

## Innovationsfähigkeit

# Innovation durch Vitalisierung durch Innovation

Die Notwendigkeit der Entwicklung von Innovationen gewinnt in der Energiewirtschaft zunehmend an Bedeutung. Eine Frage, die sich viele EVU und Stadtwerke dabei stellen: Wie kommen wir an die guten Ideen? Warum es nicht die beste Lösung ist, lediglich im Halbjahresturnus Ideenworkshops zu veranstalten, sondern dem Unternehmen einen langfristigen Drive zu geben und wie das Ganze mit dem Klima in Verbindung steht, erklärt Dominik Hartmann von den Energieforen.

Woraus ergeben sich die Unterschiede hinsichtlich der Innovationsfähigkeit verschiedener Energieversorger? Haben sie einfach nur Glück, dass sich die erfinderischen Talente ausgerechnet in ihr Unternehmen verirrt haben? Wohl kaum. Wurde vielleicht die Innovationskeule etwas kräftiger geschwungen? Schon eher. Das Ziel eines jeden Unternehmens, das langfristig fortbestehen möchte, ist es, sich mit Innovationen abseits des Kerngeschäfts abzusichern. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung neuer Produkte und Services oder optimierter Prozesse, von radikalen Neuerungen bis hin zu inkrementellen Veränderungen gelingen. Der Weg dorthin kann steinig sein, aber aktiv von den Entscheidern und Mitwirkenden geleitet werden. Ein Wegweiser ist oft der klassische Innovationsprozess (**Bild 1**), um die unterschiedlichen Phasen von der Ideenfindung zur Markteinführung zu strukturieren.

So beginnt nahezu jeder Innovationsprozess mit der Ideengenerierung im Unternehmen. Wenn es keine Idee, keinen Einfall, keinen Gedanken um eine neue oder verbesserte Lösung gibt, wird diese Lösung auch niemals existieren. Umso wichtiger ist somit der Blick auf die ersten Phasen des Prozesses – das Fuzzy Front End. »Verschwommen« ist diese Anfangsphase, da die Ergebnisse,

im Sinne der Qualität und Quantität der Ideen, schwer planbar sind. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, sollten bestimmte Maßnahmen eingeleitet werden, die die Kreativität im Unternehmen und somit die Ideenvielfalt erhöhen. Viele Versorger setzen an dieser Stelle auf klassische Ideenworkshops, bei denen Lösungen mittels Kreativitätstechniken zu einem bestimmten Thema oder Problem gesucht werden. Für den Moment und für einige Zeit darüber hinaus mag dies ein annehmbarer Weg sein. Schließlich werden dabei durchaus Ideen generiert und die Kreativität der Mitarbeiter gefordert. Allerdings wirken die daraus resultierenden Effekte relativ kurzfristig – nach einigen Tagen kann der Motivationseffekt aus diesen Workshops bereits abgeschwächt sein (**Bild 2**). Also wird nach einem halben oder ganzen Jahr ein neuer Workshop durchgeführt, der letztlich dieselbe Wirkung erzielt. Eine alternative Möglichkeit, die zugleich nachhaltiger, aber auch mühevoller ist, gelingt mittels Vitalisierung des Unternehmens, die vor allem für etablierte Unternehmen mit festgefahrenen Prozessen, Strukturen und Ansichten sinnvoll ist, um einen langfristigen Innovations-Drive zurück zu erlangen. Ähnlich wie ein Perpetuum Mobile, bei dem kontinuierlich und gleichmäßig Arbeit verrichtet wird, soll auf diese Weise die kontinuierliche Entwicklung von

Innovationen im Unternehmen erzielt werden. So löst die Neuerung in einem Bereich, sei es ein Produkt, ein Prozess oder eine Strategie, auch Neuerungen in weiteren Bereichen aus. Man könnte quasi von einem Perpetuum Innovatio sprechen. Anders als bei dem ursprünglichen (in der Realität leider utopischen) Modell der Physik, muss im Innovationsmanagement jedoch einiges an Energie aufgewendet werden und in die Entwicklung der Organisation fließen.

### Kontinuierlicher Ideen-Stimulus mit dem richtigen Klima

Ein erster Ansatzpunkt ist das Innovationsklima. Hiermit ist nicht gemeint, dass sonniges Wetter gute Ideen nach sich zieht. Wobei natürlich der ein oder andere Sonnenstrahl sicherlich auch das Gemüt und somit die Kreativität beflügelt. Dennoch müssen Unternehmen mit Sitz in regnerischen Regionen nicht befürchten, dass sie den schwarzen Innovationspeter gezogen und grundlegend keine Chance im Wettbewerb haben. Vielmehr geht es bei dieser Art des Klimas um die Stimmungslage in den einzelnen Teams oder in der Organisation. Verschiedene Faktoren wurden hierbei unter anderem vom schwedischen Wissenschaftler Ekvall untersucht und mit empirischen Studien bei mehr oder weniger innovativen Unternehmen identi-



Bild 1. Der klassische Innovationsprozess

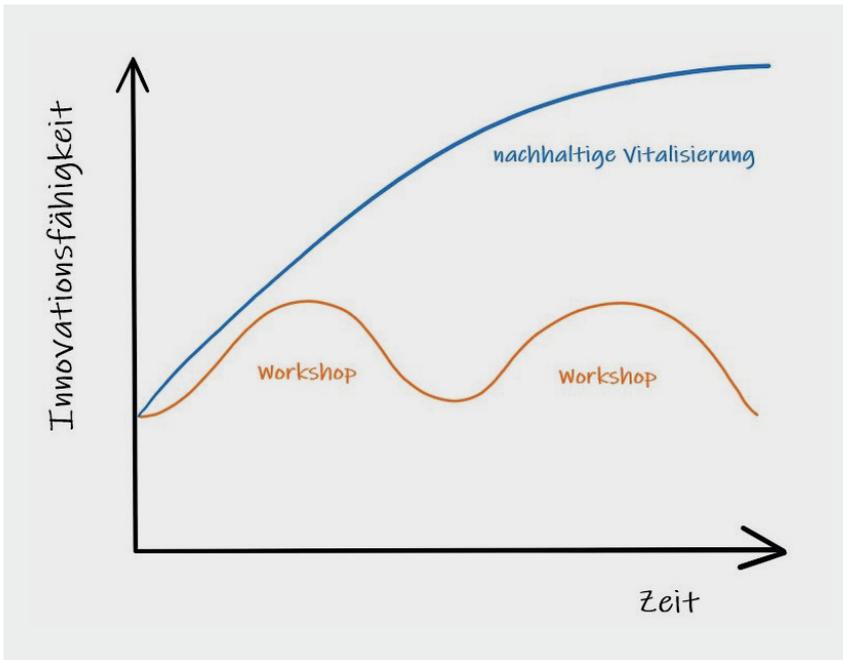


Bild 2. Die Wirkung kurz- und langfristiger Maßnahmen auf die Innovationsfähigkeit

fiziert. So ist es beispielsweise förderlich, wenn in den Teams nicht alles zu Ernst gesehen und dafür häufiger ein kleines Späßchen gemacht wird. Eine gesunde Portion Humor kann mit einer Prise Leichtigkeit für eine offene Denkhaltung und somit tolle Sorgen. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, wenn der Antrieb der Mitarbeiter durch fordernde, aber nicht zu hoch gesteckte Ziele gefördert wird. Einen klassischen Kreativitätshemmer stellen Grüppchenbildungen dar, die oft zu Lästereien und Konflikten auf persönlicher Ebene führen. Hier sollten sich Führungskräfte hinterfragen, ob sie ihren Teams Vorbild sind und Streitigkeiten unterbinden oder vielleicht sogar die Gerüchteküche aktiv zum Brodeln bringen. So sollten Unternehmen letztlich eine Diskussionskultur schaffen, in der Vorschläge und Ideen auf sachlicher Ebene und konstruktiv besprochen werden. Fehler sollten dabei nicht als Scheitern, sondern als Chance zum Lernen gesehen werden.

### Strategische Vitalisierung durch Corporate Entrepreneurship

Wenn man im Innovationsprozess über die Ideationphase hinauskommen möchte, bringen gute Ideen alleine nicht weiter. Die Überzeugung der Mitarbeiter und Führungskräfte von der eigenen Innovationsidee ist ein wichtiges Kernelement für deren motivierte Weiterentwicklung. Sie sollten

eine unternehmerische Denkhaltung mitbringen, den Sinn und die Notwendigkeit von Innovationen verstehen, aber auch die Bereitschaft haben, die Ungewissheit des Erfolgs innovativer Projekte zu akzeptieren. Unter dem Begriff Corporate Entrepreneurship versteht man genau dieses Konglomerat an Faktoren – das unternehmerische Verhalten der Belegschaft in etablierten Unternehmen. Anders als beim Startup Entrepreneurship bezieht sich Corporate Entrepreneurship auf klassische Unternehmen (wie die überwiegende

Mehrheit der Energieversorger). Diese haben durch ihr langjähriges Bestehen und ihre Größe zwar routinierte Prozesse und klare Strukturen erlangt, um das Tagesgeschäft so effizient wie möglich zu gestalten. Für neuartige Projekte bieten diese Bedingungen jedoch wenig Raum und stellen daher ein Hindernis dar. Der Einsatz agiler Arbeitsweisen ist nicht nur deshalb ein Segen für Offenheit und Flexibilität, die wiederum die Entwicklung von Innovationen fördern. Viel Optimierungspotenzial bietet oft auch der Blick auf die Innovations-

Anzeige

**MAGAZIN-NEWSLETTER!**

**News**

- ew
- netzpraxis
- EHP
- et

[www.energie.de](http://www.energie.de)

**Jetzt bestellen!**

**Das Portal der Energiewirtschaft**

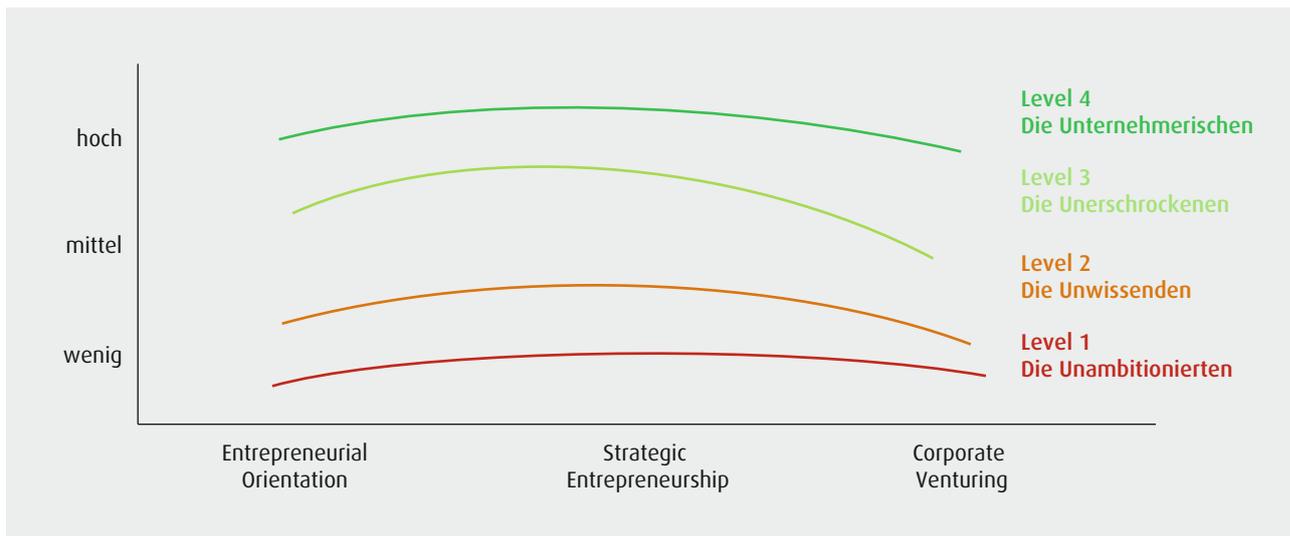


Bild 3. Corporate-Entrepreneurship-Niveaus zur Einordnung von Unternehmen

kommunikation in den Unternehmen, wo das Top-Management noch nicht hundertprozentig hinter den Vorhaben steht. Dort fehlt es entsprechend an einer klaren Verständigung, dass die Entwicklung von Innovationen im Unternehmen ausdrücklich erwünscht ist sowie gefordert und gefördert wird. Mit der Anweisung von oben würden sich Führungskräfte und Mitarbeiter deutlich sicherer und motivierter fühlen, wenn sie sich an eigenen Ideen ausprobieren möchten. Dann gibt es nicht mehr den heimlichen Tüftler, sondern den mutigen Intrapreneur, der seine Einfälle in eigenen Projekten verwirklichen darf. Darum geht es auch in der Sphäre des Corporate Entrepreneurships. Zeichen werden gesetzt, indem Veränderungen aktiv angestoßen werden. Diese Impulse erhöhen nach und nach die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich neuen Projekten zu widmen und steigern die Fähigkeit, Veränderungen in einem Bereich mit Möglichkeiten in anderen Bereichen zu verknüpfen.

### Corporate Entrepreneurship und Innovationsklima in der Energiewirtschaft

Kombinieren Unternehmen die Maßnahmen zur Förderung des Innovationsklimas und von Corporate Entrepreneurship, gehen sie einen wichtigen Schritt, um ihre Organisation zu vitalisieren. Die Mitarbeiter spüren sowohl auf der Team- als auch auf der Organisationsebene, wie sehr die Entwicklung von Innovationen gefordert und gefördert wird und wie sie Anerkennung unter

den Kollegen wie Führungskräften findet. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit bei den Energieforen konnten erste Einblicke in diese Bereiche von Unternehmen der Energiebranche gewährt werden. So wurden der Grad der unternehmerischen Orientierung (Entrepreneurial Orientation), unterschiedliche Vitalisierungsbereiche (Strategic Entrepreneurship) und Corporate-Venturing-Aktivitäten untersucht und bewertet. Dabei ergaben sich vier Corporate-Entrepreneurship-Level, denen die Unternehmen zugeordnet werden konnten (Bild 3).

Die Unambitionierten stellen Unternehmen dar, die sich so gut wie gar nicht mit Veränderungen im Unternehmen und der Entwicklung von Innovationen beschäftigen. Da die Geschäftsführung solche Initiativen nicht für notwendig hält, werden entsprechend keine Innovationsprojekte angestoßen.

Bei den Unwissenden wurden hingegen erste Maßnahmen ergriffen, um Innovationen hervorzuheben. Das Top-Management hat jedoch noch nicht den Stellenwert der Innovationskommunikation verinnerlicht und steht nicht immer in vollem Umfang hinter den Projekten. Dies wirkt sich auf die Einstellung der Führungskräfte und damit letztlich auch auf die der Mitarbeiter aus und behindert somit eine unternehmerische Denkweise. Zusätzlich verhindern die oft sehr spezifischen Anforderungen eine Zusammenarbeit mit Startups, weshalb Kooperationen oder Investitionen kaum stattfinden.

Einen wesentlichen Schritt weiter sind die Unerschrockenen. Das Top-Management unterstützt überwiegend die Innovationsvorhaben und kommuniziert deren Notwendigkeit. Nur in wenigen Fällen muss erhöhte Überzeugungsarbeit geleistet werden. Aus diesem Grund haben sich vielerlei Projekte entwickelt, die stetig um neue, ungewöhnliche Initiativen ergänzt werden. Diese Unternehmen sind auch in Bezug auf Startups unerschrocken und suchen deren Nähe, um neues Know-how zu gewinnen und gemeinsam Produkte zu entwickeln. Darüber hinaus kam es sogar schon zu eigenen Ausgründungen aufgrund des Innovationspotenzials, was für das fortgeschrittene Stadium dieser Unternehmen spricht.

Die letzte Stufe, die Unternehmerischen, ist von einer vollumfassenden Innovationskultur gekennzeichnet. Innovation steht hier als höchstrelevantes Thema auf der Unternehmensagenda. Überall im Unternehmen spürt man den Spirit und eine Art Sense of Urgency, der das Erfordernis von Innovationen zum Ausdruck bringt. Diese werden kontinuierlich und in allen möglichen Formen entwickelt. Auch mit Startups arbeiten diese Unternehmen auf vielfältige Art und Weise zusammen und haben mehrmals eigene innovative Unternehmensbereiche bis zu deren Ausgründung geführt.

Bei einem Blick auf die Ergebnisse des Innovationsklimas, fällt auf, dass die Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen die Stimmung in ihren Teams als

eher kreativitätsfördernd bewertet haben. Vor allem herrscht eine vertrauensvolle und offene Stimmung, bei der auch der Humor nicht zu kurz kommt. Der größte Entwicklungsbedarf besteht im Bereich der Risikobereitschaft. So werden Entscheidungen häufig noch über einen langwierigen Zeitraum getroffen und es besteht wenig Raum zum Experimentieren. Zudem scheint das Konfliktpotenzial durch Gerüchte und Lästereien sehr ausgeprägt zu sein, sodass beispielsweise Team-Building-Aktivitäten oder Mediationsrunden zur Klärung persönlicher Konflikte geeignet wären.

### Erkennen, Verstehen, Entwickeln

Mit einer Vielzahl an Faktoren existieren zahlreiche Stellschrauben zur Vitalisierung eines Unternehmens. Unter

Berücksichtigung unternehmensindividueller Rahmenbedingungen und Bedürfnisse kann eine Einordnung in die unterschiedlichen Stadien erste Anhaltspunkte geben, um Klarheit auf strategischer Ebene zu bekommen. Durch eine Evaluation des Team-Klimas kann der Einfluss der Mitarbeiterführung aktiv einbezogen und bewertet werden. Darüber hinaus definieren organisationale Faktoren den Rahmen für Innovationsprojekte und können oft erfolgsentscheidend sein. Mit diesem Bewusstsein und einer ganzheitlichen Analyse lassen sich Handlungsfelder zielgerichtet identifizieren. Wenn zusätzlich die Bedürfnisse und Beweggründe von Mitarbeitern in die Maßnahmen integriert werden, steht der erfolgreichen Vitalisierung eines Unternehmens nichts mehr im Weg.

### Literatur

- [1] Verworn, B.; Herstatt, C.: Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In C. Herstatt & B. Verworn (Eds.), Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze (2<sup>nd</sup> Ed., EM-14, S. 3 – 19), Wiesbaden, 2007: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9293-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9293-2_1)



**Dominik Hartmann,**  
Referent Kompetenzfeld  
Unternehmensentwicklung &  
Organisation,  
Energieforen Leipzig GmbH,  
Leipzig

>> [dominik.hartmann@energieforen.de](mailto:dominik.hartmann@energieforen.de)

>> [www.energieforen.de](http://www.energieforen.de)

Anzeige



**bdew**  
Energie. Wasser. Leben.

**BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.**

---

**BDEW-Forum**  
**EDI@Energy 2020 – Datenformate Strom und Gas**  
 17. und 18. November 2020 in Berlin

Sie wählen: Live oder digital!







Das Forum EDI@Energy ist DIE führende Kommunikationsplattform der Strom- und Gasbranche zum Thema Datenformate. Seit der Umsetzung der Marktkommunikation 2020 zum 1. Dezember 2019 wurden die neuen Prozesse präzisiert, Verantwortlichkeiten geschärft sowie die Datenformate und Formatstrukturen weiter angepasst. Was konkret sich in den vergangenen Monaten getan hat, erfahren Sie vom 17. bis 18. November 2020!

Information und Anmeldung: [www.ew-online.de/edi2020](http://www.ew-online.de/edi2020)

Ihre Ansprechpartnerin rund um die Veranstaltung:  
**Kontakt: Yvonne Riedel**  
**Telefon: 030. 28 44 94-173**  
**E-Mail: [yvonne.riedel@ew-online.de](mailto:yvonne.riedel@ew-online.de)**

VOR ORT

**PER LIVESTREAM**

ODER DIGITAL

Sie entscheiden, wie Sie teilnehmen möchten.