

## Elemente der Innovationskultur

### Die Herausforderung

Im Zusammenhang mit der Beförderung von Innovation ist häufig von der Innovationskultur die Rede. Sie wird geradezu als Bedingung angesehen. Aber worin besteht dieses geheimnisvolle Wesen? Ist sie die Voraussetzung oder die Folge von Innovationen? Muss man tatenlos abwarten, bis sie über einen kommt? Alle diese Mystifizierungen lassen das Unternehmen ratlos zurück. Die entscheidende Frage ist, was man tun kann, um die Hindernisse der Innovationsarbeit zu beseitigen.

### Unsere Methode

Innovationskultur oder Innovationsfähigkeit stehen nicht am Anfang, sondern sie sind ein Ergebnis. Man kann sie nicht zu Beginn etwa durch ein Leitbild in die Welt setzen und dann hoffen, dass sie wie der Heilige Geist die Menschen ergreift. Sie sind vielmehr das Ergebnis einer ganzen Reihe von Maßnahmen – Maßnahmen der Initiierung und Unterstützung und Maßnahmen zur Beseitigung von Hindernissen. Sich dabei nur auf die zu stürzen, die spektakulär aussehen und das Etikett „Innovation“ tragen, greift zu kurz.

Es geht es darum, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass die Entstehung von Ideen gefördert wird und dass Mitarbeiter von sich aus die Initiative ergreifen. Wenn Kommunikation ein Erfolgsfaktor für Innovation ist, dann müssen bis hin zur Gestaltung von Gebäuden Plattformen für Innovation geschaffen werden. Auch das konkrete Führungsverhalten in der Sekunde, wo ein neuer Vorschlag auf den Tisch kommt, entscheidet oft über den weiteren Weg. Vertrauen beinhaltet das klassische Empowerment, also die Antwort auf die Frage „Was kann ich in meiner Aufgabe bewirken?“. Dazu gehören aber auch ganz viele kleine Symbole aus den täglichen Verwaltungsprozessen des Unternehmens, die deutlich machen, ob die Initiative des Mitarbeiters tatsächlich gewünscht ist.

Und ganz entscheidend ist natürlich der Umgang mit Fehlern. Innovationen sind nicht zu haben ohne Irrwege, Scheitern, Verzögerungen. Natürlich muss man immer aus Fehlern lernen. Aber man muss auch respektvoll mit denen umgehen, die mit ihrer Initiative gescheitert sind, aber eben Initiative gezeigt haben.

### Was Sie am Ende in den Händen halten

Das Unternehmen hat sich konkrete Hindernisse der Innovationsarbeit bewusstgemacht. Es hat diese Hindernisse beseitigt. Für die Zukunft wird es auf bestimmte Verhaltensweisen achten und neue Kenntnisse einüben.