



Klare Regeln, starke Führung: Innovation ist mehr als Kreativität

Was braucht es eigentlich, damit Innovation in Unternehmen gelingen kann? Siegfried Gänßlen weiß es. Schließlich ist der Executive Advisor und ehemalige CEO der Hansgrohe SE auch Mitglied im Fachkreis Innovationssteuerung des ICV (Internationaler Controller Verein eV). Dieser hat ein aktuelles White Paper erarbeitet. „**Innovation: Sprung in die Zukunft – Schritte zum erfolgreichen Aufbau einer Innovationskultur**“ befasst sich mit Rahmenbedingungen und internen Strukturen, die es in Unternehmen braucht, um den notwendigen Raum für Innovationen zu schaffen.

Das White Paper erscheint in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins und ist ab August auf der ICV Website auch online zu lesen (<https://www.icv-controlling.com/de/controlling-wissen.html>). Im Vorfeld hat sich das ICV Team Kommunikation mit Siegfried Gänßlen unterhalten: über Freiräume, Strukturen, Gefahren sowie die notwendige Verankerung von Innovation im Unternehmen. Das Interview mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des ICV ist im ICV ControllingBlog zu lesen.

<https://blog.icv-controlling.com/innovationskraft-braucht-klare-regeln-und-starke-fuehrung/>

Über den ICV

*Der Internationale Controller Verein (ICV) hat **in mehr als 40 Jahren** für Controlling und ControllerInnen gleichermaßen Standards gesetzt und ist heute die Controlling-Kompetenz-Adresse in Europa. Die rund 6.000 Mitglieder - **mehr als 200 Firmenmitglieder** - profitieren von einem weit gespannten Netzwerk, **zentralen Ansprechpartnern**, hochkarätigen **Fachveranstaltungen**, **Awards** für exzellente Arbeiten sowie von mehr als 60 **Arbeitskreisen**. Diese sind regional ausgerichtet, widmen sich bestimmten Branchen oder Fachthemen. Der Verein bringt Theorie und Praxis, Trends und Bewährtes, Fachwissen und Fachkönnen zusammen und bietet damit ein Komplett-Angebot für Controller, CFOs und alle, die Controlling und Unternehmenssteuerung im Fokus haben.*

Ihr Ansprechpartner im ICV

Brigitte Dienstl-Arnegger
ICV Team Kommunikation
web@icv-controlling.com

Hier das Interview im Wortlaut:

Innovationskraft braucht klare Regeln und starke Führung

Innovation braucht Kreativität und Freiheiten – auch in Unternehmen. Oder braucht es dort mehr als das? Unbedingt, sagt Siegfried Gänßlen, bis 2018 Vorstandsvorsitzender und inzwischen Kuratoriumsmitglied im ICV. Im White Paper „Innovation: Sprung in die Zukunft – Schritte zum erfolgreichen Aufbau einer Innovationskultur“ betont er die Wichtigkeit von verlässlichen Rahmenbedingungen und internen Strukturen mit starker Führung und klaren Regeln, um der Innovationskraft den notwendigen Raum zu geben. Wir haben uns mit dem Executive Advisor, Schriftleiter ICV Fachkreis Innovationssteuerung und ehemaligen CEO der Hansgrohe SE über seine Empfehlungen unterhalten.

Wo endet im Unternehmen der Freiraum für kreative Ideen?

Gänßlen: Da, wo Inkompetenz beginnt. Innovative Kreativität hat nichts mit einer Wellness-Oase zu tun, sondern auch hier zählen - bei aller notwendigen Fehlertoleranz – Leistungen und Ergebnisse, Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit im Denken und Handeln.

Für erfolgreiche Unternehmen lauert eine Gefahr für ihre Innovationskraft: das sogenannte „innovators dilemma“. Was steckt dahinter?

Gänßlen: Wer erfolgreich ist, möchte am Status Quo festhalten und neigt zu übersteigertem Optimismus. Das kann dazu führen, dass Trends verschlafen werden. Deshalb braucht es ein gut verankertes „Ökosystem“ im Unternehmen, das nach ständiger Erneuerung und überproportionalem Wachstum mit Ertrag strebt.

Wo ist die Innovation im Unternehmen zu verankern?

Gänßlen: Sie muss fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und Teil einer Unternehmenskultur sein, in der Aufgeschlossenheit, Neugier, Engagement und Motivation die Basis bilden. Wichtig ist, dass Teams funktionsübergreifend arbeiten und ihre Ergebnisse teilen. Und: Alle Unternehmensbereiche, das Management und die Stakeholder müssen sich zur Innovationsfreude bekennen und diese fördern. Das ist manchmal auch ein längerer Prozess.

Sie benennen in Ihrem White Paper auch „Innovationskiller“

Gänßlen: Innovation wird von Menschen, von Mitarbeitern gemacht. Diese müssen sich darauf verlassen können, dass ihr Engagement im Bereich Innovation anerkannt wird und Fehler oder gar Scheitern innerhalb klarer Rahmenbedingungen erlaubt sind. Ist das nicht der Fall, wird Innovation vermieden – aus Angst, Stress oder Bequemlichkeit. Auch starre Strukturen und Abläufe behindern Innovation, beispielsweise, wenn Neues mit alten KPIs gemessen wird.

Welche Strukturen muss ein Unternehmen beseitigen, möchte es die Innovationskraft in den eigenen Reihen sichern oder erhöhen?

Gänßlen: Zu vermeiden sind Micromanagement mit engmaschigen Kontrollen und Regeln sowie Silo-Denken (Abteilungsegoismus) mit mangelnder Risikobereitschaft. Stattdessen müssen Unternehmenswerte und Visionen zur Innovation motivieren sowie eine Feedback- und Mitmachkultur etabliert werden. Selbstverständlich braucht es auch ganz konkrete

Mindestanforderungen wie eine ausreichende Anzahl an Ressourcen, transparente Strukturen und zur Verfügung stehende Räume. Dann aber heißt es: Experimentieren und testen, testen, testen – und nicht vergessen: Im Erfolgsfall müssen die Leistungen der Mitarbeiter durch Wertschätzung und Prämien anerkannt werden. So gelingt die Motivation, sich nicht auf dem Erreichten auszuruhen und in die Falle des „innovators dilemma“ zu geraten.

Das White Paper ist ein Ergebnis der Arbeit des ICV Fachkreises Innovationssteuerung, dem auch Siegfried Gänßlen angehört (<https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/innovationssteuerung.html>). Der Fachkreis erarbeitet und formuliert, welche Kultur, organisatorischen Voraussetzungen und Spielregeln in Unternehmen gegeben sein müssen, damit Innovation gelingen kann.

Das komplette White Paper mit detaillierten Erläuterungen und Fallbeispielen finden Sie im aktuellen Controller Magazin, Ausgabe Juli/August 2021, sowie ab August 2021 auch im Bereich Controlling-Wissen auf der Website des ICV (<https://www.icv-controlling.com/de/controlling-wissen.html>)