



- DAS GÜNSTIGSTE GIROKONTO
- DAS BESTE FESTGELD-ANGEBOT
- DIE HÖCHSTEN TAGESGELDZINSEN
- TAGESAKTUELLE ZINSVERGLEICHE
- DER BESTE IMMOBILIENFINANZIERER
- DAS UMFASSENDSTE WERTPAPIERDEPOT

Capital

WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT

KOMMENTARE & DEBATTEN

GELD & VERSICHERUNGEN

SPECIALS

IMMOBILIEN

EVENTS

DAS MAGAZIN



Aboshop

Suche

F Empfehlen

Tweet

+1



THEMA

Drucken Versenden

SIEBEN WEGE ZU INNOVATIONEN

08. Sep 2014, Bernhard von Mutius

Die Kunst der Veränderung: Sieben Wege, wie Firmenlenker Innovationen vorantreiben können. Von Bernhard von Mutius



Eine alte Apple-Computermaus: Die Erfindung hat die Welt verändert

Bernhard von Mutius ist Zukunftsdenker und Führungskoach. Er hat diverse Beratungsmandate im Top-Management namhafter deutscher und internationaler Unternehmen



Beim World Economic Forum in Davos wurde Marc Zuckerberg einmal von einem CEO eines großen Unternehmens gefragt: „Mr. Zuckerberg, how can we start a community like yours?“. Zuckerberg antwortete: „You can´t“. Als er die erstaunten Gesichter der hochkarätig besetzten Runde sah, ergänzte er, die Communities würden bereits existieren und sie würden schon tun, was sie tun wollten. Die viel interessantere Frage wäre: „How you can help them to do that better.“

Wir stehen vor einer großen Transformation – von der alten Welt in eine neue Welt. Diese Welt ist komplex und widersprüchlich. Sie ist digital und vernetzt. Sie setzt auf Nachhaltigkeit und auf das Teilen von Wissen. Vordergründig geht es bei dieser Transformation um den Einsatz neuer Technologien. Und um die damit verbundenen Erwartungen an innovative Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse. Dafür kann man Strategien und Programme entwickeln. Doch schon Peter Drucker wusste: „Culture eats strategy for breakfast“.

Wer nur in den technisch-handwerklichen Teil der Transformation investiert, wird viel Geld verbrennen. Sie brauchen gute Werkzeuge, aber auch ein gutes Gespür für die kulturelle Seite des Wandels, für neue Formen der Zusammenarbeit. Es

MEIST GELESEN

MEIST KOMMENTIERT

WOCHENRÜCKBLICK Apple wird zum Finanzdienstleister

DEBATTE Apple zieht nach - aber auch vorbei?

KOMMENTAR Bitte keine EZB-Hysterie!

KOMMENTAR Deutsche Konjunktur auf Abwegen?

KOLUMNE Der unterbrochene Aufschwung

Anzeige

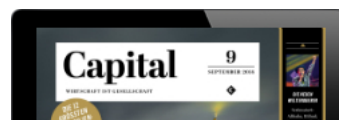
parmodus
das Flash-Plug-In zu starten

SOS KINDERDÖRFER WELTWEIT Jetzt SOS-Pate werden
sos-kinderdoerfer.de



WIRTSCHAFT ANDERS ERZÄHLT – DAS GANZE SEHEN MIT DER NEUEN CAPITAL. ZUM ABBONNEMENT

DAS MAGAZIN MIT VIELEN EXTRAS ALS APP. ZUR IPAD-APP



DAS CAPITAL E-MAGAZINE IM DESKTOP READER – KOSTENLOS FÜR PRINTABONNENTEN



geht um eine neue „Zweisprachigkeit“ in Führung und Organisation, um exakte Planung und zugleich um mehr Achtsamkeit, um einen kraftvollen organisatorischen Wandel, ermöglicht durch das Teilen von Wissen und Ideen. Ein mehrschichtiger Prozess, der anderen hilft, besser zu werden. Gibt es dafür ein Patentrezept? Nein. Aber Muster der Gestaltung. Und ein paar brauchbare Wege. Man muss sie nur gehen.

1. MIT DEM ÖFFNEN BEGINNEN

Organisationen neigen dazu, sich abzuschließen. Das gilt selbst für Innovationsabteilungen. Die erste Aufgabe von Firmenlenkern ist es, dem entgegenzuwirken. Professionalisieren Sie das Öffnen in der Organisation! Öffnen für Impulse von außen – Stichwort „Open Innovation“. Öffnen für mehr Kreativität und Eigenaktivität im Innern. Continental-Chef Elmar Degenhart spricht von einer „neuen Kultur“: Mitarbeiter „müssen zunächst spinnen dürfen, sich abseits der Dienstwege besprechen können“. Frank Roebbers, der VV der Synaxon AG geht einen Schritt weiter. Die Mitarbeiter treffen wichtige Unternehmensentscheidungen mit. Ein internes Wiki ermöglicht Partizipation und „radikale Selbstorganisation“ (Roebbers).

2. SCHÖPFERISCHE STÖRUNG

Ermutigen Sie Ihre Leute, überraschend, ungewöhnlich, mutig zu sein. Und sorgen Sie gleichzeitig dafür, dass sie dies auch wirklich dürfen und nicht wieder zurückgepfiffen werden, wenn ein paar graue Wolken aufziehen. Gerade wenn es eng wird, benötigen wir die schöpferische Störung zur Stärkung der Innovationsfähigkeit. Das heißt: Unterbrechungen der Gewohnheiten, Auswege aus den Sackgassen der Erschöpfung und Lösungen jenseits der linearen Modelle und Standardprozesse. Es ist ein „Change of Change“ (Rainer Petek). Dazu braucht es Erfahrung, Fingerspitzengefühl und einen Set von innovativen Methoden und Tools.

3. FÜHRUNG 4.0

Gefragt sind neue Fähigkeiten, vor allem aber eine andere Haltung und ein anderes Denken – ein „Offroad Denken“, die Fähigkeit, mit Ordnung und Chaos umzugehen, eine kombinatorische Intelligenz (für Innovationen essentiell) und eine transformatorisch emotionale Kompetenz, die für den produktiven Umgang mit Widerständen und Widersprüchen immer wichtiger wird. Deshalb brauchen Sie ungewöhnliche Learning-Journeys und nicht-brave Leadership Programme. So unterstützen sie ihre Führungskräfte auf dem Weg zu einer „Führung 4.0“, die mit den technologischen Möglichkeiten mitwächst, die eine neue Balance von Funktionalität und Individualität, von Effizienz und Sinn, Schnelligkeit und Nachhaltigkeit ermöglicht.

4. GESCHÜTZTE RÄUME

Schaffen Sie geschützte Räume, in denen Scheitern erlaubt und Grenzüberschreitungen erwünscht sind. Zeiträume, über die Mitarbeiter selbst verfügen können, aber auch reale Räume wie z. B. Labs oder Future Center, die speziell für neue Formen der kreativen Zusammenarbeit konzipiert sind. Manchmal hilft auch zunächst eine gute Cafeteria. Ermöglichen Sie, dass Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen kommen und gemeinsam etwas entwickeln. Auch ohne vorher ein festumrissenes Ziel vor Augen zu haben. Die Frage: „What can we do together?“ sei wertvoller als ein Masterplan, sagt Paul Iske, der selbst in Amsterdam in der ABN Amro Bank ein innovatives Future Center leitet.

5. NEUE FORMEN & FORMATE

Wer eine neue Innovationskultur voranbringen will, braucht ein Gespür für neue Formate, die heute in besonderem Maße vom Design und von den Künsten inspiriert werden. Neues entsteht an den Grenzen. Hasso Plattner hatte beispielsweise das Gespür, Designer um sich zu sammeln, die für Apple & Co. gearbeitet haben. Mit ihnen baute er zunächst in Stanford dann in Potsdam die Design Thinking School auf. Hier konnte erprobt werden, was heute in der SAP Organisation für neue, innovative Impulse sorgt. Das zeigt: Die digitale Transformation geht einher mit einer Transformation des Verhaltens. Unterstützt durch neue agile Methoden der Co-Kreation, die in den besten Momenten ein neues

IHRE PERSÖNLICHEN FINANZEN



Mit unseren Rechnern und Vergleichen finden Sie die besten Konditionen.

- ▶ TAGESGELD-VERGLEICH
- ▶ FESTGELD-VERGLEICH
- ▶ GIBOKONTO-VERGLEICH
- ▶ SPARBRIEF-VERGLEICH
- ▶ RATENKREDIT-VERGLEICH
- ▶ AUTOKREDIT-VERGLEICH
- ▶ DEPOTBANK-VERGLEICH
- ▶ RENDITE-RECHNER

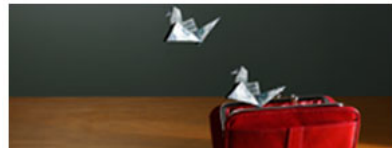
PARTNERANGEBOT



Tipps und Beratung rund um die Themen Recht und Steuern erhalten Sie bei unserem Partner Advogant. Damit ihr Recht nicht auf der Strecke bleibt, finden sie dort den Weg zu Rechtsanwälten, Steuerberatern und Sachverständigen in ihrer Nähe.

[ZUM PARTNERANGEBOT](#)

IHRE EIGENEN VIER WÄNDE



Sie wollen bauen oder Wohneigentum erwerben? Unsere Rechner und Vergleichstools weisen den Weg zum besten Angebot.

- ▶ BAUGELD-VERGLEICH
- ▶ GRUNDBUCH-RECHNER
- ▶ EIGENHEIM-RECHNER
- ▶ TILGUNGS-RECHNER
- ▶ BAUSPAR-BERATER
- ▶ ANGEBOTS-VERGLEICH

BILDERSTRECKE



Wichtiges Wirtschaftswissen anhand von Bildern erzählt
[MEHR BILDERSTRECKEN](#)

CAPITAL REDAKTION

CAPITAL IM NETZ

„intelligentes Wir“ ermöglichen.

6. EIN ZWEITES SYSTEM

Organisationen sind veränderungserfahren, oft auch veränderungsmüde. Alle sind damit beschäftigt, unter hohem Zeitdruck ihre Routineaufgaben zu erfüllen. Deshalb benötigen Sie eine eigene Veränderungsorganisation mit Managern, die Lust und Zeit haben, Routinen zu brechen - und die wissen, wie man Nichtroutinen routinisiert. Ein interdisziplinäres Team und Netzwerk, eine Gruppe von Freiwilligen, eine Plattform von Facilitators wie z. B. der „Shareground“ der Deutschen Telekom, die Keimzelle einer zweiten Netzwerkorganisation (John P. Kotter nennt das ein „Duales System“), die der ersten Organisation hilft, besser zu werden.

7. EIN LANGER ATEM

Früher gab es für Change-Projekte ein paar klar umrissene Vorgaben. Change wurde oft verstanden als ein genau getakteter, linearer Prozess. Heute verstehen wir Veränderung eher als einen längerfristigen, zirkulären Prozess. Er lebt vom glaubwürdigen, kontinuierlichen Dialog mit möglichst vielen Mitarbeitern. Das erfordert ein klares Zukunftsbild und einen langen Atem. Es geht um die „Unterstützung von Menschen und Organisationen“, wie Ulrich Weber, DB Personalvorstand sagt, auf dem Weg „hin zu einer selbstlernenden Organisation.“

Foto: © Matthias Weingärtner; Mouse: Christoph Dernbach/http://www.mr-gadget.de



Kai Beller
MEHR ERFAHREN



Horst von Buttlar
MEHR ERFAHREN



Monika Dunkel
MEHR ERFAHREN



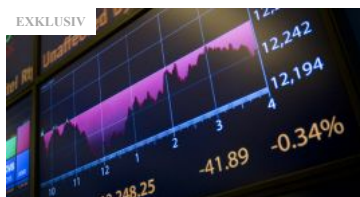
Georg Fahrion
MEHR ERFAHREN

THEMA



DIE HELDEN DER EIS-GUERILLA

Die Wirtschaft ist voller Fehden, Pleiten und Skandale. Capital erinnert an die besten. Diesmal: Häagen-Dazs gegen Ben & Jerry's [MEHR](#)



MANAGER VERTRAUEN AUF EIGENE AKTIEN

Der Capital-Insider-Index für Europas Firmenlenker steigt deutlich an. Nur die Franzosen scheren aus. [MEHR](#)

WEITERE ARTIKEL

LESERKOMMENTARE

Datenschutz

Die Kommentarfunktion "Disqus" wird von der Big Head Labs, Inc., San Francisco/USA., zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen, insbesondere darüber, ob und wie personenbezogene Daten erhoben und verarbeitet werden, finden Sie in unseren [Datenschutzbestimmungen](#).

Moderation

Die Kommentare werden von Capital moderiert. Das heißt, Kommentare werden von der Redaktion freigeschaltet. Kritik und auch in der Sache harte Diskussionen sind willkommen, Beleidigungen werden wir dagegen nicht zulassen. Näheres hierzu finden Sie in unserer [Netiquette](#).

Capital

IMPRESSUM | KONTAKT | MEDIADATEN
DATENSCHUTZ | NUTZUNGSBASIERTE ONLINWERBUNG

ZUR MOBILEN ANSICHT

