



Innovationsfördernde Führung verstehen: Ein neues Modell für eine Welt im Wandel

Der Innovationsquotient von Egon Zehnder / Paradox Strategies

Es ist unstrittig, dass alle Unternehmen und Organisationen in einem gewissen Maße zu Innovationen in der Lage sein müssen. Das war schon immer der Fall: Kundenpräferenzen ändern sich, Technologien entwickeln sich weiter, regulatorische Rahmenbedingungen werden angepasst, neues Denken entsteht ...Neuausrichtungen sind erforderlich! Dabei variiert die Bedeutung von Innovationen je nach Branche. Es gibt einige Branchen, die sich fortwährend verändern (z.B. Mode), während andere über einen längeren Zeitraum eine relative Stabilität genießen (z.B. Softdrinks – jedenfalls bis vor Kurzem). Was sich jedoch unbestreitbar verändert hat, ist die Schnelligkeit des Wandels. Das Eintreten der VUCA-Welt¹ – angetrieben durch große Datenmengen, globale Interdependenzen und wissenschaftlichen Fortschritt – betrifft jede Branche, jeden Sektor, jede Annahme und jede Führungskraft. Und da der Wandel konstant und tiefgreifend ist, können sich Innovationen nicht länger nur auf einen Teil eines Unternehmens oder eines Geschäftszyklus⁴ beschränken.

1. volatile = schnelllebig, uncertain = unsicher, complex = komplex und ambiguous = unklar; der Begriff ist zwar überbeansprucht, aber immer noch passend



Innovationen zu entfesseln, war schon immer eine anspruchsvolle Aufgabe. Während die Förderung von Innovationen aber in der Vergangenheit oft als die Zuständigkeit derer angesehen wurde, die verantwortlich für die Entwicklung „der nächsten großen Sache“ (Führungsebene R&D, Unternehmer, Berater) sind, müssen künftig alle Führungskräfte ein Verständnis dafür haben, wie man die besten Ideen seiner Mitarbeiter freisetzt. Andernfalls besteht das Risiko, den Anschluss zu verlieren. In der Vergangenheit war die Fähigkeit, schnell, effektiv und anhaltend innovativ zu sein, ein Wettbewerbsvorteil, wenngleich dieser für die meisten Unternehmen unerreichbar blieb – heute ist er überlebensnotwendig.

Linda Hill, Wallace Brett Donham-Professorin für Business Administration an der Harvard Business School und Fakultätsvorsitzende der Leadership Initiative der Universität, gehört zu den weltweit führenden Denkerinnen im Bereich Innovationen. Sie erforscht seit Jahren, wie Unternehmen und

deren Führungskräfte der Herausforderung begegnen, individuelle Potenziale zu entfalten und diese daraufhin in einem kollektiven „Genius“ zu bündeln. Im vergangenen Jahr veröffentlichte sie (zusammen mit den Ko-Autoren Greg Brandeau, Emily Truelove und Kent Lineback) das Buch *Collective Genius*, welches einen neuen Führungsansatz beschreibt und aufzeigt, wie in einer zunehmend von VUCA geprägten Welt Innovationen und Wachstum gefördert werden können.

Egon Zehnder wiederum arbeitet seit über 50 Jahren mit Klienten zur Bewältigung vergleichbarer Herausforderungen zusammen und unterstützt Unternehmen bei der Auswahl von Führungskräften sowie bei der Zusammenstellung von Teams, die in der Lage sind, ihre Unternehmen in neue Richtungen zu lenken. Egon Zehnder verfügt über jahrzehntelange praktische Erfahrung in der Innovationsförderung. Aufgrund der

conversations on leadership

stetig zunehmenden Geschwindigkeit des Wandels steigt auch die Nachfrage nach neuen Denkansätzen und praktikablen Lösungen. Um dieser Nachfrage gerecht zu werden, schließt sich Egon Zehnder mit Professor Hill und ihrem Team - ab sofort in einem neuen Unternehmen namens Paradox Strategies organisiert - zusammen. Das Ziel dieser Partnerschaft besteht darin, die Erkenntnisse aus jahrelanger Forschung und jahrzehntelanger weltweiter Beratung anzuwenden und Unternehmen dabei zu unterstützen, die Kunst (und die Wissenschaft) *innovationsfördernder Führung* zu verstehen und zu beherrschen.

Gemeinsam haben wir eine Methode entwickelt, mithilfe derer Klienten nachvollziehen können, wo sie mit Blick auf die wesentlichen Faktoren zur effektiven Förderung von Innovationen stehen. Doch bevor wir diesen Prozess genauer beschreiben, ist es wichtig, den zugrundeliegenden konzeptionellen Rahmen von *Collective Genius* zu verstehen.

Der Innovationsrahmen

Professor Hill's Forschung hat gezeigt, dass Unternehmen, die anhaltend innovativ sind, in drei Merkmalen übereinstimmen: der Bereitschaft, der Fähigkeit und der Führungsstärke zur Innovation. Jedes dieser drei Merkmale besteht wiederum aus drei grundlegenden Komponenten, die – unabhängig von der Größe, der Branche oder dem Standort des Unternehmens – immer vorhanden sind und gemeinsam einige traditionelle Vorstellungen darüber, wie eine „herausragende Unternehmensführung“ auszusehen hat, infrage stellen.

Führung und Innovation

Während in der Vergangenheit von Führungskräften erwartet wurde, eine Vision zu formulieren und ihr Umfeld danach (in der Regel von oben) auszurichten, verstehen Innovatoren ihre Rolle nicht als Visionäre, sondern als Schöpfer eines Gesamtkontextes, in dem andere dazu inspiriert werden, ihre Innovationsfähigkeit zu entfalten. Anstelle von Stabilität und Sicherheit müssen Innovatoren eine Reihe von Paradoxien annehmen und handhaben, auf die es keine „richtige Antwort“ gibt und die eine ständige Anpassung erfordern. Diese Widersprüche sind:

- **Das Paradox der Zusammenarbeit:** Anerkennung sowohl des Individuums als auch der Gruppe bei gleichzeitiger Unterstützung der Freisetzung wie auch der Einhegung nutzbarer Ideen.
 - **Das Paradox des entdeckungsgetriebenen Lernens:** Schaffen einer Balance zwischen Experimentieren, kontinuierlichem Lernen und Ergebnissen/Leistungen; Förderung von Improvisation bei gleichzeitiger Schaffung notwendiger Strukturen.
 - **Das Paradox der integrativen Entscheidungsfindung:** Geduld beweisen, aber auch Dringlichkeit verdeutlichen, während Ideen von unten mit Interventionen von oben in Einklang gebracht werden müssen.
- Die richtige Balance zwischen diesen konkurrierenden Merkmalen zu finden, ist schwierig und erfordert Führungskräfte, die drei wichtige Qualitäten aufweisen:
- **Eine offene Denkweise:** Führungskräfte innovativer Unternehmen müssen bereit sein, vorgefasste Vorstellungen über Stakeholder, Unternehmensstrukturen und die jeweiligen

conversations on leadership

Aufgaben beiseite zu legen. Auf diese Weise leben Führungskräfte die Art zu Denken vor, welche die weiteren Diskussionen und Debatten prägen soll.

- **Die Fähigkeit, Paradoxien zu handhaben:** Die Fähigkeit, die o. g. Paradoxien zu handhaben, um Innovation sowohl freizusetzen als auch einzuhegen.

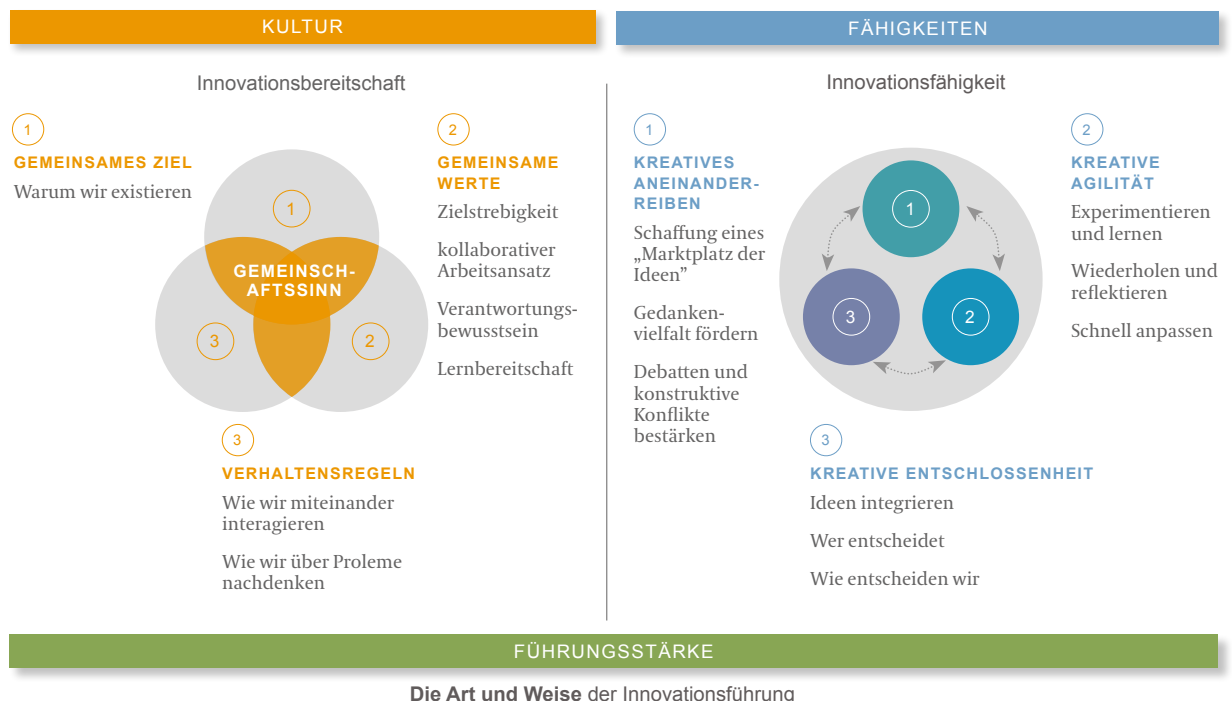
- **Die richtigen persönlichen Eigenschaften:** Innovationsförderung erfordert ein hohes Maß an Vertrauen und Bescheidenheit oder auch Demut. Sie erfordert außerdem das Engagement, die Neugier und die Entschlossenheit, die Menschen auszeichnet, die gerade in einem unklaren und unsicheren Umfeld aufblühen.

Paradoxien

Freisetzung		Einhegung
Individuelle Identität		Kollektive Identität
Unterstützung		Konfrontation
Lernen & Entwicklung		Leistung
Improvisation		Struktur
Gestaltung		Dringlichkeit
„Bottom-up“		„Top-down“

„Collective Genius“ – der konzeptionelle Rahmen

Grundlage für Innovation ist die Bereitschaft und Fähigkeit einer Gemeinschaft, hart zu arbeiten



Die Bereitschaft zur Innovation

Die Ergebnisse zeigen, dass ein erfolgreiches Management der oben beschriebenen Paradoxien von der Fähigkeit der Führungskräfte abhängt, den eingeschlagenen Kurs auf einem häufig als ineffizient empfundenen Weg fortzusetzen. Die Innovationsbereitschaft erfolgreicher innovativer Unternehmen ist durch drei Merkmale gekennzeichnet, die zusammen das notwendige Gemeinschaftsgefühl schaffen:

- **Gemeinsames Ziel:** Gemeinschaft entsteht aus einem gemeinsamen Ziel, das sich über Funktionen und Geografien erstreckt. Dieses gemeinsame Ziel reicht über die bloße

Innovatoren müssen eine Reihe von Paradoxien annehmen und handhaben, auf die es keine „richtige Antwort“ gibt und die zudem eine kontinuierliche Anpassung erfordern.

Wertschöpfung oder die Verbreitung des Produktes hinaus; innovative Unternehmen betrachten ihre Tätigkeit häufig als Hebel, mit dem sie Einfluss auf eine umfassendere Veränderung nehmen können.

- **Gemeinsame Werte:** Innovative Gemeinschaften sind durch gemeinsame Werte gekennzeichnet, die dem Erreichen des Ziels zugrunde liegen. Während einzelne Eigenheiten in jedem Unternehmen variieren können, schließen diese Werte typischerweise ein hohes Maß an Zielstrebigkeit, einen kollaborativen Arbeitsansatz, hohe Lernbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein für die Gruppe ein.

- **Verhaltensregeln:** Ein chaotisch-kreativer Innovationsprozess kann nur stattfinden, wenn die Teams von einem gemeinsamen Ethos geleitet werden, das vorgibt, auf welche Weise lebhaft Diskussionen auf der Basis gegenseitigen Respekts und Vertrauens geführt werden. Diese Regeln helfen Führungskräften, die „Stellschrauben“ mit Blick auf die unterschiedlichen Paradoxien nachzuziehen und zu verhindern, dass die einzelnen „Pendel“ zu weit auseinander schwingen.

Die Fähigkeit zur Innovation

Führungskräfte mit den erforderlichen Qualitäten und Teams mit dem richtigen Gemeinschaftsgefühl sind notwendig, aber nicht ausreichend. Professor Hill's Forschung zeigt, dass die Teams noch weitere essenzielle Fähigkeiten aufweisen müssen, um erfolgreich zu sein:

- **Kreatives Aneinander-Reiben:** Die Fähigkeit des kreativen Aneinander-Reibens baut darauf auf, dass innovative Lösungen in der Regel entstehen, wenn vielfältige, oft widersprüchliche Ideen aufeinandertreffen. Innovative Unternehmen sind in der Lage, Menschen mit diversen Perspektiven und einem breiten Fachwissen zusammenzubringen und dadurch einen Dialog zu schaffen, der wiederum einen „Marktplatz der Ideen“ mit einer Reihe von konkurrierenden Ansätzen entstehen lässt – viele davon können Mischformen sein, die aus mehreren Blickwinkeln entstanden sind.
- **Kreative Agilität:** Kreative Agilität erfordert, dass Teams in der Lage sind, verschiedene Optionen zu entwickeln und zu testen, aus

conversations on leadership

den Ergebnissen zu lernen und es wiederholt zu versuchen. Teams müssen dem Drang widerstehen, Optionen auszuschließen. Sie müssen sich auf datengestützte Bewertungen verlassen, um zu verstehen, was passiert ist, und aus diesen Erkenntnissen neue Möglichkeiten zu erschließen.

- **Kreative Entschlossenheit:** Kreative Entschlossenheit ist die Fähigkeit des Teams, das in einer Gruppe Erlernte zusammenzubringen – auch solche Ideen, die zuvor als sich gegenseitig ausschließend galten. Wo traditionelle Unternehmen die endgültige Entscheidungsfindung häufig als Wahl zwischen „A“ oder „B“ ansehen, sind innovative Unternehmen in der Lage, diese binäre Denkweise zu überwinden und Aspekte vieler möglicher Lösungen zu integrieren, um ein noch besseres Ergebnis zu schaffen („sowohl als auch“). Diese Fähigkeiten spiegeln die oben erwähnten Paradoxien wider: Kreatives Aneinander-Reiben ist die Antwort auf das Paradox der Zusammenarbeit, während kreative Agilität das Paradox des entdeckungsgetriebenen Lernens überwindet. Kreative Entschlossenheit wiederum beantwortet das Paradox der integrativen Entscheidungsfindung.

Der Innovationsquotient

Beim Innovationsquotienten handelt es sich um ein komplexes Thema. Damit Klienten dieses Konzept besser verstehen und zudem nachvollziehen können, wo ihre Unternehmen in Bezug auf die notwendigen Fähigkeiten stehen, haben Egon Zehnder und Paradox Strategies ein Diagnoseverfahren zur Messung des „Innovationsquotienten“ eines Unternehmens entwickelt. Unter Verwendung

des konzeptionellen Rahmens von Linda Hill wird bei dem Diagnoseverfahren der folgende Ansatz verwendet, damit Führungskräfte nachvollziehen können, wo ihr Unternehmen steht, und besser entscheiden können, wie sie ihre Ziele erreichen. Der benannte Ansatz umfasst vier Schritte:

- **Befragung zur Innovationsführerschaft:** Wir haben eine eigene Online-Befragung entwickelt, welche sich auf die oben beschriebenen Schlüsseleigenschaften konzentriert. Innerhalb dieser Befragung werden Daten über die Werte und Prioritäten des Unternehmens, über die Frage, wie es sich Herausforderungen stellt, mit Konflikten umgeht und Entscheidungen trifft, gesammelt. Die Befragung wird in der Regel mit den Führungskräften und deren direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Sie kann ggf. aber auch weitreichender angewendet werden.
- **Vertrauliche Interviews:** Die Befragung liefert Einsichten, die in vertraulichen, persönlichen Interviews überprüft werden können. Diese Interviews dienen dazu, wichtige Punkte weiter zu vertiefen, Beispiele zu sammeln und die unterschiedlichen Standpunkte der Teammitglieder herauszuarbeiten.
- **Synthese:** Sobald die Teams sowohl Online- als auch Live-Daten gesammelt haben, können die Ergebnisse zusammengefasst werden, um aufzuzeigen, was wirklich im Unternehmen los ist: Wo liegen die Stärken der Teams? Wo zeigen sich eher Schwächen?
- **Aktion:** Auf dieser Basis arbeiten wir mit den Führungskräften und ihren Teams zusammen und entwickeln Pläne zur Ermittlung des effizientesten Weges für eine erfolgreiche Innovationsförderung.

Die harte Arbeit der Innovationsförderung in Angriff nehmen

Wie eingangs erwähnt, ist Innovationsförderung schwierig – sie wird aber immer wichtiger. Egon Zehnder und Paradox Strategies entwickeln gemeinsam mit ihren Klienten einen Rahmen, der ihnen dabei hilft, Herausforderungen

zu verstehen und einen Ausgangspunkt zu definieren. Anschließend unterstützen Egon Zehnder und Paradox Strategies ihre Kunden dabei, ein neues Führungsverständnis zu entwickeln, auf dessen Grundlage sie nicht nur „überleben“, sondern am Ende auch in einer komplexen und sich wandelnden Umgebung, die unsere absehbare Zukunft bestimmt, erfolgreich sein können.

 Innovation Quotient A Service of Egon Zehnder & Paradox Strategies

Autoren

Gabriela A. Carvalho, Egon Zehnder Boston
Greig T. Schneider
Ricardo Sunderland

Egon Zehnder, gegründet 1964, zählt zu den weltweit führenden Leadership-Beratungen. In Zeiten stetiger Veränderung, neuer Chancen und sich wandelnder Unternehmensziele arbeiten wir mit über 440 Beratern und 69 Büros in 41 Ländern eng mit öffentlichen und privaten Unternehmen, Familienbetrieben sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen zusammen. Diese beraten wir bei der Besetzung von Führungspositionen und Aufsichtsgremien, bei der CEO- und Führungsnachfolgeplanung sowie bei der Evaluierung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten. Weitere Informationen finden Sie auf egonzehnder.de, auf [Twitter](#) und auf [LinkedIn](#).

Amsterdam	Madrid
Athens	Malmö
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico
Barcelona	Miami
Beijing	Milan
Berlin	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Bratislava	Munich
Brussels	New Delhi
Budapest	New York
Buenos Aires	Oslo
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stockholm
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Johannesburg	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Washington, DC
Luxembourg	Zurich
Lyon	