

[Home](#) > [Strategien](#)

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-626856.html>

zuletzt aktualisiert: 11. November 2009, 08:38 Uhr

Heft 6/2009: [Talentmanagement](#)

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Personalentwicklung

Wie Sie Innovatoren finden und fördern

Von Jeffrey Cohn, Jon Katzenbach und Gus Vlcek

Unternehmen brauchen kreative Geschäftsideen, um wachsen zu können. Nur Führungskräfte mit speziellen Eigenschaften sind in der Lage, diese zu entwerfen und gegen Widerstände in der Organisation durchzusetzen. So spüren Sie diese Mitarbeiter auf und bringen ihr Talent zur Entfaltung.

Die Berichte über meinen Tod sind stark übertrieben", versicherte ein überraschend lebendiger Steve Jobs, als eine Menge innovativer neuer Apple-Produkte im September 2008 bei einer Ausstellung enthüllt wurden. Durch sein Mark-Twain-Zitat versuchte Jobs, die Spekulationen, er leide an ernsthaften gesundheitlichen Problemen, im Keim zu ersticken.



Innovation: Lassen Sie Ihre kreativen Talente abheben

© Corbis

Bei dieser Gelegenheit gelang ihm das. Der ikonenhafte Jobs wird jedoch nicht ewig da sein. Das stellt den Board von Apple vor eine Herausforderung: Wie kann der nächste Steve Jobs aufgebaut werden? Wenn es um

Innovation geht, gibt es nur wenige moderne Unternehmensführer, die stärker mit revolutionärem Wandel in Verbindung gebracht werden als Steve Jobs. Während seiner Zeit bei Apple hat das Unternehmen neue Produkte eingeführt, die nicht nur unsere Sprache, sondern auch unser Leben verändert haben: der Mac, der iPod, iTunes, das iPhone 3G.

Was sollten Apple und Jobs nun tun, um sicherzustellen, dass die nächste Generation der

Must-have-Technologie nicht anderswo entwickelt wird? Das ist eine berechtigte Frage. Egal ob man die Börsenmakler an der Wall Street, die einfachen Durchschnittsamerikaner auf der Straße - oder die Boardmitglieder von Apple - fragt, die Reaktion ist immer die gleiche: Es handelt sich um ein Problem, das es dringend zu lösen gilt.

Menschen zu finden und aufzubauen, die bahnbrechende Innovationen auf den Weg bringen können, ist eine Herausforderung. Nicht nur Apple muss sich ihr stellen, sondern jede wachstumsorientierte Firma, unabhängig von ihrer Größe. Die Personalberatung Spencer Stuart fand bei einer Befragung ihrer Kunden heraus: Über zwei Drittel der Unternehmenschefs der führenden weltweit operierenden Unternehmen betrachten Innovation als einen entscheidenden Faktor für langfristigen Erfolg.

Tatsächlich konzentrieren sich Diskussionen bei Sitzungen des Topmanagements oft auf zwei Fragen: Wie können wir innovativ bleiben? Und: Haben wir einen Plan, um künftige Führungskräfte aufzubauen, mit deren Hilfe sich dieses Ziel leichter erreichen lässt?

Eines der Probleme ist, dass es nicht genügend Personen mit den richtigen Eigenschaften gibt. Vielleicht 5 oder 10 Prozent der hoch qualifizierten Nachwuchsmanager in einem Unternehmen haben im Allgemeinen die Fähigkeiten und Eigenschaften, die für einen Innovator unerlässlich sind (Andrew England, der Marketingverantwortliche des amerikanischen Getränkeherstellers MillerCoors, hält ein Prozent für realistisch). Aber es geht nicht nur darum, Talente zu finden; das größere Problem liegt darin, was man mit diesem Talent anfangen kann.

Den meisten Unternehmen gelingt es hervorragend, jeden kreativen Funken zu ersticken. In den letzten fünf Jahren haben wir die Innovationsstrategien von 25 Firmen in verschiedenen Branchen und Ländern untersucht. Unsere Ergebnisse sind eindeutig und etwas beunruhigend angesichts der Tatsache, dass alle nach Innovationen suchen. Unternehmen bauen normalerweise Führungskräfte auf, die eher Gewohntes reproduzieren, als dass sie Neues entwickeln. Aufstrebende Mitarbeiter erkennen also, dass sie es ihren Chefs gleichtun müssen, wenn sie es zu etwas bringen wollen. Und selbst wenn Talente von außen kommen, werden sie oft in dieselbe anti-innovative Kultur hineingezogen, die bereits das in der Firma vorhandene personelle Potenzial unterdrückt hat (siehe Kasten).

Ursache für diesen Mechanismus sind falsche Vorstellungen darüber, wie Innovation funktioniert. Topmanager nehmen offenbar an, dass Innovatoren spontan neue Ideen haben, gerade so, als würde ein Zauberer ein Kaninchen aus dem Hut ziehen - sie meinen, man müsse diese Leute einfach nur in Ruhe lassen und dann sprudelten die goldenen Ideen aus ihnen hervor. Die Mitarbeiter aus dem Verkauf, dem Marketing, der Entwicklung und aus der Finanzabteilung könnten dann darüber entscheiden, wie diese Ideen am besten und am profitabelsten umzusetzen sind.

In Wirklichkeit entwickeln sich die meisten revolutionären Ideen ganz anders. Innovatoren schlagen

neue Ideen vor. Verschiedene Experten in einem Unternehmen sehen eine Unmenge von Informationen durch und setzen sich mit häufig gegensätzlichen Meinungen auseinander.

Dann greifen die Innovatoren sich die wichtigsten Komponenten heraus, sehen die Verbindungen und erkennen, wie verschiedene Teile miteinander in Bezug gesetzt werden können. Sie arbeiten hart und effektiv, um diese Teile neu miteinander zu verbinden und interne Akzeptanz für die Innovation zu gewinnen.

Der iPod ist ein typisches Beispiel. Die Idee stammte ursprünglich von Tony Fadell, den Apple als Berater bei der Entwicklung neuer Projekte beauftragt hatte. Ein internes Entwicklungsteam setzte den iPod aus serienmäßig gefertigten Teilen zusammen und verband das Ganze mit hauseigenen Designmerkmalen, etwa den für Apple typischen benutzerfreundlichen Steuerelementen. Nachdem Fadell so interne Akzeptanz geschaffen hatte, fiel es ihm nicht mehr schwer, das Ergebnis dem oberen Management zu verkaufen.

In diesem Beitrag beschreiben wir, wie erfolgreiche Unternehmen die Leute finden, die den Innovationsprozess leiten können, wie sie diese aufbauen und richtig positionieren. Zunächst wollen wir erörtern, was bahnbrechende Innovatoren von anderen herausragenden Managern unterscheidet.

Die besten Innovatoren haben eine starke kognitive Begabung, nicht zuletzt ausgezeichnete analytische Fähigkeiten. Sie konzentrieren sich auf die wichtigsten Punkte und verschwenden keine Zeit mit Unwesentlichem. Dies ist von großer Bedeutung angesichts der schieren Masse von Daten, Ideen und häufig entgegengesetzten Kundenvorlieben, mit denen sie (und alle anderen hoch qualifizierten Nachwuchsmanager) täglich konfrontiert sind.

Sobald die Schlüsselfaktoren identifiziert sind, sehen sie schnell, wie sich all die Einzelteile zu einem Ganzen zusammenfügen lassen. Sie besitzen auch in äußerst diffusen Situationen die Fähigkeit zu strategischem Denken. Innovatoren haben noch eine ganze Reihe weiterer Eigenschaften.

Erstens ruhen sie sich nie auf ihren Lorbeeren aus. David Small, Corporate Vice President beim Leadership Institute des Fastfood-Pioniers McDonald's, sagt über Innovatoren: "Sie glauben nicht daran, dass etwas, was in der Vergangenheit funktioniert hat, immer weitergehen muss." Er fügt hinzu: "Sie werden von einer unterschwelligem Unsicherheit angetrieben und verlassen sich nicht auf vergangene Erfolge. Sie versuchen, jede neue Herausforderung völlig unvoreingenommen einzuschätzen." Sie können schwierige Aufgaben aus verschiedenen Perspektiven formulieren und herausfinden, welche Lösungen bei den einflussreichen Personen in ihrer Firma am ehesten ankommen.

Im Gegensatz dazu entwickeln viele hoch qualifizierte Nachwuchsmanager nach ihren ersten Erfolgen ein zu großes Selbstbewusstsein. Sie beginnen, ihren eigenen Schilderungen von Heldentaten und dem Büroklatsch zu glauben. Sie zögern, das Rad neu zu erfinden, wenn ein bestimmter Ansatz bereits gut

funktioniert hat.

Zweitens haben potenzielle Innovatoren, so Small, "auf unfassbare Weise ständig ein soziales Bewusstsein für ihr Umfeld". Bei McDonald's müssen Innovatoren in einem Konferenzraum voller Menschen mit unterschiedlichen Interessen, darunter Kollegen, Kunden, Untergebene, Chefs, Verkäufer und Geschäftspartner, schnell die Motivation eines jeden erkennen können. Sie setzen diese Information geschickt ein und kommunizieren eine Botschaft, die bei allen Anklang findet.

Das ist die Kunst, eine aus unterschiedlichen Individuen bestehende Gruppe zusammenzubringen - und es ist absolut wesentlich bei der Transformation einer interessanten Idee in eine firmenweite Innovation. "Wenn ein hoch qualifizierter Nachwuchsmanager diese Fähigkeit nicht hat", sagt Small, "dann wird er sehr wahrscheinlich eine neue Idee, so vielversprechend sie auch sein mag, in unserer weltweit operierenden Organisation nicht vorantreiben können. Man braucht sehr viel soziale Intuition, Können und Zähigkeit."

Innovatoren sind überzeugend und oft auch charmant. Sie wissen, wie man Informationen aus bestimmten Unternehmensbereichen beschaffen kann, und dann holen sie sich die Unterstützung der Firma für potenzielle Projekte.

Innovation kann nicht gedeihen, wenn neue Ideen untergehen. Andrew England von MillerCoors erklärt es folgendermaßen: "Unsere erfolgreichsten Innovatoren bringen unsere Abteilungsleiter und Bereichsleiter dazu, interessante Erkenntnisse und Ideen mit ihnen zu teilen. Sie sind extrem neugierig und ständig auf der Suche nach neuen Ideen, wirken aber nicht aufdringlich. Auf der anderen Seite müssen unsere Innovatoren auch ihre verkäuferischen Fähigkeiten und ihren Charme nutzen, um eine Idee, die sich in der Realität noch nicht bewährt hat, erfolgreich durch unseren Unternehmensapparat zu treiben. Ich kann gar nicht genug betonen, wie wichtig und wie selten diese Art von Verkaufsbegabung ist."

Der unabhängige Geist eines Innovators und seine soziale Einbindung in den Kollegenkreis lassen sich nicht so leicht miteinander vereinbaren. Deswegen ist die Fähigkeit, problemlos von der Isolation in eine größere Gruppe zu wechseln, ganz wesentlich.

Per Definition muss ein Innovator Ressourcen anzapfen und Ideen neu miteinander kombinieren. Er muss das in einer Art und Weise tun, die in der Firma nicht üblich ist. Dabei überschreitet er die Grenzen der Konvention und die Sicherheit bisher eingennommener Standpunkte, was ihn oft einsam macht. Zugleich müssen Innovatoren das von ihnen erworbene Wissen auf die Ebene traditioneller Hierarchien zurückbringen, und das kann frustrierend sein.

Kaye Foster-Cheek, stellvertretende Leiterin Human Resources beim Markenartikler Johnson & Johnson, sagt, dass diese Leute eine "einzigartige Kombination psychischer Eigenschaften" haben. Sie

sein in der Lage, ebenso gut in großen bereichsübergreifenden Teams wie in extremer Isolation zu arbeiten. "Sie sind gern mit einem größeren Ganzen verbunden, aber sie sind auf keinen Fall darauf angewiesen", sagt sie.

Lesen Sie morgen im zweiten Kapitel, wie Sie Innovatoren aufspüren und ins Team einbinden.

Kapitel 2: Wie Sie Innovatoren finden und fördern

Kapitel 3: Wie Sie Innovatoren finden und fördern

© 2008 Harvard Business School Publishing

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)