu bilden, sorgen Integrating Capacity und Coordinating Capacity dafür, dass dieses vom Unternehmen auch ausgeschöpft werden kann.

Unternehmen, die eine ausgewogene Mischung dieser vier Dynamic Capabilities besitzen, sind langfristig zukunftsfähiger und innovativer als andere Unternehmen. Das bestätigen auch empirische Forschungsergebnisse.

Im anglo-amerikanischen Raum werden Dynamic Capabilities bereits seit mehr als einer Dekade umfassend diskutiert. Inzwischen ist dieser Ansatz auch in Deutschland angekommen, und erste Managementansätze werden diskutiert, wie Dynamic Capabilities zielgerichtet in Unternehmen umgesetzt werden können.

Vertrauensbasierte Unternehmenskultur

Nach den Dynamic Capabilities ist die zweite Säule zur Stärkung der Innovationkraft in Unternehmen eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Das Great Place to Work® Konzept bietet dazu einen hervorragenden Ansatz.

Die erste Dimension der Great Place to Work® Methode ist die Messung des individuellen Erlebens der Unternehmenskultur aller Mitarbeiter, der sog. "Trust Index". Dabei führt das Great Place to Work® Institut anonyme Mitarbeiterbefragungen in Form von ca. 60 Fragen in den Themen "Glaubwürdigkeit des Managements", "Respekt des Managements gegenüber den Mitarbeitern", "Fairness zu allen Mitarbeitern", "Teamegeist der Mitarbeiter untereinander" und "Stolz der Mitarbeiter auf das Unternehmen" durch. Die Befragten haben so die Chance, auf Thesen wie "Mein Chef ist kompetent" oder "Ich würde meinem besten Freund empfehlen, hier zu arbeiten" ihre Zustimmung oder Ablehnung geschützt mitzuteilen.

Für die zweite Dimension, das sog. "Culture Audit", analysieren Mitarbeiter des Great Place to Work® Instituts die Strukturen, Prozesse und Werkzeuge des Human Resource Managements.

Hierzu müssen die Unternehmen in neun Bereichen ihre jeweiligen Maßnahmen erläutern und beweisen.

- Wie werden neue Mitarbeiter akquiriert und

integriert?

- Wie inspiriert die Führung die Mitarbeiter und vermittelt die Ziele und Werte des Unternehmens?
- Wie wird umfassend und glaubwürdig informiert?
- Wie hört die Führung auf Ideen, Wünsche und Beschwerden der Mitarbeiter?
- Wie zeigt die Führung Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern?
- Wie werden individuelle und umfassende Mitarbeiterentwicklungskonzepte erstellt?
- Wie zeigt das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern Fürsorge?
- Wie werden außergewöhnliche Ereignisse gefeiert?
- Wie werden die Früchte des Erfolges geteilt?

Beide Dimensionen werden sodann zu einer Gesamtbewertung und zu einem Report zusammengeführt. Die Auswertungen lassen u.a. erkennen, welche Prozesse und Strukturen der Mitarbeiterführung einen wesentlichen Anteil an einer bei den Mitarbeitern erlebten Vertrauenskultur haben und wo noch wesentliche Handlungsfelder sind. Darüber hinaus werden geeignete "Best Practices" mitgeliefert, die als Inspiration für die Weiterentwicklung der Vertrauenskultur dienen.

Langzeitstudien des Great Place to Work® Instituts haben nachgewiesen, dass Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Vertrauenskultur über eine besonders starke Innovationskraft verfügen. Vertrauenskultur ist eine gute Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter angstfrei und mutig "ihr" Unternehmen immer wieder neu erfinden wollen und zwar in enger und vertrauensvoller Kooperation mit ihren Führungskräften.

Von der Theorie zur gelebten Praxis

Das IT-Beratungsunternehmen noventum consulting, dessen Gründung auf das Jahr 1996 zurückgeht, ist ein lebendiger Beleg für die hier vorgestellten Haltungen und Prinzipien. Die mehrfache Prämierung als beliebtester Arbeitgeber im Great Place to Work® Ranking ist bekannt und wird als Best Practice immer wieder zitiert. Die systematische Beschäftigung mit Innovationskultur und Unternehmensentwicklung in Kundenworkshops und zahllosen Kundenprojekten dokumentiert die praktische Umsetzbarkeit der hier erläuterten Ideen.

noventum Geschäftsführer Uwe Rotermund pointiert den Kernpunkt seiner Beratungstätigkeit in Sachen Unternehmenskultur wie folgt: "Arbeitgeberattraktivität wird entscheidend von einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur geprägt. Es ist uns ein besonderes Anliegen, Unternehmen auf ihrem Weg zu einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur zu unterstützen. Wir orientieren uns hierbei an den bewährten Grundsätzen des Great Place to Work® Instituts, als dessen "Botschafter" wir tätig sind. Jede substantielle Veränderung der Unternehmenskultur ist ein Prozess, der Offenheit, Engagement und Mut erfordert. Wir möchten Sie dabei begleiten und Ihnen unsere Erfahrungen zur Verfügung stellen. Mit unseren "Corporate Culture Concepts" schaffen wir verschiedene Zugänge zu diesem bedeutsamen Thema."

von Kerstin Linnemann
Consultant
noventum consulting GmbH

Pressekontakt

noventum consulting GmbH

Herr Matthias Dr. Rensing
Münsterstrasse 111
48155 Münster

noventum.de
presse@noventum.de

Firmenkontakt

noventum consulting GmbH

Frau Kerstin Linnemann
Münsterstrasse 111
48155 Münster

noventum.de
kerstin.linnemann@noventum.de

noventum consulting ist eine international tätige IT Management Beratung. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in Deutschland. Hier bedienen wir unsere Kunden von unseren Standorten Münster, Düsseldorf und Frankfurt/M. International sind wir in der Türkei, Südafrika und Luxemburg vertreten. Unser Beratungsansatz unterscheidet strategische, prozessuale und technische Fragestellungen. Er beginnt bei der Analyse von Auswirkungen technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends auf die IT, begleitet die IT-Strategiefindung und endet in der technischen Umsetzung. Den Schwerpunkt unseres Dienstleistungsangebotes bildet dabei die Definition, Optimierung und Implementation kaufmännischer und IT-Prozesse.

Anlage: Bild

