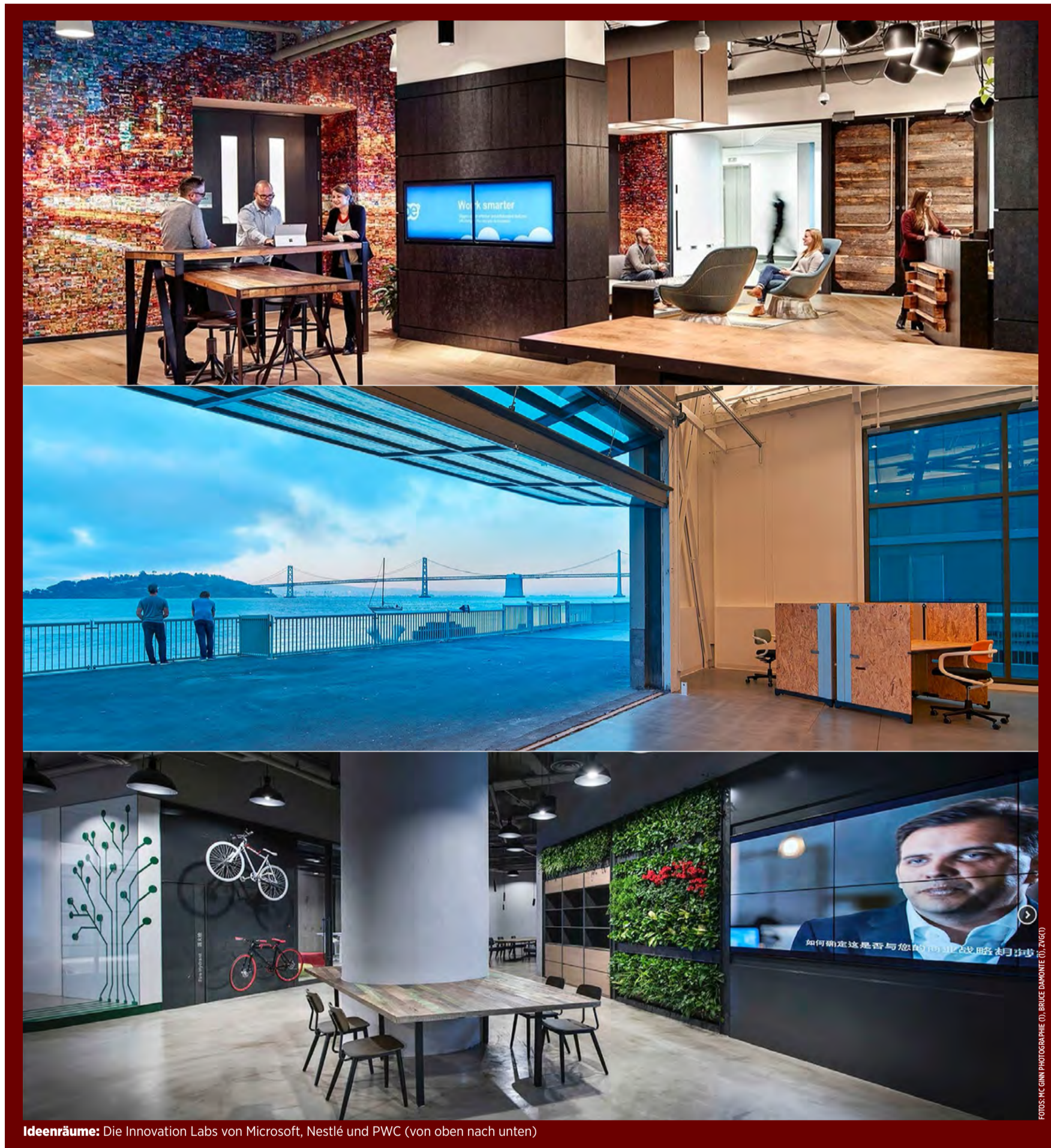


# Special New Leadership



**Ideenräume:** Die Innovation Labs von Microsoft, Nestlé und PWC (von oben nach unten)

## Gefragte Fähigkeiten

Woran Führungskräfte arbeiten müssen, um die Digitalisierung erfolgreich gestalten zu können.

SEITE 30

## Standpunkte der Führungskräfte

Manager erklären ihre Tipps und Tricks, in der Organisation eine Innovationskultur zu etablieren.

SEITE 31

## Werkzeuge für Innovationen

Mit der Methode des Business Experiment lassen sich eingefahrene Denkmuster überwinden und neue Produkte entwickeln.

SEITE 32

## Bericht aus der Praxis

In den KMU Roviva und Künzli Schuhe wird Innovation täglich gelebt. Die Chefs über die wichtigsten Erkenntnisse.

SEITE 34

## Dieses Tool hilft Firmen und Teams

Wissenschaftler der Universität Zürich haben ein nützliches digitales Instrument entwickelt.

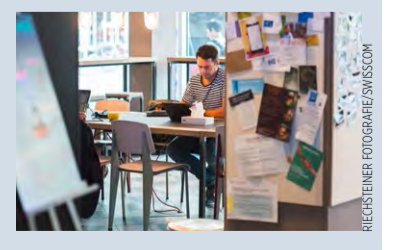
SEITE 35

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: STEFAN MAIR

## FOTO-PORTFOLIO

Um eine Innovationskultur in einer Firma zu etablieren, setzen viele Unternehmen auf Innovation Labs und Freiräume für kreative Arbeit. Die Bilder in diesem Special geben Einblick in diese Räume für neue Ideen.

Fotos: Diverse



**Impressum** Der Special «New Leadership» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

# Mehr Platz für Ideen

**Innovation** Die Digitalisierung verändert die Ansprüche an Führungskräfte. Neue Modelle und Ideen helfen dabei, den Transformationsprozess in der Firma erfolgreich zu begleiten.

STEFAN MAIR

Ohne Ideen geht es nicht. Ohne neue Ansätze bei der Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells oder innovative Methoden bei der Motivation der Mitarbeitenden werden Firmen schwer und träge. Vor allem in der Zeit, in der die Digitalisierung eine Branche nach der anderen sprengt und damit jahrzehntelang eingübte Muster und Prinzipien infrage stellt, ist das fatal. Diese Suche nach Ideen und dieses Streben nach einer firmeninternen Innovationskultur treibt deshalb viele Firmen um. Manche vertrauen auf externe Agenturen oder Dienstleister, die die Organisation von aussen inspirieren sollen. Andere

holen Beratungsfirmen und Coaches ins Unternehmen, um dort Innovationschübe auszulösen. Wieder andere versuchen, in den Mitarbeitern selbst ein Bewusstsein für die anstehenden Veränderungen zu entwickeln und sie selbst zu Innovatoren zu machen.

Das ist viel schwieriger und anspruchsvoller, als man denkt. Viele Mitarbeiter sind von den Veränderungen der neuen digitalen Welt primär verunsichert. Sie fürchten, dass ein Roboter ihren Job übernimmt oder dass eine billigere Cloud-Funktion ihren Aufgabenbereich auffrisst. In diesem Special begeben wir uns auf die Suche nach Strategien, um diese Angst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück-

zudrängen und im besten Fall zu transformieren. Dabei werden Instrumente und Tools vorgestellt, die von Leadership-Organisationen wie der Schweizer Kader Organisation SKO und Bildungsinstitutionen wie der Uni Zürich entwickelt wurden.

Managerinnen und Manager berichten aus der Praxis ihrer Organisation über Strategien gegen Sorgen, Bedenken und Missverständnisse auf dem Weg zur Innovationskultur und erklären, in welchen Fällen es ihnen wie gelungen ist, Innovation anzutreiben, auszulösen und für die Wertschöpfung zu nutzen.

Präsentiert werden in diesem Special zudem Kernkompetenzen, an denen die Führungskräfte ständig arbeiten müssen,

um den Wandel mitgestalten und die Mitarbeiter weiter motivieren zu können.

Die Erkenntnis aus den Berichten, Recherchen und Gesprächen mit Vertretern der Schweizer Wirtschaftswelt: Viele Strategien, Methoden und Prinzipien müssen Schweizer Unternehmen nicht völlig neu erfinden. Oft verfügen sie über Ressourcen und interne Kompetenzen, die genutzt werden können, um von der Welle der Digitalisierung, aber auch Umwälzungen anderer Art nicht weggedrückt zu werden. Sie müssen dieses vorhandene Potenzial nur mit Instrumenten, Denkmotellen und Führungstechniken aktivieren und weiter ausbauen. Damit jede Firma zum Raum für neue Ideen wird.





Microsoft: Neue Ideen sollen in grossen und vernetzten Räumen entstehen. Mitarbeiter aus anderen Ländern werden per Bildschirm zugeschaltet.

# Führungskompetenz im digitalen Zeitalter

**Leadership** Führungskräfte müssen die Implikationen der Digitalisierung verstehen. Und die Personalentwicklung muss Mitarbeitende befähigen, mit Komplexität, Dynamik und Unsicherheit umzugehen.

FRANZISKA LANG UND  
JÜRIG EGGENBERGER

Alles ist vernetzt, nicht nur Menschen, sondern über das Internet der Dinge auch Maschinen. Die hochgeladenen und vernetzten Daten bilden die Big Data, welche das neue Paradigma Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 prägt. Damit verbunden sind Erwartungen an eine effizientere und gleichzeitig massgeschneiderte Produktion, individualisierte Ansprüche an Arbeit und ihre Flexibilisierung, aber auch Bedenken bezüglich der arbeitspolitischen Folgen.

Innovationstreibend an der Digitalisierung ist das Zusammenwirken von Technologie, Business und Kultur:

Die zu beobachtenden Entwicklungen in Richtung vollständige Vernetzung und Konvergenz von Digital-, Bio- und physischen Technologien definieren Spielregeln ganzer Branchen neu. Hinzu kommen Plattform- und Cloud-Technologien, welche Investitionskosten senken und durch Wissensteilung die Anzahl Innovatoren multiplizieren.

Innovationen sind zwar häufig technologiegetrieben. Für den Erfolg braucht es jedoch skalierbare Geschäftsmodelle, die vom Kundennutzen ausgehen und mehr Convenience bieten als bisherige Modelle, die auf dem Markt und vonseiten der Konkurrenz existieren. Ohne genaues Verständnis des Kunden und wofür er bereit ist zu zahlen, hat kein digitalisiertes Geschäftsmodell Erfolg.

Zudem begünstigen digitale Kommunikationstechnologien mobile, flexible und kollaborative Arbeitsformen. Ob die Potenziale in Form erhöhter Innovationskraft, Flexibilität und Mitarbeiterproduktivität zum Tragen kommen, hängt aber in einer entscheidenden Weise von der Kultur ab, die in einem Unternehmen, einem Team und einer Organisation herrscht. Dazu gehört die Fähigkeit, Vielfalt zu integrieren, die Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder zu stärken und in ver-

netzten Strukturen produktiv zusammenzuarbeiten.

## Was Chefs jetzt können müssen

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt 4.0 verändert sich die Führungsarbeit nicht grundlegend. Führung entsteht nach wie vor durch Kommunikation. Das heisst zuhören, respektvolle und vertrauensvolle Beziehungen schaffen, für Transparenz sorgen und dabei neben analogem Austausch auch digitale Tools einsetzen, um Wissen zu teilen und die Zusammenarbeit zu organisieren. Neue Führungskompetenzen ergänzen jedoch traditionelle Fähigkeiten und werden an Bedeutung gewinnen:

## Eigene Organisation zu Systematik und Agilität entwickeln

Der Flexibilisierungsdruck, die Entgrenzung von Arbeit und die Erwartung von Wissensarbeitenden nach aktivem Miteinbezug und Souveränität in der Arbeitsgestaltung erhöht die Komplexität von Organisationen. Deshalb gehört die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Es geht darum, die Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu befähigen, die Vernetzung von Wissen zu fördern und gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit zu gestalten. Letztlich geht es darum, sich selber als Führungskraft zu entlasten und Organisation und Mitarbeitende durch einen selbstbestimmten und effizienten Ressourceneinsatz widerstandsfähig gegenüber neuen Entwicklungen zu machen.

## Produkte erfolgreich vermarkten

Kunden von heute chatten, liken und stellen sich den digitalen Inhalt bedürfnisgerecht selber zusammen. In dieser Infor-

mationsflut gehört und gesehen zu werden und eine Customer-Erfahrung zu ermöglichen, ist herausfordernd. Welche digitalen Vermarktungsansätze bringen welchen Erfolg? Wie erfasse ich die Customer Journey und welche Erlebnisse an den digitalen und physischen Kundenkontaktpunkten sind wichtig? Welche Daten brauche ich, um die Wirkung zu messen und den Absatz und die Markenbekanntheit zu steigern? Es braucht ein vertieftes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen Produkten und dem eigenen Handeln einerseits und Kunden und Markt andererseits.

## Neue Technologien nutzen

Zuwachs und Komplexität von Massendaten stellen Organisationen vor vielfältige Probleme. Sichere, leistungsfähige und skalierbare Infrastrukturen, ein effizientes Datenmanagement und Verfahren, um Massendaten zur Unterstützung und Optimierung von Geschäfts- und Entscheidungsprozessen in Smart Data umzuwandeln, sind Themen, bei denen Führungskräfte mitreden müssen. Dabei

sind auch rechtliche und ethische Fragen bei der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien zu berücksichtigen.

## Risiken des Digitalen erkennen

Social-Media-Angebote haben sich rasant verbreitet und haben sich bei Interaktion, Kommunikation und Repräsentation durchgesetzt. Die gesammelten Daten sind ein Fundus für Datenanalyse und -auswertung, es besteht aber auch die Gefahr der Manipulation. Es gilt, Marktrisiken und Angriffsarten im digitalen Alltag zu erkennen und Strategien und Massnahmen zu definieren, um Menschen vor diesen Risiken zu schützen.

## Innovationsmanagement im Führungsalltag integrieren

Traditionelle Innovationsprozesse, welche auf Ursache-Wirkung-Beziehungen vertrauen, können in einer schnellen, digitalen Welt hinderlich sein. Im Zentrum stehen Geschäftsmodellinnovationen

und agile Methoden, die das Experimentieren fördern, schnelles Lernen ermöglichen und Risiken einschätzbar machen. Agile Innovationsprozesse brauchen Systematik, sodass Resultate schnell greifbar werden.

Entscheidend für das Gelingen des Wandels ist ein gutes Zusammenspiel von Führung und Personalentwicklung. Dabei wirkt die Personalentwicklung mit folgenden Rollen kulturprägend: Sie sorgt für entsprechende Kulturelemente wie eine lernfreudige, entwicklungsorientierte Fehlerkultur, die Wertschätzung von Vielfalt und die Integration neuer Arbeitsformen. Sie stärkt die Selbstorganisation in Teams beziehungsweise Projekten sowie entsprechende Sozialkompetenzen, um in mit anderen Mitarbeitenden und Geschäftspartnern vernetzten Arbeitsprozessen Ressourcen und Aufgaben zu verteilen und voneinander zu lernen. Zudem fördert sie die Selbstkompetenz im Umgang mit Stress und die Resilienz. Die Personalentwicklung entwickelt das Führungssystem weiter, sodass Führungskräfte für das produktive Zusammenwirken Mitverantwortung tragen, Führungsmuster erkennen und wenn nötig gemeinsam ändern.

Eine Organisation ist erfolgreich, wenn sie die Leidenschaft für ein gemeinsames Ziel hat, agil und systematisch zusammenarbeitet und die Führung eine Balance zwischen Individualität und Geschlossenheit kreiert. So gesehen ist die Organisation vergleichbar mit einem Orchester. Dirigieren als Führungsperson heisst zusammenführen: das Wechselspiel der Instrumente und ihrer Kräfte strukturieren, Kooperationswille entwickeln und jedem Orchestermitglied vermitteln, wie das stimmige Produkt tönen muss. Damit das musikalische Können des Orchesters mit dem Musikhunger des Publikums zusammenkommen.

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter, Schweizer Kader Organisation SKO. Franziska Lang, Vizepräsidentin, Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF.

## WEITERBILDUNG

### Jetzt zum «Digital Leader» werden

Die Digitalisierung überfordert viele Manager. Es liegt aber gerade an ihnen, ihre Mitarbeiter dazu zu befähigen, neue Herausforderungen zu bewältigen. Folgende Angebote helfen dabei:

**Lehrgang** Mit dem kompakten SKO-Lehrgang «Digital Leader» in Kooperation mit der HWZ erhalten Führungskräfte einen Werkzeugkasten, um die digitalen Herausforderungen für sie und ihre Firma zu beurteilen und Ansätze zu entwickeln, wie sie diesen Herausforderungen in ihrem Umfeld begegnen können. Mehr Infos zur

Anmeldung finden Sie unter: [sko.ch/veranstaltungen/fuehrungslehrgang](http://sko.ch/veranstaltungen/fuehrungslehrgang)

**Fachausweis** Die Berufsprüfung zum Fachausweis «Führungsfachmann/Führungsfachfrau» bescheinigt, dass Sie nicht nur fachlich kompetent sind, sondern auch im zwischenmenschlichen Bereich als Führungskraft überzeugen. Mit dem Abschluss der höheren Fachprüfung HFP erlangen Berufsleute die Kompetenzen, um ihre Organisation professionell und erfolgreich zu führen. Mehr Infos zur Anmeldung unter [svf-asfc.ch](http://svf-asfc.ch).



# Praktische Innovationen

**Standpunkte** So tragen Führungskräfte Innovation in ihre Organisationen und räumen Missverständnisse aus dem Weg.

## 3 Kenner, 4 Fragen

1. Was ist die beste Methode, um Innovationsfähigkeit in Mitarbeitenden zu fördern?

2. Was sind die grössten Missverständnisse auf dem Weg zur Innovationskultur?

3. Wie bringt man traditionelle Strukturen und Innovation zusammen?

4. Was war Ihr erfolgreichster Innovations-Case?

UMFRAGE: SUSANNE WAGNER



**Bruno Cathomen**  
CEO Mikron Management

1. Indem man Kompetenzen und das Marktverständnis generell fördert und indem man Mitarbeitende neben der täglichen Routinearbeit auch regelmässig an Neuerungen und Verbesserungen arbeiten lässt. Jeder soll wissen, für wen man innoviert und was der Markt braucht. Es braucht technisches Know-how, aber auch Freiraum und Kreativität.

2. Dass die Innovation allein von oben kommt, dass die Chefs wissen, was es braucht. Oder dass die heutigen Kunden, die jetzt gerade Anfragen haben, Innovationsprioritäten alleine setzen. Dies entspricht dann dem, was sie im Augenblick benötigen, aber nicht dem, was in drei bis vier Jahren gefragt ist. Man sollte mehr vorausblicken und auch mit «Noch-nicht-Kunden» sprechen. Auch Lieferanten, Hochschulen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sehr gute Innovationsquellen sein.

3. Man muss offen sein für Neues und das Neue und Alte miteinander kombinieren können. Dazu braucht es Beiträge von eigenen erfahrenen Wissensträgern und Inputs von Hochschulen, Kunden und generell von aussen. Es ist manchmal schwierig, Bewährtes vergessen zu können: Die Vergangenheit ist hie und da irreführend, wenn es darum geht, neue Wege zu beschreiten. Im Zug der Digitalisierung ist bei uns die interdisziplinäre und standortübergreifende Zusammenarbeit noch wichtiger geworden.

4. Mikron hat in seiner langen Geschichte schon viele Innovationen hervorgebracht. Wenn ich nicht allzu weit zurückblicke, würde ich zum Beispiel unseren kleinen Fräser namens Crazy Mill nennen. Damit können unsere Kunden viel schneller, genauer und länger Metall bearbeiten als mit anderen Fräsen – und so ihre Produktivität massiv steigern. Solche hochpräzise Bearbeitungsprozesse finden sich bei der Herstellung von hochpreisigen Uhren, Einspritzsystemen von modernen Fahrzeugen und in der Medizinalindustrie.



**Alex Villiger**  
HR-Leiter Graubündner Kantonalbank

1. Wir sind der Überzeugung, dass Innovationsfähigkeit die Grundlage für einen langfristigen Unternehmenserfolg darstellt. Wir versuchen, die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden mithilfe zahlreicher Massnahmen zu steigern: Strategiekommunikation und Markenführung, Unternehmenskultur und Mitunternehmertum, Personalarbeit und Leadership.

2. Viele Unternehmen erkennen heute – oft geprägt von der digitalen Transformation – die Bedeutung permanenter Innovationsfähigkeit zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die grosse Ernüchterung wird dann eintreten, wenn man zu ungeduldig vorgeht und das Gefühl hat, man könne von den Mitarbeitenden eine höhere Innovationsfähigkeit einfordern und eine entsprechende Innovationskultur anordnen. Stattdessen gilt es, ein entsprechendes Umfeld zu nähren und zu pflegen. Ein Kulturwandel erfordert viel Zeit und Geduld.

3. Strukturen bilden den formalen Rahmen, in welchem sich Leben im Sinne einer lebendigen, innovationsfreundlichen Kultur ausbreiten kann. Sind diese Strukturen und Prozesse starr und ist das Zusammenarbeiten geprägt von Formalien und einer Nullfehlerkultur, kann kein Leben entstehen. Flache Hierarchien, weniger hierarchisch geprägte Organisationsformen, auf Vertrauen und Eigenverantwortung basierende Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten und Co-Working-Spaces beschleunigen diese Transformation.

4. Die GKB hat das Thema «Customer Centricity» früh als strategische Stossrichtung definiert. Nach der Gestaltung der harten Faktoren (Prozesse, Systeme) haben die Verantwortlichen realisiert, dass die Strategie nur Erfolg verspricht, wenn Kundenorientierung an sämtlichen Kundenkontaktpunkten und von allen Mitarbeitenden gelebt wird. Folglich galt es, Einfluss auf die Einstellungen der Mitarbeitenden zu nehmen. Mithilfe eines Programms zur Gestaltung der weichen Faktoren resultierte ein stärkeres Mitarbeiter-Commitment sowie ein höheres Engagement.



**André Lüthi**  
CEO Globetrotter

1. Dies ist eine Grundsatzfrage der gelebten Unternehmenskultur. Wenn wir die nötigen Freiräume im Unternehmen lassen, entsteht Innovation fast automatisch. Wenn die Mitarbeitenden sich wohl fühlen, das nötige Vertrauen haben, einbezogen werden, die Kommunikation im Unternehmen gut ist, dann entsteht auch Feedback. Wenn Innovation nicht kommt, kann man nicht den Mitarbeitenden den Vorwurf machen, sondern es liegt an der Führungskultur. Manchmal muss man die Leute den Weg gehen lassen, wie sie ihn gehen wollen. So entsteht ein Haufen Neues und Gutes.

2. Oft besteht eine unausgesprochene Erwartungshaltung der Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden wissen gar nicht, was sie genau geben sollen oder was Innovation eigentlich ist. Innovation ist ein Schlagwort. Man kann sie nicht befehlen oder anordnen, sie kommt einfach. Innovation entsteht nicht in Innovationsworkshops. Es reicht nicht, einen Haufen Zettel an die Wand zu kleben. Die zündende Idee kommt vielleicht erst beim gemeinsamen Bier danach.

3. Unsere heutige Zeit ist extrem schnell, der Zeitgeist überrollt den Unternehmertegeist etwas. Es braucht etwas Mut, um Regeln zu brechen und es nicht so zu machen, wie man es im Lehrbuch gelernt hat, damit der Verwaltungsrat glücklich ist. Alte Zöpfe hemmen die Innovation. Der Businessplan wird seit vierzig Jahren gleich unterrichtet an den Hochschulen. Vielleicht sollte man besser ohne Businessplan arbeiten und mehr auf Bauch oder Herz hören.

4. Es gibt einen auf strategischer Ebene. Wir haben zwölf Unternehmen in unserer Holding. Das Erfolgsgeheimnis ist, dass man die Unternehmen so leben lässt, wie sie wollen. Im Lehrbuch steht, man müsse Synergien schaffen, Geld sparen. Wir haben jedoch keinen Einheitsbrei gemacht, jede Unternehmung ist mit viel Freiheit ausgestattet, lebt ihre Kultur, Marketingstrategie und Positionierung. Auf der operativen Ebene haben wir vor sechs Jahren Beratungsgespräche in den Reisebüros auf Termin eingeführt. Somit sprechen die Kunden mit den Reisespezialisten im Team, der das Reiseziel am besten kennt.

ANZEIGE

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

Executive MBA  
**New Business  
Development**

**Studienort:  
Zürich (KLZ)**  
In unmittelbarer Nähe  
vom Zürich HB

Das berufsbegleitende Studium zeigt, wie neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und durchgesetzt werden, wie neue Märkte erschlossen werden und wie aus technologischen, ökologischen oder gesellschaftlichen Trends neue Geschäftsmodelle entstehen können.

Weitere Informationen:  
[htwchur.ch/embanbd](http://htwchur.ch/embanbd)

swissuniversities

FHO Fachhochschule Ostschweiz

graubünden Bildung und Forschung





Nestlé: In einer Box aus Holz arbeiten innovative Mitarbeiter direkt am Hafen von San Francisco.

# Idee auf Probe

**Innovationstechnik** Wie kreative Ideen dank Business-Experimenten aufblühen, statt einzugehen.

MARTIN KÄGI

Die Geschäftsführerin eines Schweizer KMU will in ihrem Betrieb Innovation fördern. Sie befasst sich schon länger mit Kreativitätsmethoden und Design Thinking und macht diese nun auch für ihr Team zugänglich. Der organisierte Workshop ist ein voller Erfolg: Die Mitarbeitenden sind engagiert, der gemietete Innovation Space durchbricht die gewohnten Muster, der Moderator ist motivierend.

Drei Monate später ist von der kreativen Energie nicht viel übrig geblieben. Das Führungsteam ist vom Tagesgeschäft absorbiert. Die gemeinsam entwickelten 328 Innovationsideen wurden im Nachhinein zwar noch bewertet und rangiert. Nun soll die beste Idee auserkoren und ein Plan für die Umsetzung realisiert werden.

Genau diese Denkhaltung hindert Teams immer wieder daran, bei den Innovationsthemen einen Schritt weiterzukommen. Der Glaube, dass es eine einzige beste Idee gibt, führt zu umfangreichen Abklärungen und Studien mit allesamt unklaren Resultaten. Wenn es um innovative neue Angebote geht, müssen sich die Teams von ihrem Planungsglauben trennen. Das wird anstrengend.

## Ende der Planbarkeit

Ein Innovationsvorhaben ist unbekanntes Terrain. Werden die Kunden die neuen Angebote annehmen? Lässt sich die vorhandene Technologie gut einsetzen? Wie werden Mitbewerber reagieren?

Bestehende Prozesse und Methoden in Organisationen basieren darauf, dass Umfeld und Infrastruktur bekannt sind. Teams erliegen dem Glauben, neue Angebote könnten durch strenges und systematisches Planen und Organisieren erfolgreich realisiert werden. Am Ende einer sauber durchdachten, aber eben traditionellen Vorgehensweise wird dann mit genügend grossem Marketing-Budget eine Markteinführung vollzogen, sodass die Kunden das

Produkt verstehen und auch annehmen werden. So wird an vielen Orten gedacht, diskutiert, unterrichtet und geschrieben.

Heute befinden wir uns für Innovationen in einem unsicheren und komplexen Umfeld. Die hohe Vernetzung aller Marktteilnehmer, die Geschwindigkeit der Veränderung und die technischen Möglichkeiten, die beispielsweise die Digitalisierung mit sich bringt, sind nur einige der Gründe dafür. In einem komplexen Umfeld ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nicht vorhanden. Falls überhaupt, können wir erst im Nachhinein eine Verbindung zwischen unseren Handlungen und unserem Erfolg oder Misserfolg feststellen. Alle Managementmethoden, die von Planbarkeit ausgehen und glauben, die Zukunft vorhersagen zu können, werden in einem komplexen Umfeld versagen.

Um die Erfolgswahrscheinlichkeiten zu verbessern, müssen wir verschiedenste Einflussfaktoren untersuchen. Dazu sammeln wir Informationen und schaffen Evidenz durch experimentelles Vorgehen. Die Erkenntnisse erhöhen unsere Erfolgswahrscheinlichkeit und lassen uns die

nicht zielführenden Ansätze frühzeitig ausscheiden.

Es ist bekannt, dass es für Kreativität Freiräume braucht. Zum Beispiel ein Innovationslabor oder einen Design Space. Solche Räume sind flexibel nutzbar und so ausgestattet, dass Ideen gemeinsam entwickelt, gebaut und präsentiert werden können. Die Einrichtung ist oft bunt und regt zum Denken, Bewegen und Machen an. Wichtiger als der Raum selber ist allerdings der «Freiraum» der Mitarbeitenden, überhaupt an Innovationsvorhaben arbeiten zu dürfen.

## Freiräume für Experimentierkultur

Eine Weiterentwicklung von kreativen Ideen kann aber niemals nur im Innovationslabor entstehen. Neue Angebote reifen im Kontakt mit dem Markt und den Kunden. Alle kreativen Ideen bleiben zunächst Hypothesen. Frei nach Steve Blank, dem Vater der Lean-Startup-Haltung, könnte man sagen: Keine Innovationsidee überlebt den ersten Kontakt mit Kunden.

Das Experimentieren ist der grosse Bruder des Ausprobierens. Ziel eines Experimentes ist immer, etwas über das In-

novationsvorhaben zu lernen. Der Erfolg steht nicht im Zentrum. Das Lernen aus einem Experiment ist maximal, wenn der Ausgang unklar ist. Wenn nur das erwartete Resultat eintritt, ist der Lerneffekt klein.

Experimentieren ist ein Erfolgsfaktor für modernes Innovationsmanagement. In einem Experiment wird Folgendes durchlaufen:

Das Eingeständnis, dass unsere Annahmen in der Geschäftsentwicklung vielmehr Hypothesen und Ideen sind, ermög-

## Für Kreativität braucht es Freiräume. Zum Beispiel ein Innovationslabor oder einen Design Space.

licht den Einstieg in den Zyklus. Grundannahmen werden identifiziert, wenn Sie sich fragen, was passieren müsste, damit die gesamte Idee in sich zusammenfällt.

Um mit der Hypothese arbeiten zu können, müssen wir in der realen Welt etwas bauen und machen. Es entsteht ein frühes Produkt oder ein Prototyp. Typischerweise kein funktionaler Prototyp wie in der Technik üblich, sondern ein Geschäftsprototyp. Dieser muss nur die Qualität haben, um die Idee zu testen und die Hypothese zu verifizieren oder zu falsifizieren. Mit den Prototypen gehen wir dann raus zu Kunden und Nutzern, führen einen Test durch und messen die Reaktionen. Hier ist die Geschwindigkeit entscheidend. Je schneller wir den Test durchführen, umso schneller können wir auswerten und lernen. Aus der Messung entstehen Informationen und Daten, die wir auswerten und analysieren können.

Aus dem Gelernten können wir unser Angebot anpassen und neue Ideen und Hypothesen generieren.

In frühen Phasen der Innovation haben viele Hypothesen mit den Kunden zu tun. Haben diese wirklich das vermutete Problem? Sind die Kunden tatsächlich an einem Angebot interessiert, das diese Pro-

bleme adressiert? Solche Fragen lassen sich oft mit einfachen Prototypen verifizieren.

Business-Experimente werden nicht mit allen bestehenden Kunden durchgeführt. Es gilt, die möglichen frühzeitigen Anwender des neuen Angebotes zu identifizieren. Wenn sich diese nicht begeistern lassen, dann werden es alle anderen auch nie tun. Interessanterweise kennen viele Organisationen ihre frühzeitigen Anwender, binden diese aber nur wenig in Innovationsprozesse mit ein. Typische oder potenzielle frühzeitige Anwender sind sehr interessiert und offen gegenüber neuen Angeboten. Sie geben auch gerne und regelmässig Feedback.

Im Laufe des Prozesses verändern sich die Hypothesen und somit auch die Prototypen, die für den Test benötigt werden. Der Prototyp ist immer abgestimmt auf die Hypothese, die Sie überprüfen wollen. Auf unterschiedlichen Stufen des Prozesses werden Sie auch unterschiedliche Formen von Prototypen benötigen.

Schliesslich geht es darum, die beschriebene Denkhaltung und die zugehörigen Systeme strukturell in der Unternehmung zu verankern. Das Thema Innovation braucht Raum, aber auch echte Interaktion mit dem Markt. Die kreative Ideenfindung ist dabei der einfachere Schritt.

In welche Experimente soll investiert werden? Wie werden Resultate überwacht und anschliessend Entscheide gefällt? Wie kann mit wenig Geld und kontrolliertem Risiko ein möglichst grosser Lerneffekt erzielt werden? Die Veränderung beginnt in der Haltung. Aber es braucht auch Systeme, welche die Risiken und Finanzen im Griff behalten. Die Forderung nach blindem Vertrauen und Ausprobieren ist nicht zielführend. Erst die die konsequente Verknüpfung von Handeln mit Methode führt zu Mehrwert in Innovationsvorhaben.

Martin Kägi, Partner, KW+P Management Consultants AG. Er berät Firmen in Lean Innovation und agiler Entwicklung und ist Studiengangsleiter des CAS Innovation Management der HWZ. Er schrieb das Buch «Kompass Innovationsmanagement».

## 4. SKO LEADER CIRCLE PLUS

### Innovation ermöglichen in Firmen

**Event** Zum Thema Innovationskultur in Firmen veranstaltet die Schweizer Kader Organisation SKO am 14. September 2017 den 4. SKO Leader Circle Plus zum Thema «KMU im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition». Dabei geht es um die Fragen: Wie viel Innovation ist sinnvoll? Wie webt man Tradition so in die Unternehmenskultur ein, dass Firmen innovativ bleiben? Wie sorgt man dafür, dass Mitarbeitende trotz Veränderungs- und Innovationsdruck die Orientierung behalten? Am Nachmittag des 14. September werden in Implus Sessions verschiede-

ne Fragestellungen zum Tagungsthema bearbeitet und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Das anschliessende Podium ist mit CEO von KMU unterschiedlicher Branchen prominent besetzt, die unter der Leitung des Chefredaktors der «Handelszeitung», Stefan Barmettler, Spannungsfelder zwischen Innovation und Tradition in ihren Unternehmen beleuchten.

**Anmeldung** Melden Sie sich noch heute für diesen Event an. Und zwar unter [sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle). Anmeldeschluss ist der 7. September.



# «Eine Vision ist nötig»

**Daniel Küng** Der CEO von Switzerland Global Enterprise über die Innovationskraft des Schweizer Mittelstands.

INTERVIEW: ISABEL STEINHOFF

*Herr Küng, wie innovativ ist der Schweizer Mittelstand?*

**Daniel Küng:** Es kommt ein wenig darauf an, wie man misst. Ich würde es aus der Perspektive Konkurrenzvergleich und bestehende Infrastruktur heraus betrachten. Generell ist der Schweizer Mittelstand gut positioniert. Wir sind nicht absoluter Vorreiter, hinken aber keinesfalls hinterher. Präziser gesagt: Was die Infrastruktur angeht, verfügt die Schweiz über grosse Standortvorteile, vor allem ist sie stark technologisiert. Ein wichtiger Faktor in der digitalen Transformation. Aufgrund der guten Bildungssituation können Mitarbeiter neue Technologien anwenden.

*Und wie sieht es im Wettbewerbsvergleich aus?*

Hier sehen wir in der Schweiz natürlich eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Das ist nicht zuletzt der Situation der letzten Jahre geschuldet. Der starke Franken hat Unternehmen hierzulande gezwungen, sich weiterzuentwickeln, um überhaupt noch Margen erzielen zu können. Deshalb haben Firmen bereits früh Veränderungen angestossen, die man heute der digitalen Transformation zuordnet. Diese Vorarbeiten aus der Not heraus führen zu einer guten Ausgangslage im europäischen Vergleich.

*Also hatte der starke Franken auch sein Gutes?*

Es war eine schwere Zeit und das ist es immer noch. Ich glaube auch nicht, dass die aktuelle Entspannung des Frankenkurses nachhaltig ist. Sobald es wieder zu Span-



**Samsung:** Das C-Lab des Technologie-Konzerns gilt als Think-Tank für die ganze Firma.

nungen kommt, wie zum Beispiel mit Nordkorea, kann der Franken wieder zum sicheren Hafen unter den Handelswährungen werden. Aber ja, der starke Franken hat die Unternehmen dazu gezwungen, ihr Produktivitätspotenzial auszuschöpfen.

*Von welchem anderen Land können wir lernen?*

Generell betrachtet sind sicher die angelsächsischen Länder, USA, Kanada, das Vereinigte Königreich, Israel oder Estland bereits relativ weit im Bezug auf ihre Digitalisierung. Um Beispiele zu finden, von denen man lernen kann, würde ich aber eher empfehlen, sich nicht an Ländern zu orientieren, sondern an Branchen, die es in diesem Bereich besonders gut machen.

*Wo können kleine und mittelgrosse Unternehmen für ihre Geschäftsmodellinnovationen ansetzen?*

Mit gesundem Menschenverstand sollten KMU ihre Branche beobachten sowie ihre eigenen Stärken und Schwächen analysieren, um herauszufinden, wie dringend

eine solche Innovation ist und welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen. Ein Ansatzpunkt hierfür wäre, zu überprüfen, welche digitalen Fähigkeiten im Unternehmen bereits vorhanden sind. Gibt es Mitarbeiter, die besonders digitalaffin

**«Durch Möglichkeiten zur Vernetzung können KMU leichter länderübergreifend zusammenarbeiten.»**

sind oder welche, die ich durch eine Weiterbildung so weit bekomme? Oder muss ich jemanden einstellen, der gewisse Fähigkeiten mitbringt? Gewisse standardisierte Prozesse können digitalisiert werden. Einer nach dem anderen. Dann halten sich auch die notwendigen Investitionen im Rahmen.

*Es muss also nicht von heute auf morgen alles anders sein? Viele geraten bezüglich Innovationen ja in eine Art Aktionismus.* Nein. Man muss auf jeden Fall eine Vision haben, wo man beispielsweise in fünf Jah-

ren sein möchte. Aber die Umsetzung kann in kleinen Schritten erfolgen. Auch für unsere Organisation ist das Budget begrenzt und wir müssen die digitale Transformation in kleineren Schritten angehen als grössere Unternehmen.

*Wie bleibt denn Switzerland Global Enterprise innovativ?*

Wir haben unsere Firmenkultur 2013 neu formuliert und etablieren diese stetig. Zum Beispiel wechseln unsere Mitarbeiter immer wieder den Arbeitsplatz. So wissen die verschiedenen Teams, woran in anderen Abteilungen gearbeitet wird, und können ein besseres Verständnis vom Ganzen entwickeln. Ausserdem ist die Arbeit so interaktiver. Wir wollen zudem mehr und mehr Dienstleistungen auch online anbieten – und mit diesen digitalen Mitteln unser Experten- und Partnernetzwerk noch breiter und systematischer einbinden, noch mehr Angebote machen für exportierende kleine und mittelgrosse Unternehmen in der Schweiz.

*Eine Chance dank Digitalisierung?*

Ja; mir fallen noch weitere Chancen ein. Durch die besseren Vernetzungsmöglichkeiten können kleine und mittelgrosse Unternehmen heute viel einfacher länderübergreifend zusammenarbeiten. Da sie im Netzwerkverbund auch alle Leistungen aus einer Hand anbieten können, können sie auch mit grösseren Anbietern mithalten. Ausserdem vereinfachen die digitalen Tools einen Eintritt in fremde Märkte. Baidu oder Alibaba zum Beispiel ermöglichen es heute, sehr schnell in den chinesischen Business-to-Consumer-Markt einzutreten.

*Aber diese Schnelligkeit ist handkehrum auch ein Risiko. Konkurrenten können genauso einfach in den Heimatmarkt eindringen.*

Ja, sich nur auf den Heimatmarkt zu konzentrieren, wird schwieriger. Deshalb ist es ja wichtig, auch in andere Märkte zu expandieren. Studien zeigen: International tätige Unternehmen sind produktiver. Die viel lebendigere internationale Konkurrenz zwingt nämlich zu kontinuierlichen Produktivitätsfortschritten. Voraussetzung für den Export ist natürlich ein solides Produkt beziehungsweise Geschäftsmodell. Das bedeutet zudem, dass mehr Zeit auf die Innovation von Produkten, aber auch dem Geschäftsmodell an sich investiert werden muss. Man muss sich fragen: Wie kann ich mit dem gleichen Produkt einen Zusatznutzen für meine Kunden stiften, für den sie zu zahlen bereit sind?

*Können Sie uns ein Beispiel aus der Schweizer Wirtschaft geben?*

Schindler hat früher nur seine Lifte nur verkauft. Heute verkauft die Firma auch gefahrene Personenkilometer. Wer also ein Hochhaus baut, muss nicht mehr zwingend mehrere Millionen für Lifte investieren, sondern kann monatlich quasi nach Gebrauch bezahlen. Das Unternehmen hat weitergedacht, wie es seinen Kunden einen Mehrwert bieten kann. In diesem Fall vermindert es die Initialinvestition und die Fixkosten.

*Kann man lokal überhaupt noch erfolgreich sein?*

Der internationale Wettbewerb spielt sich nicht nur im Ausland ab, sondern zunehmend auch im Inland. Dadurch wird es natürlich schwieriger. Es gibt zwar Firmen, die eine so spezifische Nische besetzen beziehungsweise so typisch schweizerisch sind, dass der Markt hier gross genug ist. Für Externe ist der hiesige Markt hingegen oft zu klein. Aber für die Schweizer Industrie als Ganzes ist das kein Erfolgsmodell.



## Der Vernetzer

**Name:** Daniel Küng

**Funktion:** CEO Switzerland Global Enterprise S-GE

**Alter:** 64

**Karriere:** Küng war im Laufe seiner Karriere bei Mercedes-Benz, Agrosuisse und Response Group tätig. Seit 2004 leitet er S-GE.

ANZEIGE



Handelszeitung

4. SKO-LeaderCircle Plus Do. 14. September 2017, 13.30 Uhr

SIX ConventionPoint, Pfingstweidstrasse 110, 8005 Zürich

KMU im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition



Digitalisierung und Globalisierung verändern unsere Arbeitswelt in rasantem Tempo. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle und Produkte immer schneller anpassen. Tradition hingegen schaut zurück, besinnt sich auf überlieferte Werte und Handlungsweisen und bietet Orientierung für Mitarbeitende.

Wie steigert man die Innovationskraft? Wie finden Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen erprobten Erfolgsrezepten und den nötigen innovativen Ansätzen? Wie sorgen Führungskräfte dafür, dass Mitarbeitende trotz Veränderungs- und Innovationruck die Orientierung behalten? Wählen Sie am Nachmittag ab 13.30 Uhr zwei aus 5 Sessions, die das Thema aus unterschiedlicher Perspektive beleuchten:

**Impuls-Sessions ab 13.30 Uhr**

- **Franz Steiger** Switzerland Global Enterprise
- **Martin Kägi** KW+P Management Consultants AG
- **Jessica Färber** Universität St. Gallen.
- **Michael Bürgi** Swisscom (Schweiz) AG
- **Prof. Dr. med. Georg Bauer** ETH Zürich
- **Dr. Rebecca Brauchli** Uni Zürich
- **Alex Villiger** Graubündner Kantonalbank

**Podium ab 18 Uhr mit**

- **Barbara Artmann** Künzli Schuhe
  - **Bruno Cathomen** Mikron Gruppe
  - **André Lüthi** Globetrotter Group
  - **Daniel Küng** Switzerland Global Enterprise
  - **Patricia Wolf** Zukunftslabor CreaLab
  - **Stefan Barmettler** Handelszeitung,
- Moderation**

Anmeldung unter:

[www.sko.ch/leadercircle](http://www.sko.ch/leadercircle) oder Mail an [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)



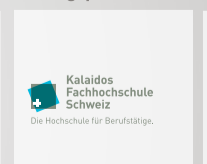
Hauptsponsoren



Eventpartner



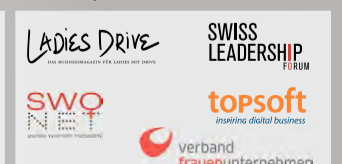
Bildungspartner



Medienpartner



Netzwerkpartner





# Gut gelegen

**Innovation in KMU** Der Hersteller von Matratzen Roviva kooperiert mit Hochschulen und experimentiert mit Ionen.

PIRMIN SCHILLIGER

Der moderne Glasbau mit dem Empfang am Firmensitz in Wangen an der Aare lässt kaum erahnen, dass hier ein Unternehmen mit einer über 250-jährigen Geschichte seinen Standort hat. Tatsächlich geht der Ursprung der Firma zurück aufs Jahr 1748. Sie gehört damit zu den ältesten Familienbetrieben der Welt. Ein direkter Vorfahre von Peter Patrik Roth, der seit 2001 in neunter Generation die Firma leitet, gründete damals eine Pferdehaarspinnerei. Der Traditionsbetrieb kann also auf einen Jahrhunderte alten Erfahrungsschatz zurückgreifen. Die Pferdehaare allerdings sind Vergangenheit. Seit über fünfzig Jahren produziert Roviva hochwertige Matratzen und Schlafsysteme.

Für den 46-jährigen Firmenchef und -eigner war der Einstieg ins elterliche Geschäft und die Fortsetzung der Familientradition keine Bürde. «Ich bin in das Unternehmen hineingewachsen, Roviva war bei uns am Mittagstisch omnipräsent», sagt er. Peter Patrik Roth handelt, seit er allein verantwortlich ist, weiterhin im vollen Bewusstsein, einen äusserst traditionellen Betrieb zu führen. Werte wie Nachhaltigkeit stehen denn auch auf seiner persönlichen Skala und auf dem mo-

deren Firmenleitbild ganz zuoberst. Um der Firma eine erfolgreiche Zukunft zu garantieren, pflegt er zusammen mit seinen Mitarbeitenden eine ausgesprochene Innovationskultur. Die Matratze und das Bett müssen zwar nicht grundsätzlich neu erfunden werden. Doch auch das beste Produkt ist nie perfekt, zumal die Ansprüche, Gewohnheiten und Bedürfnisse beim Schlafen laufenden Veränderungen unterliegen. Die Produktphilosophie in Wangen an der Aare stützt sich auf die fünf Pfeiler Hygiene, ausgewogenes Klima, Ergonomie, Komfort und natürliche Materialien. Die Matratzen werden also laufend weiterentwickelt, wobei Kriterien wie Elastizität, Anschmiegsamkeit, Wärmeregulierung, Atmungsaktivität, Stützkraft oder Druckentlastung eine wichtige Rolle spielen.

## Transparente Führung

Viele der in den letzten Jahren neu lancierten Produkte sind eine gesunde Mischung aus Tradition und Innovation. So verwendet Roviva zur Polsterung der Matratzen Naturprodukte wie Seide, Kamelhaar und Schurwolle. Letztere stammt übrigens seit zwei Jahren ausschliesslich von Schweizer Schafen. Ausserdem sind viele Matratzen aus Naturlatex, der aus Kautschuk gegossen wird. Die Natur liefert auch den Rohstoff für das neuste Produkt

von Roviva, das Bettgestell Aura. Es besteht aus Schweizer Massivholz und wird in Muotathal hergestellt. Diese Produktionsauslagerung ist aber eine Ausnahme. Ansonsten wird alles – Matratzen und Bettrahmen – ausschliesslich am eigenen Standort in Wangen an der Aare entwickelt und produziert. Hier verfügt das Unternehmen über das notwendige Know-how und die Technologie mitsamt Forschungslabors und Prüfständen, um die jeweiligen Innovationen zu testen und umzusetzen. Innovationen? Zum Beispiel werden in den Matratzenstoff Silberfäden eingestrickt, deren Ionen gegen Milben und Bakterien wirken. Ein Quantensprung hinsichtlich guter Luftzirkulation ist die sogenannte offenporige Verarbeitung. Alle Schaumstoffe werden perforiert, bei Latex mit bis zu 6000 Löchern pro Quadratmeter. Sogenannte Airbellows, also Blasebälge, die wie eine Lunge ein- und ausatmen, sorgen für eine gute Durchlüftung. Für die elektrisch verstellbaren Einlegerahmen hat Roviva die Motorenblöcke so konzipiert, dass sie sich flach und perfekt ins Möbel

integrieren lassen. Der Chef trifft sich im Dreiwochenrhythmus mit seinen Leuten zur Entwicklungssitzung. Oft liefern die Feedbacks von Kunden und Händlern die Anregungen für wichtige Neuerungen.

Ausserdem arbeitet Roviva mit externen Partnern zusammen, mit Hochschulen und Schlafforschern. «Es sind viele kleine Innovationen, die eine Matratze besser machen», ist Roth überzeugt.

Produktinnovationen sind bloss ein Teil eines erfolgreichen Betriebes. Eine mindestens so grosse Herausforderung ist der Markt selbst. Dieser hat sich nämlich seit der Jahrtausendwende rigoros verändert. Internationale Möbelketten haben sich in der Schweiz etabliert und den Matratzen- und Bettenmarkt neu aufgemischt. Swissness ist, wenn es ums gesunde Schlafen

geht, nicht mehr oberstes Kriterium. Stattdessen schauen viele Kunden zuerst auf den Preis. Dabei werden die Matratzen auch immer häufiger im grenznahen Ausland oder online eingekauft. Angesichts dieser heftigen Umwälzungen war es für den in der Schweiz verankerten Matrat-

zenhersteller Roviva umso wichtiger, eine klare Strategie zu verfolgen. «Wir haben uns entschlossen, ohne Wenn und Aber weiterhin auf Qualität zu setzen», betont Roth. Produziert werden hochwertige Produkte, die über den Fachhandel vertrieben werden. Grossverteiler oder gar Billigmöbelhäuser sind als Abnehmer für die Marke Roviva hingegen kein Thema.

Roth legt Wert auf eine Innovationskultur, die den gesamten Betrieb erfasst; nebst der Produktinnovation also auch Logistik, Prozesstechnik und Führungsmethode. 2009 wurde in Wangen an der Aare das neue Hochregallager in Betrieb genommen. Vor kurzem wurde die Software aufgerüstet und auf sämtliche Produktionsschritte erweitert. Das System macht es möglich, die Maschinen flexibel und schnell umzurüsten, just-in-time zu produzieren und die Matratzen wenige Tage nach Auftragsingang auszuliefern. Eine weitere, nicht auf Anhieb sichtbare Veränderung: Während der Grossvater von Peter Patrik Roth noch ganz Patron war, begann sein Vater als Geschäftsführer damit, gewisse Aufgaben wie etwa den Verkauf und das Marketing zu delegieren. In der aktuellen, neunten Generation sind Transparenz und Offenheit innerhalb der Geschäftsleitung als auch gegenüber Mitarbeitenden und Kunden selbstverständliche und fest verankerte Werte.



«Viele kleine Innovationen machen das Produkt besser.»

Peter Patrik Roth  
CEO Roviva



Roche: Flexibel nutzbare Büroumgebungen für die Arbeit an neuen Projekten.

# «Das ist für uns ein Risiko»

**Innovation in KMU II** Die Inhaberin von Künzli Schuhe über ihre zwei wichtigsten Innovationen.

Frau Artmann, stehen Tradition und Innovation im Widerspruch?

**Barbara Artmann:** Überhaupt nicht, auch bei Künzli nicht. Künzli war schon immer innovativ und hat sich, obwohl es im Kern immer noch ein Schuhfabrikant ist, schon mehrmals drastisch verändert. Innovation ist Teil unserer DNA.

Hat Sie das zum Kauf von Künzli inspiriert?

Mein Beweggrund waren die Neugier, ob es überhaupt möglich ist, Schuhe in der Schweiz zu produzieren, sowie die Herausforderung, es zu versuchen. Wir machen das jetzt schon einige Jahre, also scheint das zu gehen. Es ist eine ungewöhnliche Strategie, denn wir richten unser Produkteportfolio nach dem Standort aus. Wer in der Schweiz produzieren will, muss ins Premium-Segment einsteigen. Die Produkte müssen sich von denen der anderen Anbieter unterscheiden, hochwertig sein und können dadurch durchaus auch einen höheren Preis erzielen. Deshalb sind wir neben den edlen Sneakers auch in der «Nische» der medizinischen Spezialschuhe sehr erfolgreich.



**Barbara Artmann,**  
Inhaberin und  
Geschäftsführerin  
Künzli Schuhe

Eine sehr bekannte Innovation aus dem Hause Künzli.

Ja, noch in den Fünfzigern bis Siebzignern war Künzli ja die Schweizer Sportschuhmarke, bis die Konkurrenz mit Produktion in China Druck aufbaute. Da begann das Unternehmen, sich in die Medizin-Nische hineinzubewegen. Und in einem abgegrenzten Markt führend zu sein, erfordert Innovationen am laufenden Band.

Wie gehen Sie hier vor?

Es fängt bei der Organisationsstruktur an. Wir haben – was für die Unternehmensgrösse von 25 Mitarbeitern beachtlich ist – 10 Prozent der Ressourcen in der Entwicklung. Unser Leiter Schuhtechnologie forscht und testet laufend. Und unsere

zwei Produktmanager beobachten das Marktgeschehen und diskutieren mit mir zusammen neue Ideen. Ausserdem müssen die Aufgabenprofile und Verantwortungsbereiche genau definiert sein. Wir haben auch unsere Strategie angepasst, was beispielsweise den Vertrieb betrifft. Und der dritte wesentliche Faktor ist die Kultur. Wir sind sehr eigenständig: Wenn Leute mit Ideen kommen, setzen wir sie auch um.

Und wenn Sie etwas falsch machen?

Dann wissen wirs danach besser! Wichtig ist, dass wir immer etwas aus unseren Fehlern oder – besser gesagt – Tests lernen. Ich hätte auch nicht gedacht, dass das Modell Calypso aus der aktuellen Kollektion so zum Hit werden würde – und hätte ihn fast gestrichen.

Aber über Geschmack lässt sich ja bekanntlich streiten.

Ja, dann ein anderes Beispiel aus dem Bereich der Ortho-Linie. Seit vierzig Jahren ist unser Stabil-System im Einsatz. Dann haben wir das Karbongerüst entwickelt, an sich eine geniale Idee. Nur ist das Ge-

lenk in der Anwendung kompliziert, so das Kunden-Feedback. Die neue Category-Managerin hat deshalb zusammen mit einer Fachhochschule ein Projekt lanciert, um dies zu vereinfachen und zu optimieren. Aber es war auf jeden Fall frustrierend für uns, dass ein Detail noch nicht funktioniert hatte. Ich hatte zwar ein Bauchgefühl, es aber nicht befolgt. Aber auch mir unterlaufen Führungsfehler, so ist das nun einmal.

Ja, aber Sie stehen dazu und leben es Ihren Mitarbeitern dadurch vor.

Das ist einer meiner Grundsätze. Ich habe mir angewöhnt, regelmässig meinen Mitarbeitern zu berichten, wo ich überall hätte besser handeln können. So will ich ihre Hemmungen abbauen. Und mir fällt kein Zacken aus der Krone.

Auf welche Innovation sind Sie persönlich besonders stolz? Wo konnten Sie eine Innovation erfolgreich implementieren und was waren die Erkenntnisse, die Sie daraus gewonnen haben?

Da kommen mir zwei in den Sinn. Worauf ich zunächst stolz bin, ist der Mar-

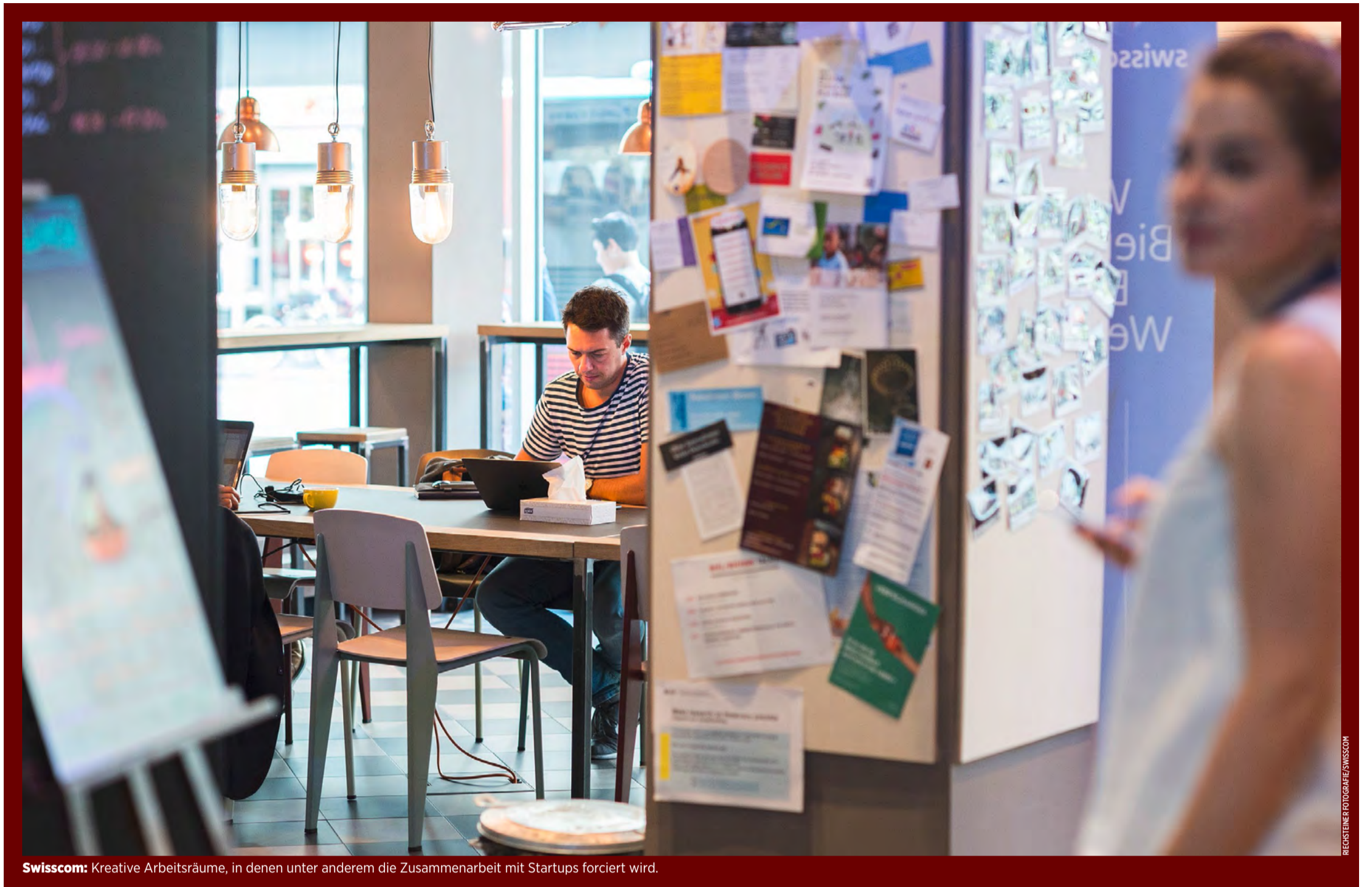
kenzeichenwechsel von den fünf Streifen auf die fünf Klötzli – trotz den zwei Anläufen, es stylish zu gestalten. Die Schwierigkeit daran war ja, wenn man es im Nachhinein betrachtet, dass wir über zehn Jahre hinweg kein internationales gültiges Markenzeichen hatten. Das ist für eine kleine Firma wie uns ein Risiko. Deshalb bin ich jetzt erleichtert. Das war strategisch sicher die wichtigste Innovation, wenn man so möchte.

Und die zweite?

Neben dem neuen Vertriebskonzept, das ohnehin nur zu einem kleinen Teil von mir stammt, wäre das der Webshop. Diesen trieb ich stark voran, nachdem wir unseren Laden im Viadukt Zürich geschlossen hatten. Aber besonders stolz bin ich darauf, wie vernetzt wir jetzt arbeiten – und das war das ganze Team gemeinsam. Ich habe nur den Jungen den Raum gelassen. Und das belohnen sie mit Kreativität und Leistung. Auf die Entwicklung und Kompetenz des Teams bin ich am meisten stolz.

INTERVIEW: ISABEL STEINHOFF





Swisscom: Kreative Arbeitsräume, in denen unter anderem die Zusammenarbeit mit Startups forciert wird.

# Hilfreiche Tools

**Entwicklung** Innovationsfähigkeit setzt Investitionen in gesunde Teams voraus. Ein neues Instrument hilft dabei.

REBECCA BRAUCHLI UND GEORG BAUER

Die Digitalisierung der Wirtschaft beschleunigt und intensiviert die Arbeitswelt im Allgemeinen und Innovationsprozesse in Firmen im Speziellen. Sie ermöglicht flexible, kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. Disruption und agiles Wirtschaften sind daher in aller Munde. Die Digitalisierung ist eine technische Revolution und Evolution. Eine solche kann nur gelingen, für Mitarbeitende ohne negative Folgen für ihre Gesundheit sein und darüber hinaus zu neuen Entwicklung- und Entfaltungsmöglichkeiten führen, wenn Betriebe ihre Mitarbeitenden und Kunden eng in Innovationsprozesse einbinden.

Diese Einbindung oder Partizipation im Betrieb bedeutet, dass es Dialogräume gibt und eine gemeinsame Lösungserarbeitung über Organisationseinheiten und Hierarchiestufen hinweg stattfindet. Über die Zeit fördert diese Partizipation Innovationskompetenzen aller Mitarbeitenden und schafft eine Innovationskultur, die durch offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Risikobereitschaft und Lösungsorientierung geprägt ist. Schliesslich führen partizipative Innovationsprozesse zu gemeinsam getragenen Zielsetzungen, die eine klare Orientierung und hohe Identifikation ermöglichen.

Partizipation, offene Kommunikation, Vertrauen und Wertschätzung sind nicht nur die Basis dafür, dass Innovation in einem Betrieb stattfinden kann, sondern sie fördern auch die Gesundheit der Mitarbeitenden. Sie sind wichtige Ressourcen, die helfen, mit komplexen Belastungen umzugehen und ein hohes Engagement zu entwickeln. Es liegt daher nahe, explizit das Doppelziel Innovation und Gesundheit zu verfolgen. Sind betriebliche und persönliche Interessen vereinbar, kann erwartet werden, dass ein Veränderungsprozess erfolgreich ist und von

allen getragen wird. Der Einbezug der eigenen Erfahrung mit Arbeitsbedingungen und Gesundheit schafft eine sichere Basis, von der aus sich innovative Ideen für die Zukunft entwickeln lassen.

## Innovation und Gesundheit

Führungskräfte und ihre Teams bilden eine sehr gute Einheit für die Entwicklung von Innovation und Gesundheit. Teams sind das Umfeld, in dem Mitarbeitende und ihre Führungskräfte täglich im Austausch stehen. Hier kann man niederschwellig neue Kommunikations- und Partizipationsformen erproben sowie Vertrauen und Wertschätzung aufbauen. Zudem lassen sich situationsgerechte, schnell wirksame, lokale Lösungen entwickeln. Die Implementierung von Führungs- und Teamentwicklung über verschiedene Teams hinweg fördert eine schrittweise Bottom-up-Entwicklung einer Innovationskultur, welche top-down nur schwierig zu erzielen wäre.

Führungs- und Teamentwicklung, deren Ziel die Förderung von Innovation sowie von Gesundheit ist, kann gelingen, wenn sie an wichtigen Einflussfaktoren

ansetzt. Welche das sind, ist aus der internationalen Fachliteratur bekannt, die ein Verständnis über das Wirkgefüge von Arbeit, Gesundheit und Innovation liefert. Zunächst ist es wichtig, zu erkennen, dass die Arbeit ein Doppelgesicht hat: Wir schöpfen aus ihr Energie, Sinn und Kraft, sie kann uns aber auch (zu) stark beanspruchen und erschöpfen. Wir erleben diese beiden Seiten als Engagement und Stress bei der Arbeit, die wiederum das Ergebnis von Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen sind.

Zwei Prozesse sind im Zusammenhang mit Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen für die Entstehung von Stress und Engagement von Bedeutung: der motivationale Prozess, bei dem angenommen wird, dass Arbeitsressourcen zu hohem Arbeitsengagement, tiefen Stresswerten und sehr guter Leistung führen. Ein Arbeitsumfeld, das viele Ressourcen bietet, fördert die Bereitschaft seiner Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten in eine Arbeitsaufgabe zu investieren. Beispielsweise erhöhen unterstützende Kolleginnen und Kollegen sowie ein angemessenes Feedback des Vorgesetzten die Wahrscheinlichkeit,

erfolgreich ein Arbeitsziel zu erreichen. Zweitens: der gesundheitsbeeinträchtigende Prozess, bei dem chronische Arbeitsbelastungen die geistigen und physikalischen Ressourcen eines Arbeitnehmers erschöpfen. So kommt es zu Stress, Entkräftung und in der Folge zu

## Vorteile der digitalen Arbeitsweise können für die Führungs- und Teamentwicklung genutzt werden.

Gesundheitsproblemen. Während die positiven Aspekte innovationsförderlich sind, verhindern die negativen Innovation.

Die Prinzipien einer erfolgreichen Veränderung sind neben der bereits beschriebenen Partizipation und dem Grundverständnis des Wirkgefüges über Arbeit, Gesundheit und Innovation eine klare Orientierung auf Ressourcen und Lösungen und nicht (nur) auf Probleme und Belastungen.

## Fokus auf Ressourcen

Das Wirkverständnis von Arbeit und Gesundheit legt nahe, dass es sinnvoll ist, bei einer Führungs- und Teamentwicklung bei der Optimierung der Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastung anzusetzen. Im Sinne einer partizipativen Förderung von Gesundheit und Innovation soll die Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team die wichtigsten Arbeitsbelastungen und -ressourcen identifizieren. Wichtige Schritte einer erfolgreichen Teamentwicklung sind der Kompetenzaufbau der Führungskraft – sie selbst soll fähig sein, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Klar formulierte Ziele helfen, sich nicht zu verlieren. Der Fokus auf Stärken und Ressourcen sorgt dafür, dass die Probleme und negativen Aspekte nicht zu viel Raum einnehmen. Wichtig ist auch immer, entscheidende Stolpersteine und

Treiber bei sich selbst, im Team und in der gesamten Organisation im Auge zu behalten. In einem wiederum gemeinsam durchgeführten Veränderungsprozess sollen lösungsorientiert und in einer sich gegenseitig wertschätzenden Art und Weise Massnahmen erarbeitet werden, die im Team umgesetzt werden können. Einerseits sollen diese Massnahmen die team-spezifischen Ressourcen stärken und Belastungen abbauen. Auf diese Weise verbessert die Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team die Arbeitsbedingungen und das Teamklima.

In einer Arbeitswelt, in der immer mehr Arbeitsprozesse digitalisiert oder zumindest digital begleitet werden, liegt es nahe, die Vorteile einer digitalen Arbeitsweise auch für die Führungs- und Teamentwicklung zu nutzen. Der in der Box beschriebene Wecoach ist ein intelligenter, webbasierter Coach für Führungskräfte, der sie befähigt, gemeinsam mit ihrem Team Arbeitsbedingungen und Teamklima zu verbessern. Er coacht durch einen automatisierten Chat, vermittelt Fachwissen zu Arbeit, Gesundheit und Teamentwicklungsprozessen, regt zur Selbstreflexion an, erteilt Vorbereitungsaufgaben und setzt Befragungen ein. Zudem hilft der Wecoach, den Teamentwicklungsprozess und seine Wirkung im Team zu überprüfen.

Durch die Möglichkeit, digitale Tools niederschwellig und flexibel einzusetzen, können sie sich gut an unterschiedliche Kontexte, aber auch Erfahrungsstufen der Nutzer anpassen.

In jedem Fall fördert ein digitaler Coach-Teamentwicklungsprozess die Erarbeitung konkreter Verbesserungsmassnahmen. Zudem kann ein solcher Prozess die offene Kommunikation, Vertrauensbildung und Wertschätzung als wichtige Aspekte einer Innovationskultur in den Teams und im Gesamtbetrieb fördern.

Georg Bauer, Leiter, Rebecca Brauchli, Forscherin, beide Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, Uni Zürich.

## WECOACH

### Ein digitales Tool für die digitale Zukunft

**Intelligenter Coach** Der Wecoach ist ein intelligenter, webbasierter Coach für Führungskräfte zur Teamentwicklung. Die Universität Zürich (UZH) hat den Wecoach im Rahmen eines KTI-Projektes zusammen mit einem Spin-off, dem Center for Digital Health Interventions (ETHZ / Uni St. Gallen), sowie mit Führungskräften der Schweizer Kaderorganisation (SKO) und des Universitätsklinikums Zürich entwickelt.

**Baldiger Launch** Unter [www.wecoach.ch](http://www.wecoach.ch) bietet das kostenlose Einstiegsmodul mit seinen fünf Coaching-Sessions

einen Überblick über Funktionalität und Inhalte des Wecoach. Die volle Nutzung ist derzeit im Rahmen von Pilottestungen zu reduzierten Kosten möglich. Sie umfasst moderierte Gruppen zum Erfahrungsaustausch zwischen den Nutzern. Nach dem offiziellen Launch des Wecoach mit der Schweizer Kader Organisation SKO am 31. Oktober steht er zur regulären Nutzung bereit. Mehr Informationen zum Tool und dessen Nutzung erteilt Rebecca Brauchli, Mitautorin dieses Beitrags. Sie ist erreichbar unter: [rebecca.brauchli@chsolutions.ch](mailto:rebecca.brauchli@chsolutions.ch)



2017

# SKO-Führungslehrgang III «Digital Leader» Digitale Herausforderung erkennen und umsetzen.

(Kooperation mit HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich)

## Vorstudium: Vorbereitende Lektüre

Fr./Sa. 27. – 28. Oktober

Fr. 15. September

Do./Fr. 28. – 29. September

**Modul 1**  
Der digitale Wandel und seine Folgen; Networking-Lunch

**Modul 2**  
Das digitalisierte Marketing

**Abend**  
Unternehmer-treff bei Apéro riche

**Modul 3**  
Die Risiken des Digitalen

Fr./Sa. 27. – 28. Oktober

**Modul 4**  
«Smart Data» Technologien und ihre beste Nutzung

**Modul 5**  
Innovationsmanagement im Führungsalltag

**Abend**  
Zertifikats-übergabe mit Apéro

**Abschlussarbeit:** Unterstützung in der Umsetzung durch HWZ-Experten/-Trainer (1h) und Abschlussarbeit

Führungskräfte aller Branchen und Funktionen sind gefordert. Neue Technologien verändern das Wirtschaften massiv. **Sind Sie auf dem richtigen Weg?**

Dieser kompakte neue SKO-Lehrgang in Kooperation mit der HWZ führt Sie systematisch durch diese zentrale Thematik unserer Zeit.

**Ihr Nutzen** In einer Gesamtschau der laufenden und kommenden Veränderung gelangen Sie zu einer optimalen Beurteilung der digitalen Herausforderung für Sie und Ihre Firma.

**Abschluss** SKO/HWZ-Weiterbildungszertifikat (mit erfolgreicher Abschlussarbeit 5 ECTS)

**Trainer** Diese ausgewiesenen Führungs- und Bildungsspezialisten leiten workshop-artig durch die Module: **Tobias Zehnder, Manuel P. Nappo, Adrian Zwingli, Marcel Blattner, Ralph Hutter, Martin Kägi**

| «Digital Leader»   | Herbst 2017        |                     |            |
|--------------------|--------------------|---------------------|------------|
| <b>Modul 1</b>     | Freitag            | 15. September       | HWZ Zürich |
| <b>Modul 2 – 3</b> | Donnerstag/Freitag | 28. – 29. September | HWZ Zürich |
| <b>Modul 4 – 5</b> | Freitag/Samstag    | 27. – 28. Oktober   | HWZ Zürich |

| Kosten (inkl. Lern- und Seminariunterlagen, Transfercoaching und Verpflegung) | SKO-Mitglied | Nichtmitglied |
|---|--------------|---------------|
| Führungslehrgang 5 Tage in 3 Blöcken  | CHF 3400.–   | CHF 3900.–    |

