

**“Manager haben
keine Zeit
für innovative Ideen”**

**Ergebnisse der
Akademie-Studie
1998**

Befragung von 246 Führungskräften durch die kybernetika Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH, Linz im Auftrag der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen.

Methode, Kriterien

Befragt wurden insgesamt 246 Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Österreich und Deutschland, großteils im Rahmen von Seminaren der **Akademie für Führungskräfte**. Die Befragten hatten die Möglichkeit, auf 21 gestützte Fragen mit fünf unterschiedlichen Bewertungen abgestuft, zu antworten. Als kritische Bewertung sind die Antworten von „trifft teilweise zu“ bis „trifft stark zu“ zusammengezogen worden. Die Teilnahme war freiwillig.

Resümee

Keine Zeit für Innovationen?

Führungskräfte nehmen sich oder geben ihren Mitarbeitern „keine Zeit, innovative Ideen reifen zu lassen“, sagten 83 % der leitenden Mitarbeiter deutscher und österreichischer Unternehmen. Das ist die Quintessenz der Akademie-Studie über die Innovationsfreude in der Wirtschaft. Die Führungskräfte identifizieren insgesamt 21 Hürden für die Realisierung von Neuerungen. Außer dem Zeitmangel kritisieren sie vor allem vier weitere Mißstände:

- } Mitarbeiter fühlen sich für die Entwicklung von Neuerungen in ihrem Bereich zu wenig verantwortlich (82 %).
- } Innovative Vorschläge werden viel zu langsam in die Tat umgesetzt (82 %).
- } Für innovative Arbeiten stellen die Unternehmensleitungen zu wenig Ressourcen zur Verfügung (79 %).
- } Kreativitätstechniken werden im Unternehmensalltag nur zögerlich praktiziert (77 %).

Kommentar

Wille zum Wandel vorhanden – Innovationen scheitern jedoch bereits bei der Umsetzung

Die Akademie-Studie belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen:

- } Führungsmangel
- } Organisatorische Schwächen
- } Persönliche Probleme von Führungskräften
- } Widerstände gegen Veränderungen

Gleichbleibend zwischen 67 % und 70 % der Führungskräfte bemängeln die unklare Zielsetzung für innovative Produkte und Dienstleistungen durch die Auftraggeber. Das Fehlen von Möglichkeiten, sich in Projektgruppen fachübergreifend auszutauschen, wird moniert – ebenso, daß Vorgesetzte Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern nicht ausreichend honorieren. Die Umsetzung qualifizierter Neuerungen werde von Teilen des Managements hinausgezögert oder gar verhindert. Auch sei der Weg von der Einbringung einer Idee bis zur Erlaubnis für die Umsetzung zu kompliziert und abschreckend aufwendig. Mitarbeiter hätten nicht genügend Kompetenzen und Freiräume, neue Ideen in die Praxis umzusetzen.

Sicht durch verschiedene Brillen:

Die Wahrnehmungen von Innovationsblockaden durch Mitarbeiter und Vorgesetzte sind keinesfalls identisch

Signifikante Unterschiede werden sichtbar in den Antworten von Führungskräften und deren unmittelbaren Untergebenen:

- } Mitarbeiter würden mit ihren innovativen Ideen von ihren Vorgesetzten zu wenig ernst genommen – sagen 77 % der Mitarbeiter selbst, aber nur 63 % ihrer Manager.
- } Die kollegiale, ressortübergreifende Zusammenarbeit an Neuerungen funktioniert nicht – meinen 70 % der Mitarbeiter, aber nur 58 % der verantwortlichen Führungskräfte.
- } Besonders innovationsfreudige Mitarbeiter würden zu wenig gefordert, räumen zwar 56 % der Chefs ein, aber weitaus mehr Mitarbeiter finden dies falsch (69 %).
- } Auch die „unsinnige Zusammensetzung innovativer Projektgruppen“ kritisieren immerhin 48 % der Manager, jedoch 65 % ihrer engeren Mitarbeiter.
- } 47 % der Mitarbeiter behaupten, aus Angst vor Ideendiebstahl rücke keiner gern mit seinen Vorschlägen heraus, aber nur 31 % der Vorgesetzten wollen dies bestätigen.

Welche Umstände verhindern Innovationen im Betriebsalltag?

Problem	Zustimmung der Führungskräfte und Mitarbeiter
<i>Innovative Vorschläge werden zu langsam in die Realität umgesetzt</i>	82 %
<i>Mitarbeiter fühlen sich für innovative Weiterentwicklungen in ihrem Bereich zu wenig verantwortlich</i>	82 %
<i>Für innovative Arbeiten werden zuwenig Ressourcen zur Verfügung gestellt</i>	81 %
<i>Keine Zeit, innovative Gedanken reifen zu lassen</i>	78 %
<i>Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming) werden zu wenig praktiziert</i>	77 %
<i>Mitarbeiter haben zu wenig Kompetenzen und Freiräume, innovative Gedanken in die Praxis umzusetzen</i>	75 %

Problem	Zustimmung der Führungskräfte und Mitarbeiter
<i>Es gibt zu wenig Möglichkeiten, sich fachübergreifend (z.B. in Projektgruppen) offen auszutauschen</i>	73 %
<i>Der Weg vom Einbringen einer Idee bis zur Umsetzungs-erlaubnis ist sehr kompliziert und aufwendig</i>	72 %
<i>Unklare Zielsetzung für innovative Projekte durch den Auftraggeber</i>	70 %
<i>Ideen und Anregungen von Mitarbeitern werden von deren Vorgesetzten zu wenig honoriert</i>	70 %
<i>Widerstände im Umfeld von innovativen Projektgruppen</i>	69 %
<i>Umsetzung qualifizierter Vorschläge wird von Teilen des Managements hinausgezögert bzw. verhindert</i>	68 %

Problem	Zustimmung der Führungskräfte und Mitarbeiter
<i>Die Mitarbeiter werden mit ihren Ideen und Gedanken zu wenig ernst genommen</i>	67 %
<i>Das Vorschlagswesen ist falsch organisiert</i>	66 %
<i>„Quer-Denken“ und kritische Hinterfragung werden als Störung des gewohnten Ablaufs empfunden</i>	63 %
<i>Führungskräfte beteiligen sich zu wenig aktiv in Arbeitsgruppen an innovativen Projekten</i>	61 %
<i>Die kollegiale, hierarchie- und abteilungsübergreifene Zusammenarbeit funktioniert nicht</i>	61 %
<i>Besonders qualifizierte Mitarbeiter werden zu wenig gefördert</i>	60 %
<i>Falsche Zusammensetzung von Projektgruppen</i>	54 %
<i>Innovative Gedanken sind nur Aufgabe der dafür zuständigen Abteilungen</i>	47 %
<i>Aus Angst vor Ideen-Diebstahl rückt keiner mit seinen Überlegungen heraus</i>	36 %

Fazit: Innovationsmanager gesucht!

Zahlreiche Um- und Mißstände lähmen und blockieren die Innovationskraft deutscher Unternehmen. In dieser Hinsicht wirkt die Akademie-Studie 1998 wie eine vorgezogene Begründung des Ergebnisses einer Studie des Münchner Ifo-Institutes vom März 1999, die einen Innovationsrückstand der europäischen Unternehmen gegenüber USA und Japan bemängelt: Zwischen 1991 und 1995 wurden in Japan pro eine Million Einwohner 177 Patente angemeldet, in den USA 115 und in den EU-Staaten nur 65. Sicherlich hat dieser Tatbestand mehrere Ursachen und kann nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext richtig gedeutet werden. Dennoch bleibt festzuhalten, daß die befragten Manager die Ursachen für fehlende Innovationskraft selbstkritisch im eigenen Unternehmen suchen. Gleichzeitig betonen sie mit diesen Aussagen, welche Bedeutung der Innovationskraft in Zukunft beigemessen wird. Wenn 82 % der befragten Führungskräfte beklagen, daß innovative Vorschläge zu langsam in die Realität umgesetzt werden, sind das deutliche Anzeichen der Resignation – aber auch ein Indiz dafür, welche Bedeutung Innovationen zugesprochen wird. Wenn ebenfalls 82 % beklagen, daß sich die Mitarbeiter zu wenig für innovative Weiterentwicklung in ihrem Bereich verantwortlich fühlen, spricht das nicht nur gegen die Mitarbeiter:

Es fehlt ebenso an Motivation und Management für Innovationen. Innovationspotential bedarf zumeist der Aktivierung, um alle Möglichkeiten ausschöpfen zu können. Die Aufgaben der Zukunft können nicht von Einzelkämpfern gemeistert werden. Überall dort, wo es um neue Lösungen und Innovationen geht, schlägt die Stunde der kreativen und innovativen Teams. Gefragt ist ein Lotse für Innovationen – ein Innovationsmanager. Die Akademie bietet dazu exklusiv die berufsbegleitende Ausbildung zum „Innovation Manager“ – an: „Innovation Manager“ richtet Kreativitätszentren ein, organisiert Workshops zur Ideenfindung und baut innovative Netzwerke auf: sowohl im einzelnen Unternehmen, wie auch in Kooperation mit Nachbarbetrieben. Der „Innovation Manager“ steht als Dienstleister allen Mitarbeitern und allen Abteilungen in seinem Unternehmen als Inspirator zur Verfügung – mit dem Ziel, Kreativität zu fördern und zu unterstützen. Die Zukunft wird zeigen: Eines Tages werden Innovationsmanager in den Unternehmen genauso selbstverständlich sein wie heute Produktmanager, Marketingleiter und Entwicklungsleiter.

Kontakt:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Herr Dr. Ullrich Friedhoff
Seepromenade 19

88662 Überlingen

Tel.: (0 75 51) 93 68-0

Fax: (0 75 51) 93 68-100

Email: UFriedhoff@die-akademie.de

Internet: <http://www.die-akademie.de>

Weitere Akademie-Studien:

„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur (2001)

„Fitness im Unternehmen“ (2000)

„Warum Veränderungsprojekte scheitern“ (1999)

„Anforderungen an die Sekretärin von heute“ (1999)

„Schlechte Noten für Projektmanager“ (1997)

„Besprechungs(un)wesen im Unternehmen“ (1996)

Alle Studien sind kostenlos erhältlich bei der Akademie für Führungskräfte, Überlingen erhältlich. Bestellung per Post, Telefon, E-mail oder Internet.