



# Zehn Arten von Innovation

**ÜBERBLICK.** Die Digitalisierung erfordert mehr als technische Innovationen. Welche verschiedenen Arten die Forschung identifiziert hat und wie HR dazu beitragen kann.

Von **Jens Maier**

Als die Autoren der britischen Wirtschaftszeitung „Economist“ im November 2015 fragten: „Does Deutschland do digital?“, machten sie die Herausforderungen der Digitalisierung für deutsche Unternehmen an vier Themen deutlich:

- Ökosysteme versus Silo-Denken mit der Herausforderung, Wertschöpfungsketten ganzheitlich zu betrachten
- offene Plattformen versus proprietäre Systeme mit der Herausforderung, andere Unternehmen dazu einzuladen, gemeinsam Plattformen zu nutzen
- die Nutzung von Daten aus unterschiedlichen Quellen mit den Herausforderungen Datenhoheit und Datensicherheit
- die Unternehmenskultur mit den Herausforderungen, top-down inkrementelle Innovationen zu fördern, die Rolle von autonomen Teams zu stärken sowie Risikofreude, Geschwindigkeit, und Gründlichkeit zu erhöhen.

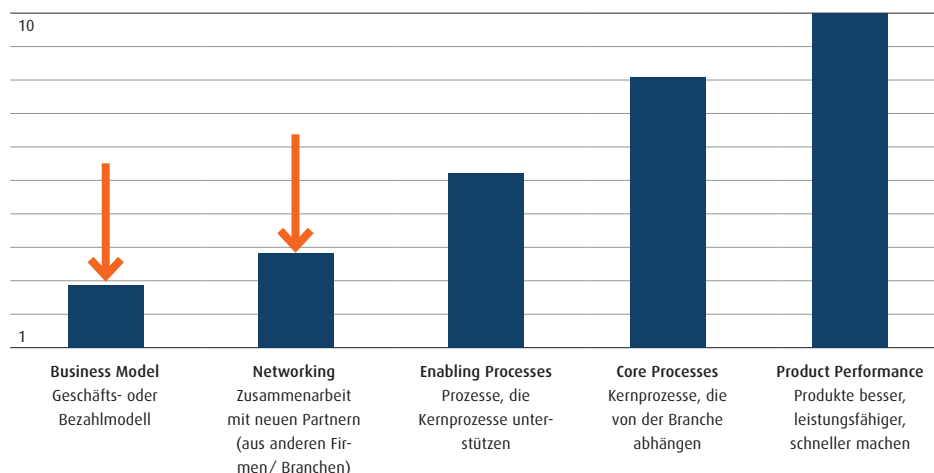
Unter dem Schlagwort „Digitalisierung“ wird auch im deutschsprachigen Raum gerade intensiv über die Herausforderungen diskutiert und auch sehr praktisch gehandelt. Interessant an der

Analyse des „Economist“ ist jedoch, dass nur eine der vier Herausforderungen („Datennutzung“) sich direkt auf die technischen Herausforderungen bezieht. Vielmehr weisen die Autoren des „Economist“ auf die Herausforderungen hin, die über die Fragen der technischen Innovation weit hinausgehen.

Hier stellt sich die Frage: Was ist eigentlich Innovation? Wer ist dafür ver-

antwortlich? Was ist dabei die Rolle von HR? In der gegenwärtigen Diskussion zu disruptiver Innovation sind verschiedene Arten von Innovation im Gespräch, nur werden diese in der Regel recht unterschiedlich definiert. In Organisationen mit starkem Technologiebezug liegt etwa der Fokus für Innovation auf Produkten, in anderen stärker auf kontinuierlicher Qualitäts- und Prozessverbesserung

## BEISPIEL: INNOVATIONSLANDSCHAFT IN DER BANKENBRANCHE





Innovation entsteht in Organisationen in vielen unterschiedlichen Formen.

(KVP, "Total Quality", „Business Process Re-engineering“) und natürlich auf Innovationen des Geschäftsmodells.

In diesem Beitrag wird die augenblickliche Diskussion zu Innovation eingeordnet in den Ansatz „Ten Types of Innovation“, den das Institute of Design in Chicago bereits 1999 entwickelt hat. Dabei geht es darum aufzuzeigen, dass der aktuelle Zeitgeist durchaus auf bewährte Ansätze und erfolgreiche Prozesse aufsetzen kann und herauszuheben, welche Rolle HR dabei einnehmen kann, Organisationen so anpassungsfähig zu halten, dass sie Innovation sowohl inkrementell als auch disruptiv gestalten können.

### Zehn Innovationsarten: das Modell

Im Jahr 1999 veröffentlichte die „Harvard Business Review“ das am Institute of Design in Chicago unter Federführung

von Larry Keeley entwickelte Modell der zehn Arten von Innovation (siehe Kästen). Seit dieser Veröffentlichung habe ich dieses Modell in der praktischen Anwendung in den unterschiedlichsten Branchen von IT, Energie, Pharma, Auto bis hin zu Finanzdienstleitern erlebt. Es hat sich als erstaunlich robust über die Zeit wie auch über die Branchen hinweg bewährt. Das heißt: Nur in Ausnahmefällen wurden dort mehr als zehn Arten von Innovation identifiziert. Das reflektiert sich auch darin, dass erst im Jahre 2013 die ursprünglichen Autoren das Modell einer Überarbeitung unterzogen. Erstaunlicherweise blieb es bei zehn Arten mit marginalen Anpassungen.

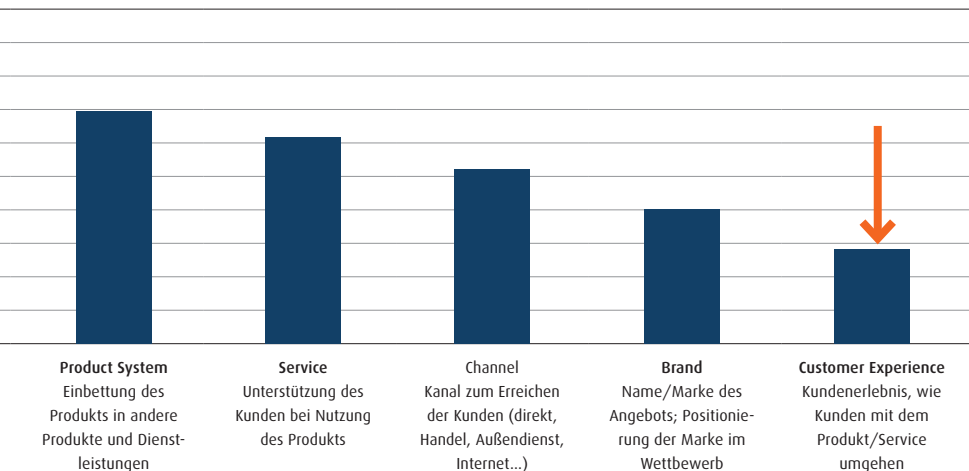
Die Anwendung dieses Modells entwickelt seine Mächtigkeit dadurch, dass für eine ganze Branche Innovationslandschaften dargestellt werden können. Das heißt, bereits im Jahr 1999 (vor Google) wurden Analysen von Unternehmensankündigungen vorgenommen, bei denen diese Ankündigungen bestimmten Elementen der zehn Arten von Innovation zugeordnet wurden. Wenn man dies gezielt für alle Wettbewerber einer definierten Branche über einen gewissen Zeitraum durchführt, wird deutlich, in

welche Innovationsarten am meisten Energie gesteckt wird. Die so für eine ganze Branche ermittelte Innovationslandschaft bietet die Grundlage für einzelne Wettbewerber, ihre Innovationsagenda auszurichten. Das heißt, die Innovationslandschaft vermittelt dann die Basis dafür zu entscheiden, inwieweit die Organisation dort innoviert, wo alle Wettbewerber es tun (Innovation als Benchmarking) und/oder als Basis dafür, sich ganz bewusst Innovationsarten vorzunehmen, die bislang in der Branche eher vernachlässigt wurden.

Neben dieser akribischen wissenschaftlichen Vorgehensweise habe ich sehr gute Erfahrungen damit gemacht, in Workshops nur auf Basis der persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer Innovationslandschaften zu erstellen. Dieses Vorgehen wird im Folgenden kurz beispielhaft skizziert:

In einem Workshop mit 20 bis 30 Teilnehmern gruppiert nach Vielfalt von Funktionen wählen die Gruppen jeweils einen gegenwärtigen Geschäftszweig und erhalten den Auftrag:

- Zeichnen Sie die Innovationslandschaft für den betreffenden Geschäftszweig basierend auf Ihrer Beobachtung der Inno-



Die Grafik zeigt eine beispielhafte Innovationslandschaft für die Bankenbranche, die aus einem Workshop in der Praxis hervorgegangen ist. Die Teilnehmer schätzten dafür ein, wie ausgeprägt jede der zehn Innovationsarten (auf der X-Achse) in der Branche sind – auf einer Skala zwischen 1 (wenig ausgeprägt) bis 10 (sehr ausgeprägt). Danach visualisierten sie mit den roten Pfeilen, wo es noch Raum für Innovationen gibt und überlegten, welche. Die zehn beschriebenen Innovationsarten stützen sich auf das ursprüngliche Modell des Institut of Design in Chicago.

vationsaktivitäten der gesamten Branche in den vergangenen zwei bis fünf Jahren.

- Diskutieren Sie in der Gruppe Möglichkeiten für Innovation in diesem Geschäftszweig für Ihre Organisation in den nächsten zwei Jahren.
- Diskutieren Sie: Warum wird es nicht bereits heute gemacht? Was müsste passieren, damit diese ermittelten Innovationsmöglichkeiten realisiert werden?

In weniger als einer Stunde haben die Teilnehmer bei dieser Übung die Diskussion in einem Bild dokumentiert (siehe Grafik „Innovationslandschaft“), in dem sowohl die Aktivitäten der Wettbewerber in den vergangenen Jahren zusammengefasst als auch Möglichkeiten zur Innovation in der Zukunft aufgezeigt sind.

In einer Organisation habe ich diese Analysen in 30 Workshops in unterschiedlichen Länder durchgeführt. Dabei war es immer wieder erstaunlich, wie sich die Diagnosen, aber auch die identifizierten Möglichkeiten ähnelten:

- Identifizieren die Teilnehmer die „Täler“ der Innovationslandschaft, finden sie vernachlässigte Innovationsarten.
- Die Innovationslandschaft ermöglicht die Diskussion darüber, in welche Felder künftig Innovationsenergie gesteckt werden soll: In die Mitte, in die Ränder?

### Die Umsetzung des Modells

Meiner Erfahrung zufolge gibt es bei der Umsetzung der Beschlüsse, die infolge



### VIDEO

In der Personalmagazin-App finden Sie ein Video, in dem Larry Keeley die zehn Arten von Innovationen erklärt.

dieser Diskussion gefasst werden, immer wieder die gleichen Hindernisse (etwa: keine passende Struktur und Strategie für Innovationen, eine Null-Fehler-Kultur oder zu viel Kontrolle/ Controlling). Um diese zu überwinden, ist Folgendes nötig:

- gemeinsame Definition von Innovation
- gemeinsame Agenda
- klare Verantwortlichkeiten
- Überprüfungsverfahren.

Die zehn Arten helfen, ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Definition für Innovation innerhalb einer Organisation zu schaffen. Die Erstellung von Innovationslandschaften erlaubt dann die Entwicklung einer Innovationsagenda. Die klare Identifikation von Innovationsarten ergibt automatisch auch ein Bild darüber, welche funktionalen Bereiche einbezogen werden müssen. Ein Beispiel: Wenn drei Arten von Innovation wie „Customer Experience“, „Networking“ und das „Bezahlmodell“ in einem Projekt proaktiv adressiert werden sollen, braucht es Expertise aus den drei funktionalen Bereichen Marketing/Vertrieb, Recht sowie Finanzen. Aus dieser Konstellation heraus ergeben sich auch die Kandidaten als mögliche Projektleiter. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Komplexität des Projektmanagements weitaus größer ist als es zum Beispiel in normalen Forschungs- und Entwicklungsprojekten notwendig ist. Daher müssen Innovationsprojekte folgende Rollen besetzen:

- Projektleiter
- Sponsor, der auch als Türöffner zu den funktionalen Bereichen wirkt
- drei bis fünf Mitstreiter mit Fachexpertise und politischer Einbindung in der funktionalen Perspektive.

Um Architekturen für Unternehmen zu schaffen und eine Kultur für Innovation zu schaffen, sollte bei Innovationsprojekten Folgendes beachtet werden:

- Projekte sollten drei bis vier Arten von Innovation gleichzeitig betreffen – das bedeutet einen Wettbewerbsvorteil.
- Nach drei Monaten sollte ein Review durchgeführt werden mit dem Motto

„Accelerate or Kill“ („beschleunigen oder abbrechen“). So werden „untote“ Projekte vermieden.

- Innovation ist mehr als „Produkte“ und „Kreativität“ – es ist eine Leadership-Disziplin.

### Beidhändig führen: das Konzept der organisationalen Ambidextrie

Die visuelle Darstellung der Innovationslandschaft anhand der zehn Arten von Innovation erlaubt eine sehr pragmatische Einordnung der Innovationsmöglichkeiten in zwei Bereiche:

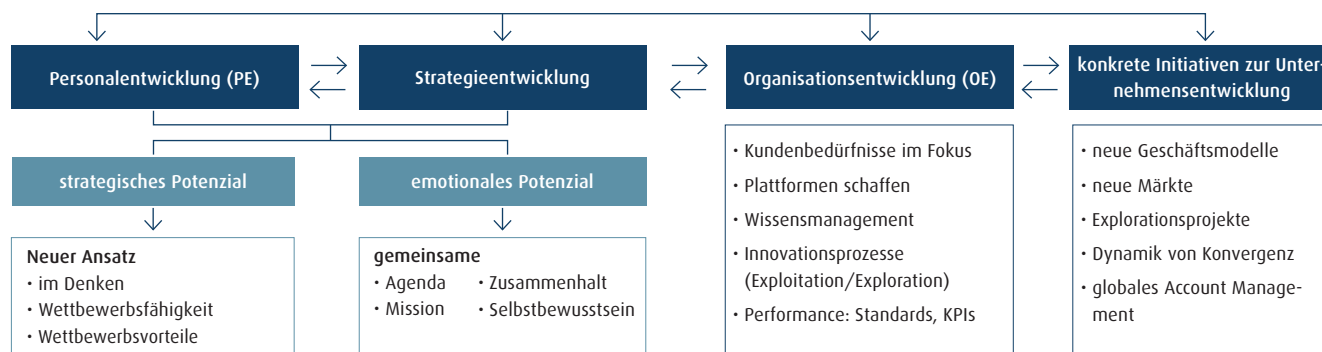
- Exploitation: das Innovieren in der Mitte der Innovationslandschaft
- Exploration: das Innovieren in den Tälern, meist an den Rändern der Innovationslandschaft.

Dabei wird in der Regel sofort deutlich: Es geht nicht darum, entweder „Exploitation“ oder „Exploration“ zu betreiben – es geht um das „sowohl als auch“. Denn es ist ja intuitiv klar, dass die Organisationen zum einen in den Bereichen nach Innovationen streben, in denen alle Wettbewerber auch aktiv sind. Auf der anderen Seite macht ein Verharren in den angestammten Innovationsbereichen aber auch verwundbar für Disruption. Diese Beidhändigkeit wird auch als organisationalen Ambidextrie bezeichnet.

Wenn es an die organisationale Umsetzung geht, wird sehr schnell deutlich, dass für die Exploitation sowohl Strukturen als auch Prozesse bestehen – während für die Exploration weder das eine noch das andere vorhanden ist. Kein Wunder, dass die Exploration in der Regel zum Top-Management-Thema wird. Daneben ergeben sich weitere Fragen:

- Struktur: Sollte es den „Chief Digitalization Officer“ geben oder die Abteilung „Business Model Innovation“? Und wo werden diese strukturell aufgehängt?
- Prozesse: Dieses Thema wird in der aktuellen Diskussion ziemlich diskret behandelt – es wird ganz eindeutig von der Strukturfrage überschattet. In der Praxis ist sehr oft zu beobachten, dass die bewährten Innovationsprozesse für

## VERBINDUNG VON PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG



Will HR die Entwicklung von Innovationen im Unternehmen fördern, muss die Personalentwicklung mehr leisten als die Entwicklung ein-

zelner Mitarbeiter. Das Schaubild zeigt, wie die Personalentwicklung mit Strategie- und Organisationsentwicklung verknüpft sein sollte.

QUELLE: JENS MAIER

Exploitation genauso auch für Explorationsprojekte eingesetzt werden. Das kann man sehr deutlich sehen, wenn die Projektleiter sich der Standardfrage „Was ist der Return-on-Invest?“ direkt am Beginn des Projekts stellen müssen.

- **Leadership:** Die kontextuelle Ambidextrie, die Fähigkeit von Führungskräften kontextbezogen sowohl Exploitations- als auch Explorationsprojekte zu führen, ist die erfolgreichere Methode, als die organisationale Umsetzung rein strukturell zu lösen.

Sicherlich ist es notwendig, dass die Innovationsagenda CEO-Thema ist. CEO-Trips nach Silicon Valley sind eine Möglichkeit, sich des Themas anzunehmen. Aber auch hierzulande gibt es spannende Initiativen wie „Frankfurt forward“, bei der ein ausgewählter CEO direkt mit dem CEO eines Start-ups zusammen gebracht wird. Diese Initiativen helfen dabei, bestehende Strukturen zu hinterfragen und aktuelle Innovationsherausforderungen nicht als „business as usual“ zu behandeln. Nur sollten solche Aktionen nicht in Aktionismus enden. Vielmehr gilt es, robuste Organisationen zu schaffen, die sich als Ganzes als anpassungsfähig erweisen – gerade auch im Zeitalter der Digitalisierung.

### Implikationen für die Rolle von HR

Bei den Fragestellungen zu Struktur, Prozessen und Leadership hat HR eine wichtige Rolle wahrzunehmen. Die Abbildung „Verbindung von Personal- und

Organisationsentwicklung“ zeigt, wie Personalentwicklung und konkrete Entwicklungsprojekte mit Strategie- und Organisationsentwicklung verknüpft sind. HR hat die Aufgabe, in der Organisation persönliche Fähigkeiten sowie organisationale Fähigkeiten zu schaffen und dafür die notwendige Bandbreite auf persönlicher wie auch organisationaler Ebene entwickeln. In der praktischen Arbeit in Organisationen habe ich dabei bezogen auf den Startpunkt ganz unterschiedliche Ansatzpunkte beobachtet:

- Der Erfolg des individuellen Projekts steht im Fokus.
- Die Verankerung neuer, robuster organisationale Fähigkeiten steht im Fokus. Ein Beispiel ist es, „Business Model Innovation“ als robuste Fähigkeit in die Gesamtarchitektur der Organisation einzubetten, um die Mitarbeiter künftig zu mehr Innovationen in diesem Bereich zu befähigen („Innovation at will“).
- Der Kulturwandel steht im Fokus; also etwa der Umgang mit Fehlern.

Zu berücksichtigen ist aber auch der Reifegrad der Organisation in Bezug auf Umgang mit Innovation: Organisationen, die in Explorationsprojekten erfahren sind, geben andere Zielsetzungen vor als diejenigen, die erste Schritte in Richtung Exploration gehen.

### Wie das Modell der zehn Innovationsarten gelingen kann

In der gegenwärtigen Debatte zur Digitalisierung sind die eingangs genannten

Herausforderungen des „Economist“ (Ökosysteme versus Silo-Denken, offene Plattformen versus proprietäre Systeme, Datennutzung, Unternehmenskultur) sicher ein wichtiger Startpunkt um zu realisieren, dass es bei diesen Herausforderungen um weit mehr als Produkt- oder Prozessinnovation geht.

In diesem Beitrag wurde das Modell der zehn Arten von Innovation als ein Ansatz dargestellt, die aktuellen Herausforderungen in der Organisation proaktiv zu gestalten. Das Gelingen des Ansatzes erfordert im Kern Folgendes:

- die Vergemeinschaftung, also das gemeinsame Verständnis/ eine gemeinsame Definition des Begriffs „Innovation (wobei es weniger um „richtig oder falsch“ oder um Vollständigkeit geht)
- die Identifizierung einer gemeinsamer Agenda für Innovation
- eine Basis für die Festlegung von Verantwortlichkeiten über den Forschungs- und Entwicklungsbereich hinaus.

Für die Rolle von HR bedeutet das, nicht nur die Kompetenzen von Einzelnen, sondern auch organisationale Fähigkeiten zu entwickeln und damit eine beidhändige, robuste Organisation zu bauen – für die Digitalisierung und darüber hinaus. ■



**DR. JENS MAIER** ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.