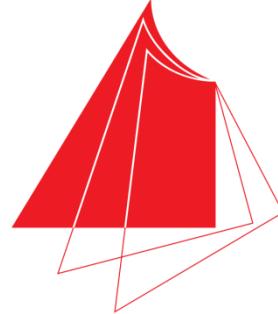




Frank Widmayer  
Consulting & Coaching



Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Studium Generale Seminar S 9142: Innovationsmanagement

Karlsruhe, 11.03. – 13.03.2016

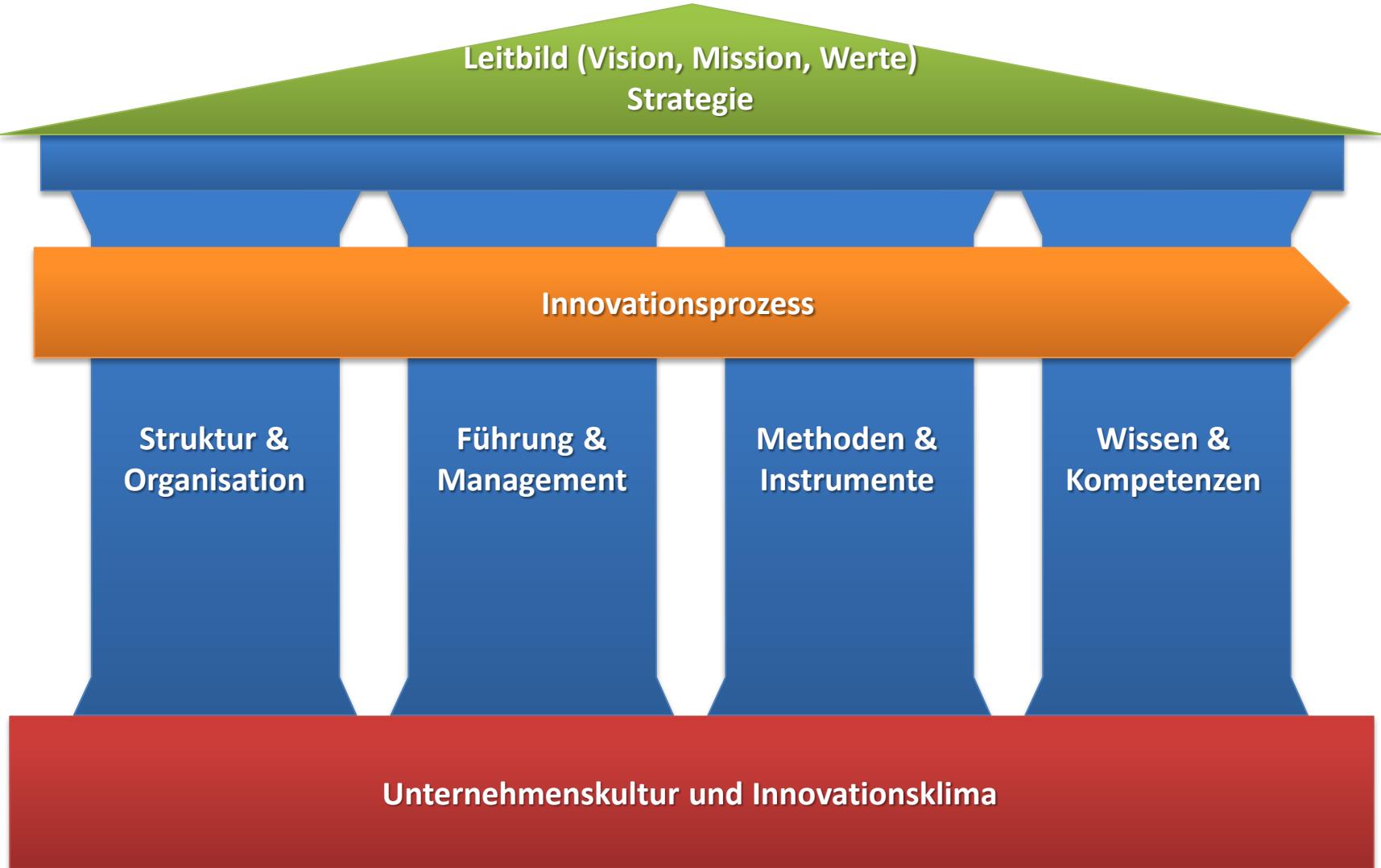
Frank Widmayer





---

# TAG 3





---

# **Innovationskultur – Die Rahmenbedingungen müssen stimmen...**

---

# „Der Prozess ist der Innovation ihr Tod“

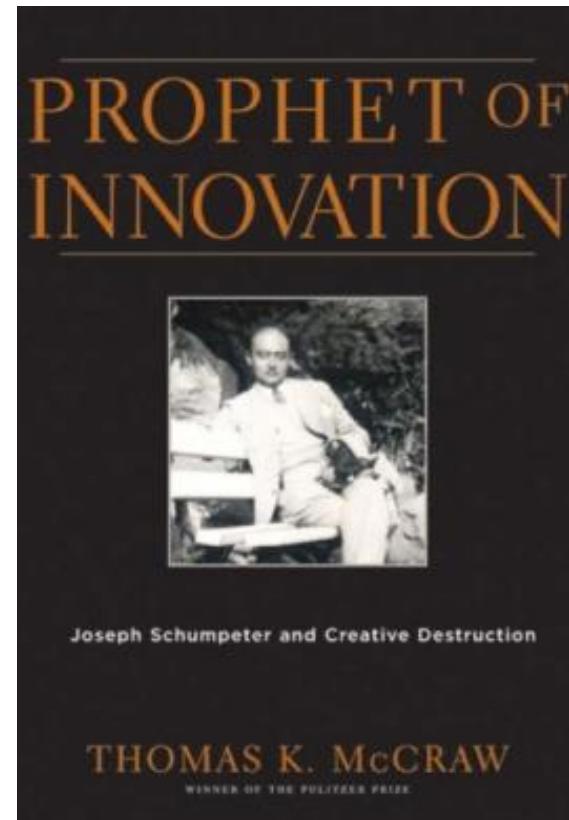


- Gunter Dueck auf dem Trendgipfel 2011 zum Thema Innovationskultur (Titel des Vortrags: „Der Prozess ist der Innovation ihr Tod“):
  - „...Prozesse sind der Tod der Innovation...“
  - „Intelligenz wird immer nur gebraucht, wenn die Prozesse nicht funktionieren.“
  - „...ein Businessplan ist so etwas wie eine befohlene Lüge...“
  - „...innovation is a culture...“





- Kreative Zerstörung (Joseph A. Schumpeter, 1942)
  - Jede Neuschöpfung zerstört Bestehendes.
  - Somit ist der Niedergang, die Ablösung oder die Zerstörung Teil des Innovationsprozesses.
- Entrepreneur (Schumpeter)
  - „Unternehmergeist“
  - „...1) der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen,  
2) Siegeswillen und  
3) Freude am Gestalten...“



Joseph Schumpeter and Creative Destruction

THOMAS K. McCRAW  
WINNER OF THE PULITZER PRIZE



- Betriebliche Positivität ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur
- Unternehmenskultur (Def. Schein):  
*Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.*
- Die U-Kultur wird geprägt durch die Menschen, geht aber darüber hinaus (Beispiel: Affen im Käfig, Flöhe im Glas).
- Das Eisberg-Modell der U-Kultur:
  - 1. Ebene: Artefakte (sichtbar)
  - 2. Ebene: Gemeinsame Werte (unsichtbar, aber bewusst)
  - 3. Ebene: Gemeinsame Grundannahmen (unsichtbar und unbewusst)



## Artefakte & Äußerungen

- **Sichtbare Strukturen und Prozesse**
- Sprache, Rituale, Kleidung, Umgangsformen, Architektur, ...
- Leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln

## Normen & Werte

- **Strategien, Ziele, Philosophien**
- Bekundete Rechtfertigungen

## Grundlegende Annahmen

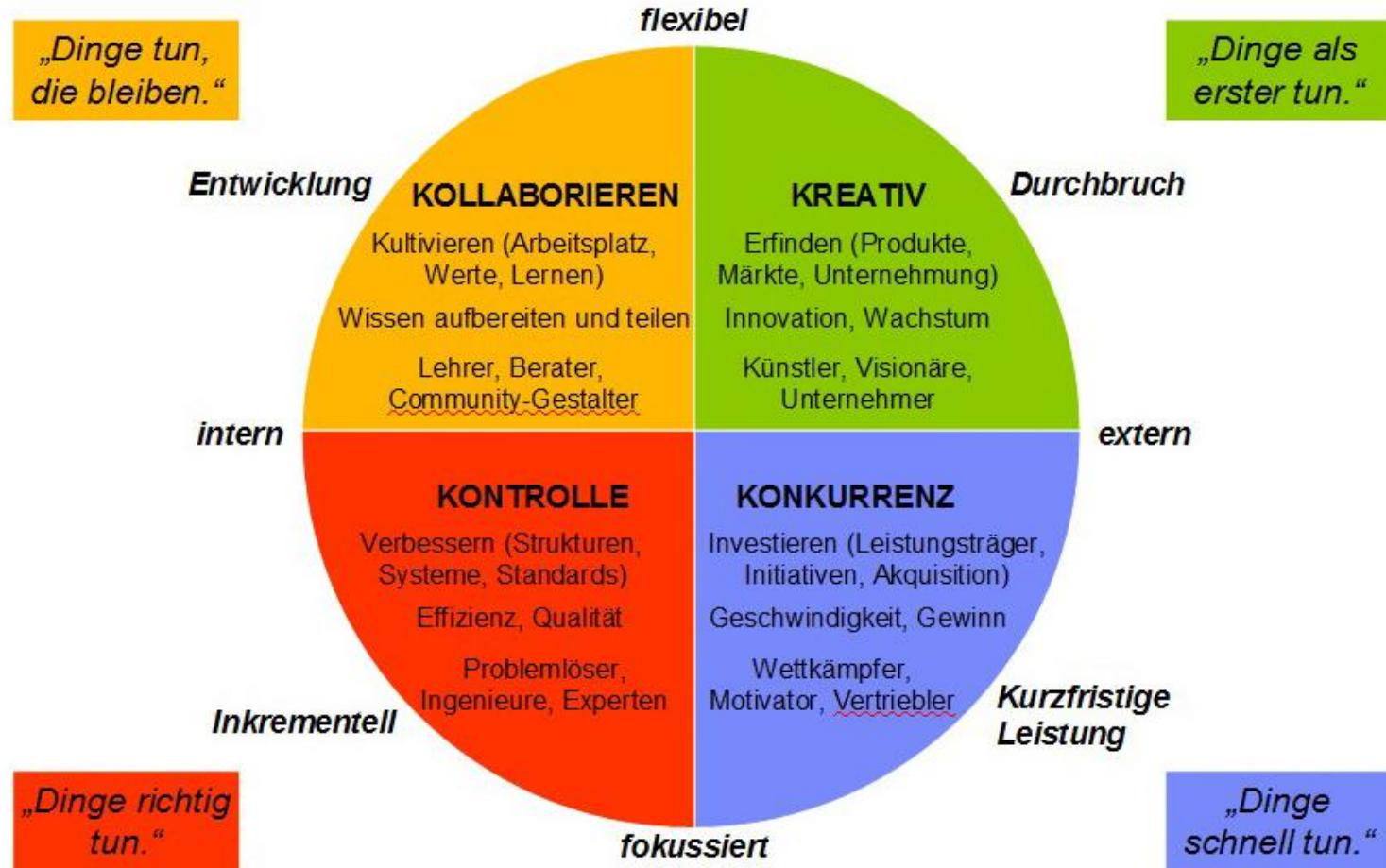
- **Unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle**
- Ausgangspunkt für Werte und Handlungen

# Mögliche Einordnung der Kultur

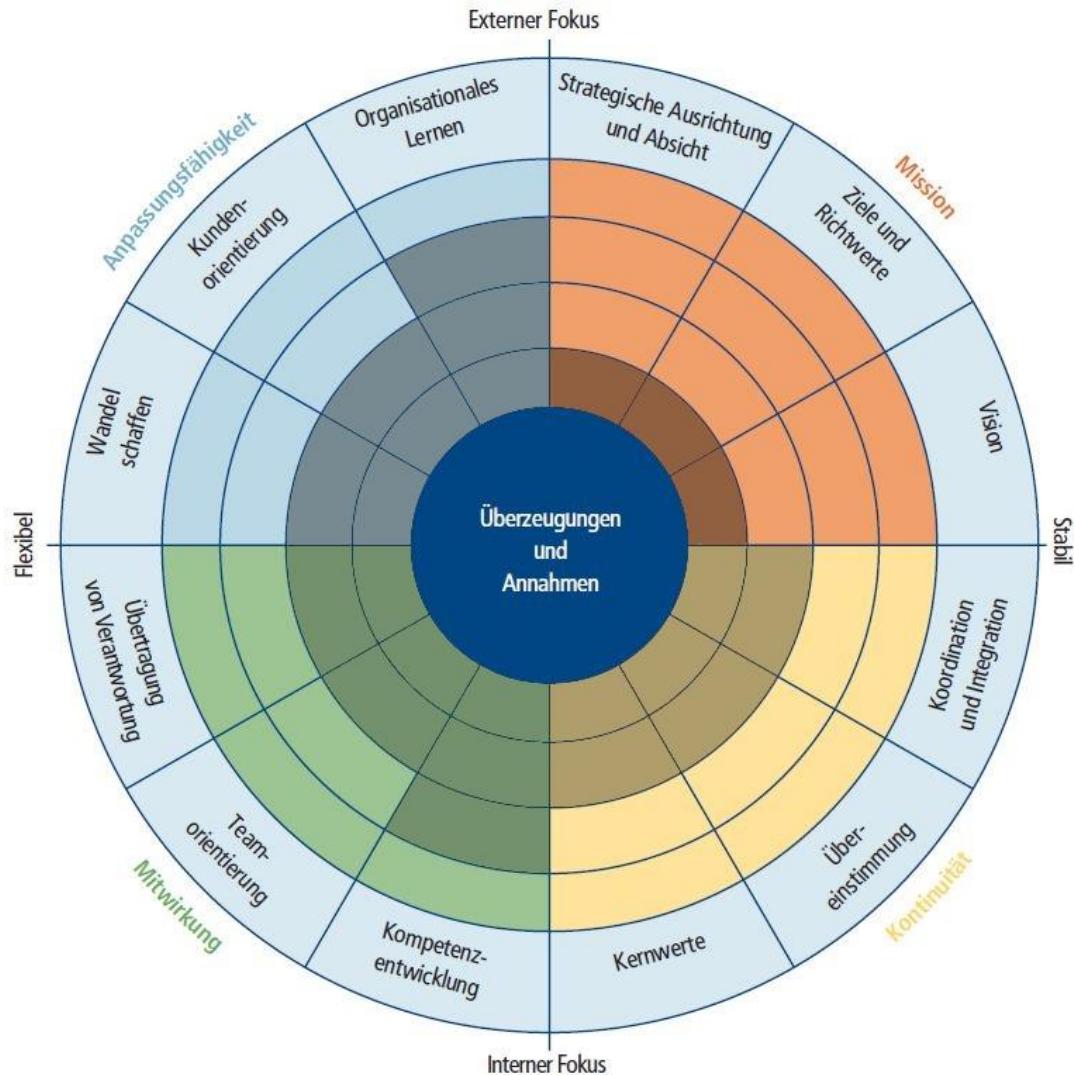


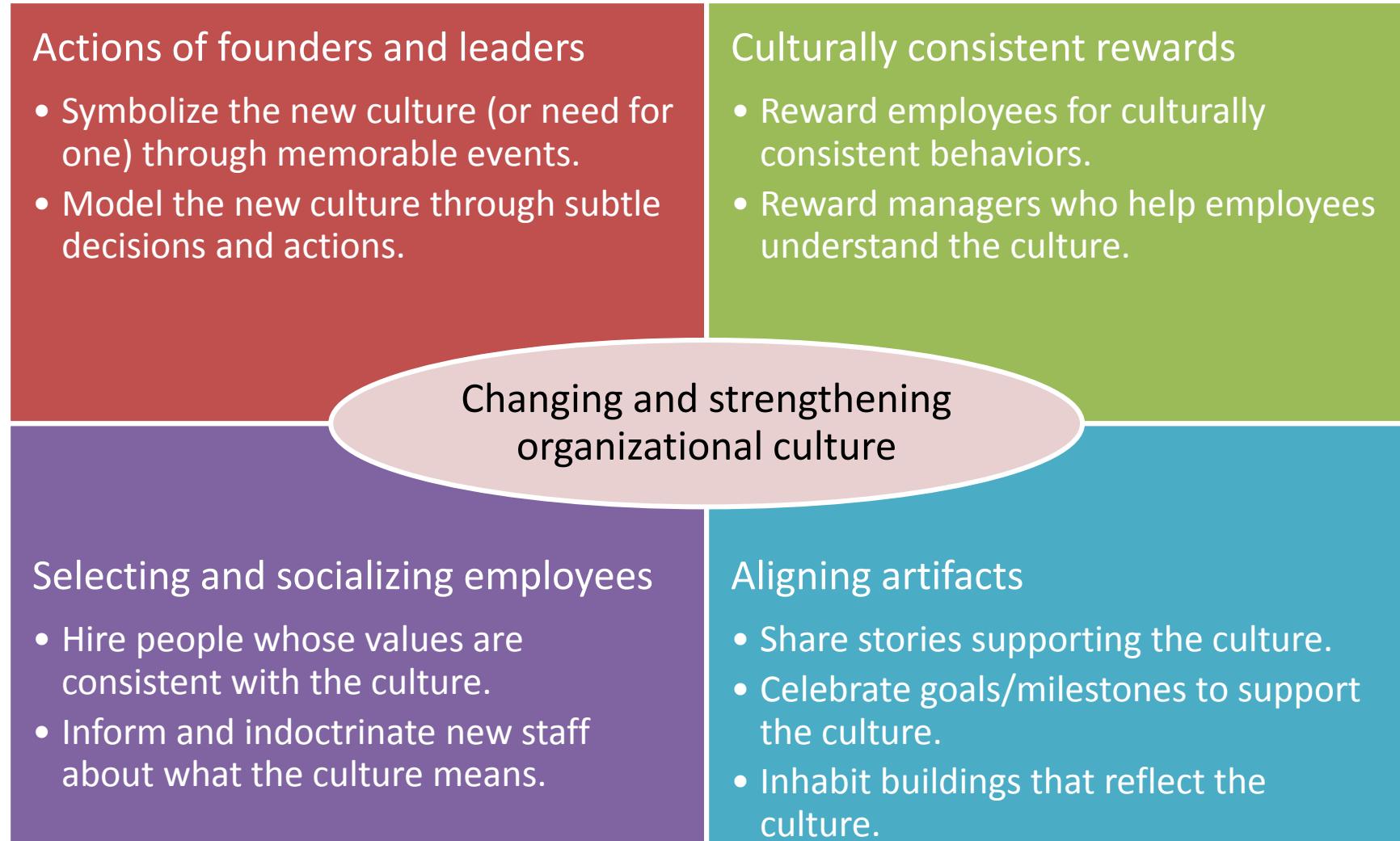
## Kulturkategorien nach Konkurrierende Werte Modell

Mitarbeitertyp



# Der Kulturradar von Denison







---

# **Vision, Mission, Werte (Leitbild, Mission Statement)**

---



## Leitfragen

- „Wo sehen Sie das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren?“
- „Wo sollen unsere Schwerpunkte liegen?“
- „Was soll das Unternehmen in Zukunft kennzeichnen und prägen?“
- „Was soll das Unternehmen erreichen?“

*Die Vision ist so herausfordernd zu formulieren, dass sie zwar unerreichbar ist, aber dennoch nicht absurd erscheint (Vergleich: Der Steuermann steuert in Richtung Horizont, ohne ihn jemals zu erreichen.). Sie sollte eine emotionale und emotionalisierende Komponente haben (Motivation, Verankerung).*



## Leitfragen

- „Woher kommt das Unternehmen, wo sind die Wurzeln?“
- „Was ist die Aufgabe des Unternehmens?“
- „Was ist der Sinn unserer Tätigkeiten?“
- „Was macht uns erfolgreich?“
- „Welches sind die unsere Kernkompetenzen?“
- „Wo sind unsere Wettbewerbsvorteile?“

*Die Mission (der Handlungsauftrag) beschreibt die grundsätzlichen Aufgaben des Unternehmens. Sie definiert, warum das Unternehmen überhaupt existiert. Die Mission sollte zumindest zwei zentrale Elemente umfassen: Unternehmenszweck und Strategien. Die Mission sollte neben der Gesellschaft auch den Mitarbeitern verdeutlichen, warum sie sich gerade in Ihrem Unternehmen mir ihren Talenten ein-bringen sollten.*



## Leitfragen

- „Was ist unser Selbstverständnis?“
- „Welches sind unsere zentralen Unternehmenswerte?“
- „Wer sind wir?“
- „Welche Eigenschaften zeichnen uns als Unternehmen und unsere Produkte/Dienstleistungen aus?“

*Die Kernwerte (der Handlungsgrundsatz) beschreiben die Grundsätze, nach denen sich alle im Unternehmen verhalten. Sie bestehen aus Verhaltensnormen und den zentralen Glaubensgrundsätzen. Die Kernwerte gelten sowohl intern als auch extern.*

# Beispiel einer internationalen Schule in Brasilien



## MISSION

**WARUM ES UNS GIBT**  
Erklärt den Daseinszweck des  
Colégio Visconde de Porto Seguro:

MENSCHEN  
AUSBILDEN, DIE  
ZUR VERBESSERUNG  
DER WELT BEITRAGEN

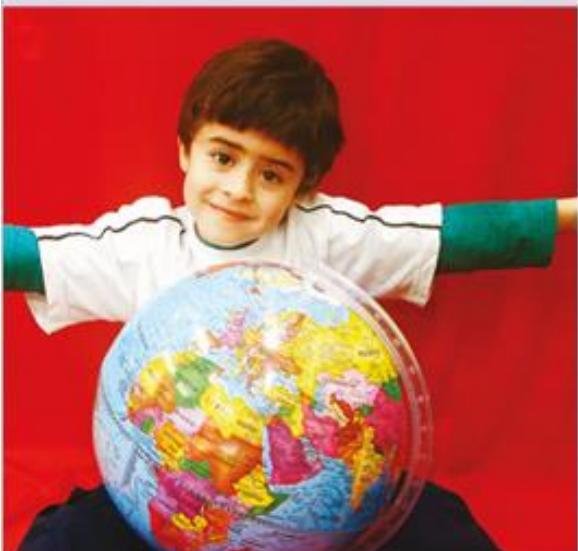
## VISION

**WER WIR SEIN MÖCHTEN**  
Bestimmt das wesentliche Ziel, das  
mit dem "Projekt Travessia" bis 2016  
erreicht werden soll:  
**DIE WEGWEISENDE  
SCHULE IN  
BRASILIEN SEIN**

## WERTE

**WIE WIR ARBEITEN**  
Definiert die Voraussetzungen für die  
Entscheidungsprozesse und das  
Verhalten der Mitarbeiter:

INTEGRITÄT, RESPEKT  
STÄNDIGE WEITERENTWICKLUNG  
DEUTSCHE UND BRASILIANISCHE  
KULTUR





## Die sieben Grundwerte

---

### I. LebensWert

Ein positives Menschenbild

### II. ZielFunktion

Nachhaltiger Erfolg für die CAS Software AG,  
die CAS-Mitarbeiter und die CAS-Kunden

### III. NaturVorbild

Das Unternehmen als Organismus

### IV. Transparenz

So einfach wie möglich

### V. DesignThinking

Der Mensch im Mittelpunkt

### VI. WertVoll

Für die Zukunft unserer Kinder

### VII. StetigeOptimierung

Durch Adoptionsfähigkeit die Zukunft gewinnen



## I. LebensWert: Ein positives Menschenbild

- (2) Jeder Mitarbeiter der CAS lebt Werte, die durch Freundlichkeit, Respekt, Fairness und Optimismus geprägt sind.

...

- (5) Jeder Mitarbeiter der CAS hat Stärken, die zum Erfolg des Unternehmens notwendig sind.

Wir vertrauen auf seine Leistungsfähigkeit und seinen Leistungswillen. Die menschen- und werteorientierten Führungsgrundsätze „Begeisterung wecken“, „Innovationen schaffen“, „Spitzenleistung erzielen“ und „Menschen erfolgreich machen“ sind die Grundlage der Führung.

...

- (6) Jeder Mitarbeiter sucht sich einen attraktiven Arbeitsplatz und leistet seinen Beitrag zu einer nachhaltig produktiven Unternehmensexergie.

Anmerkungen:

„Mitarbeiter nach Einstellung einstellen,  
Kompetenzen passend entwickeln“

„Positiv denken  
beflügelt“



## II. Zielfunktion: Nachhaltiger Erfolg für alle Stakeholder

- (2) Zu den Erfolgsfaktoren der Zielfunktion zählen: Die Überlebensfähigkeit der CAS, die Umsetzung der Vision, produktive Unternehmensexergie, ein überlegener Kundennutzen der CAS-Lösungen, vorbildliche Unternehmenskultur, verbindliche Unternehmenswerte, die Nützlichkeit der Ergebnisse für die Gesellschaft, die **Adaptionsfähigkeit** des Unternehmens und die nachhaltige Attraktivität für Mitarbeiter, Kunden und Partner.
- (3) Die Attraktivität der CAS auf die Mitarbeiter ergibt sich aus der passenden Kombination von herausfordernder, sinnvoller und verantwortungsvoller Aufgabe, vertrauensvoller Teamarbeit, inspirierender Arbeitsumgebung, stetiger **Persönlichkeitsentwicklung** und der Partizipation am Erfolg des Unternehmens.

Anmerkungen: Diese Zielfunktion ist die Richtschnur aller Entscheidungen.

*„Nur wer das Ziel kennt, der findet seinen Weg“*



## VII. Stetige Optimierung: Durch Adoptionsfähigkeit die Zukunft gewinnen

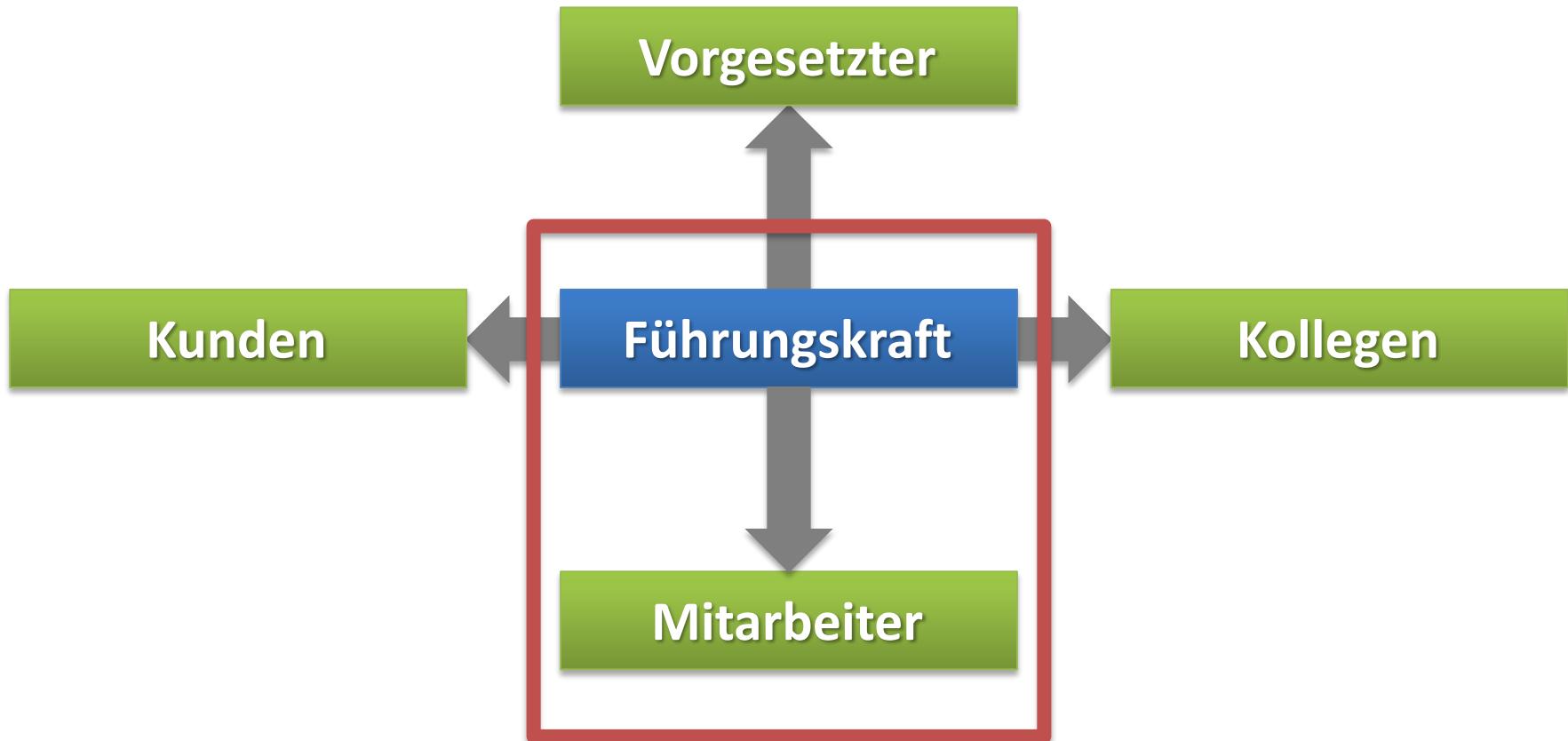
- (1) Wir trainieren unser agiles Denken und den stetigen Wechsel der Perspektiven. Wir schaffen flexible Strukturen, um uns ein adaptives und antizipierendes Handeln zu ermöglichen.  
...
- (3) Lebenslanges Lernen und stetige Innovation sind für die CAS und alle Mitarbeiter überlebenswichtig. Es sichert den Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen und die Gesellschaft und sichert die Wettbewerbsfähigkeit.
- (4) Nicht zuletzt gilt die angestrebte Adoptionsfähigkeit für diese Unternehmensrichtlinie. Sie ist unbedingt einzuhalten. Allerdings nur bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie durch eine bessere Richtlinie abgelöst wird.

*„Es sind nicht die Stärksten oder die Intelligentesten die überleben. Es sind die, die sich an Veränderungen am besten anpassen.““*



---

# **Und was ist eigentlich Führung?**





1

**Richtige oder falsche  
Führung**

2

**Gute oder schlechte  
Führung**

**Effektivität**

**Effizienz**



## Grundsätze

- Ist ergebnisorientiert
- Leistet Beitrag zum Ganzen
- Konzentriert auf das Wesentliche
- Nutzt die Stärken
- Schafft Vertrauen
- Denkt positiv

## Aufgaben

- Sorgt für Ziele
- Organisiert
- Entscheidet
- Kontrolliert
- Entwickelt & fördert Menschen

## Werkzeuge

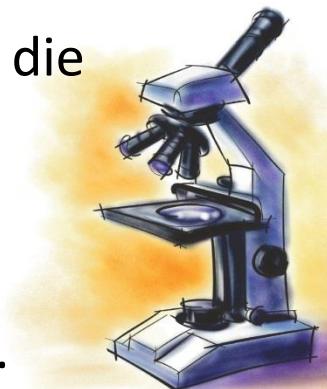
- Meeting
- Bericht
- Mitarbeiter-Einsatz und –Auswahl
- Arbeitsmethodik
- Budgetierung
- Leistungsbeurteilung
- Systematische Müllabfuhr



## Worum geht es?

---

- Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten durch Führungskräfte
- Suche nach empirisch fundierten Erkenntnissen
- Ableitung von Empfehlungen für erfolgreiches Führen
- Das alles sind Modelle, die zur besseren Handhabbarkeit immer Vereinfachungen vornehmen, sowohl im Konstrukt Führung selbst als auch in den Einflussfaktoren.
- Es besteht dadurch der grundsätzliche Nachteil, dass Informationsgehalt und Verwertbarkeit der Ergebnisse beschränkt bleiben.
- Das Führungsverhalten wird typisiert im Führungsstil, der die Grundausrichtung des Verhaltens in der Beziehung zum Mitarbeiter bezeichnet.
- **Grundthese:**  
Das Vorgesetztenverhalten bestimmt den Führungserfolg.





---

**Führungsmodelle**  
**Jetzt sind Sie (sie) dran ☺**



3 Lern  
stationen

1

Managerial Grid von Blake/Mouton

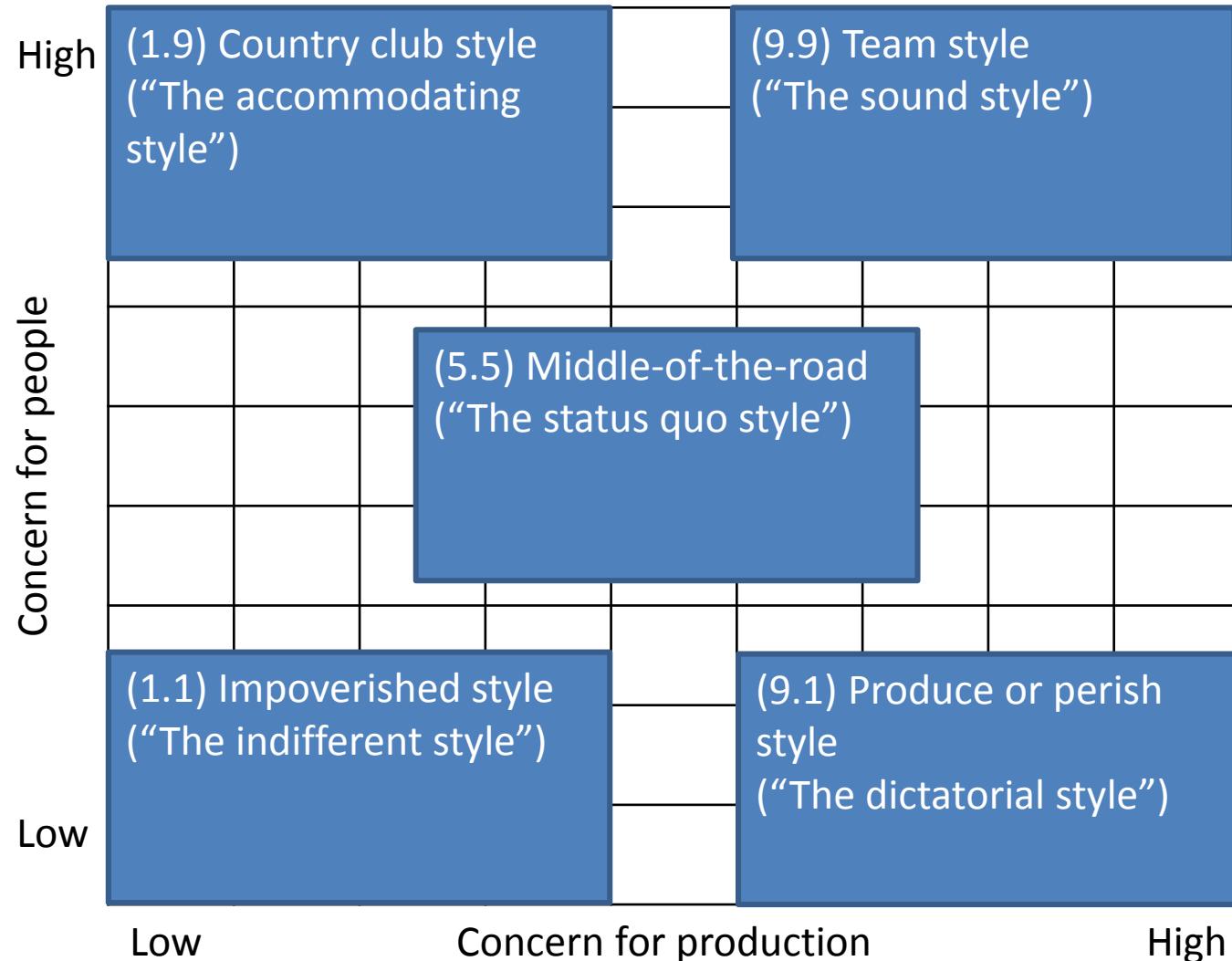
2

3-D-Modell von Reddin

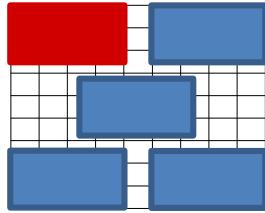
3

Führungsstile nach Goleman

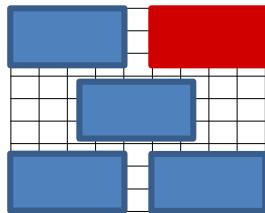
# The Managerial Grid of Blake/Mouton



# Blake/Mouton Styles of Leadership

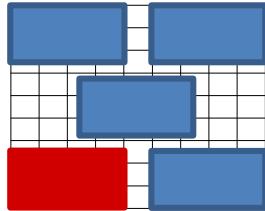


- (1.9) The accommodating style (“yield and comply”)
  - High concern for people and low concern for production
  - Managers pay high attention to security and comfort of employees
  - Atmosphere is friendly, but not necessarily productive

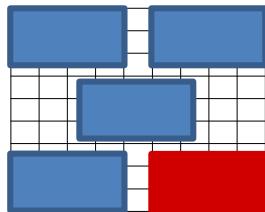


- (9.9) The sound style (“contribute and commit”)
  - High concern for people and production
  - Manager use this style to encourage teamwork and commitment as proposed by Theory Y (MacGregor)
  - Team environment based on trust and respect, which leads to high satisfaction and high motivation and, as a result, to high production

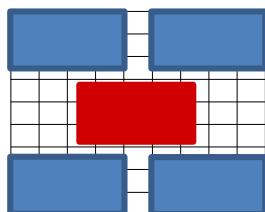
# Blake/Mouton Styles of Leadership



- (1.1) The indifferent style (“evade and elude”)
  - Low concern for people and production
  - Leads often to disorganization, dissatisfaction and disharmony.
  - Preserve job and job seniority
  - Manager’s concern is to avoid mistakes



- (9.1) The dictatorial style (“control and dominate”)
  - Low concern for people, high concern for production
  - Authoritarian, compare to Theory X (MacGregor)
  - High pressure through rules and punishments

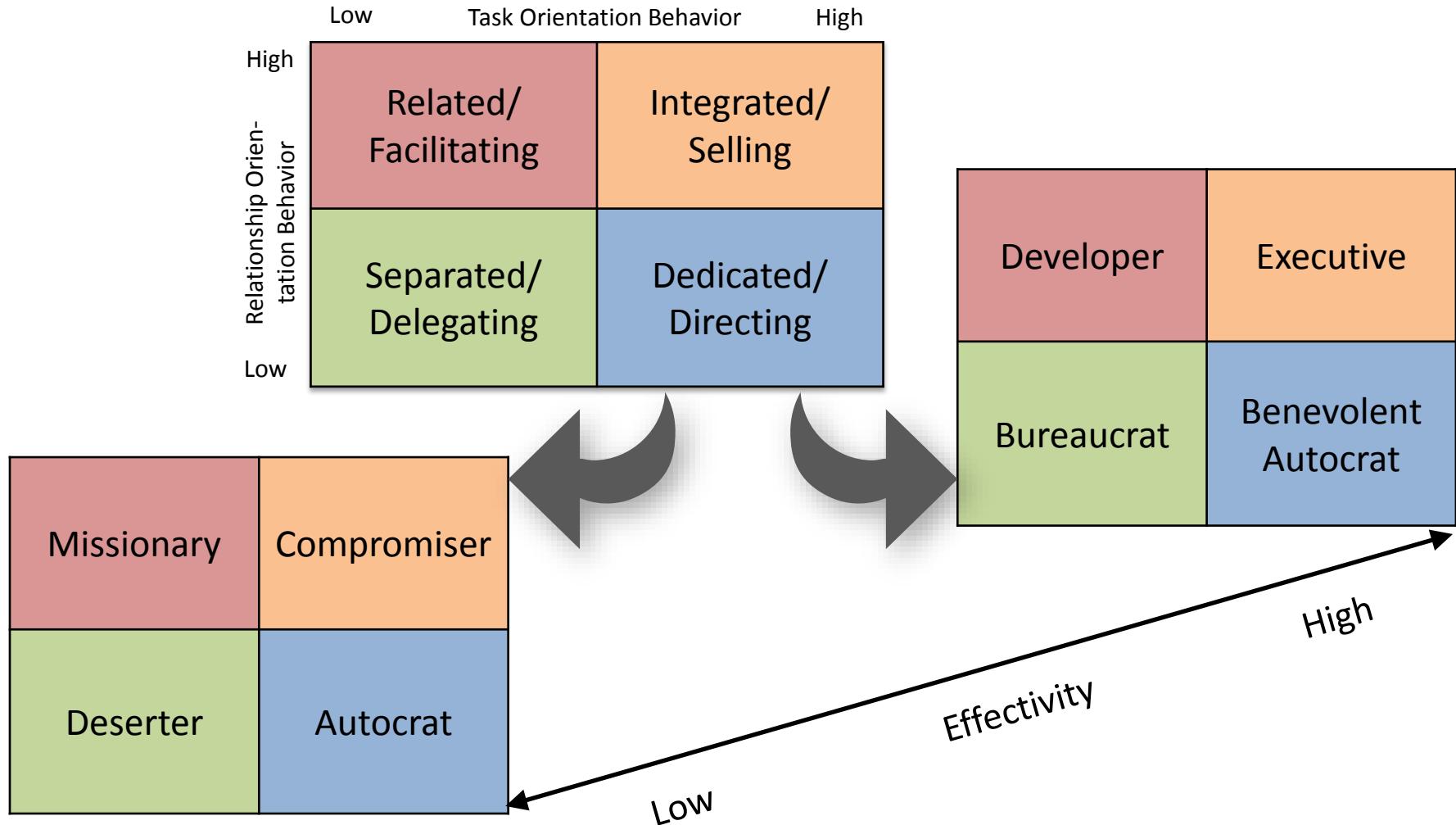


- (5.5) The status quo style (“balance and promise”)
  - Medium concern for people, medium concern for production
  - Try to balance between company goals and workers’ needs
  - Hope to achieve suitable performance but often neither production nor people needs are met



- Two characteristics: Task orientation and people orientation which results in four basic management styles
- Third dimension: Effectiveness, based on situational variables like
  - Organization
  - Work style
  - Leader/Manager
  - Followers/employees
- The distinction between effectiveness and ineffectiveness is due to a combination of management situation and behavior.

# 3D Approach by Reddin



# Less effective Management Styles



2	4
1	3

## 1. Deserter (“Kneifer”)

- Lack in both task and relationships
- Insists on rules and regulations, afraid of assuming responsibility
- Hinders the performance of others by withholding information

## 2. Missionary (“Gefälligkeitsapostel”)

- Puts harmony and relationships as an overriding priority
- Avoid every kind of conflict, hence gives up his managerial position

## 3. Autocrat (“Autokrat”)

- Sees the task as an overriding priority, almost unconcerned about people
- No confidence in others, applies direct pressure on others without need

## 4. Compromiser (“Kompromissler”)

- Concern for both task and people, difficult to make decisions
- Influenced by most recent of heaviest pressure

# More effective Management Styles



2	4
1	3

## 1. Bureaucrat (“Bürokrat”)

- Follow rules and procedures, little attention to people or task
- Achieves well running procedures in a given frame

## 2. Developer (“Förderer”)

- Facilitator and empowerer
- Provides a workplace environment which ensures motivation and job satisfaction

## 3. Benevolent Autocrat (“Macher”)

- Strives to achieve the tasks while keeping the right to decide
- Have a basic implicit trust to resolve matters

## 4. Executive (“Integrierer”)

- Sets high standards but recognizes that people are different
- Commitment to task and people is evident and they are powerful motivators

# Leadership Styles Theory (Goleman)



„Resonante“ Führung (Primal Leadership, 2002)

- In seinem Buch Primal Leadership (2002), stellt Goleman sechs Führungsstile vor.
- Nach Ansicht Golemans sind gute Leiter effektiv, weil sie Resonanz (von resonare: ein Geräusch schaffen) herstellen.
- Wirkungsvolle Leiter stellen sich auf die Gefühle von Leuten ein und verschieben sie in eine positive emotionale Richtung. Sie sprechen authentisch über ihre eigenen Werte, Richtung und Prioritäten und schwingen mit den Gefühlen der umgebenden Leute mit.
- Unter der Leitung eines wirkungsvollen Leiters fühlen Leute ein gegenseitiges Komfortniveau.
- Resonanz besitzen Leute mit einem hohen Grad an emotionaler Intelligenz (Selbstbewusstsein, Selbstmanagement, Sozialbewusstsein und Verhältnis-Management), bezieht aber auch intellektuelle Aspekte ein.

# Leadership Styles Theory (Goleman)



„Resonante“ Führung (Primal Leadership, 2002)

	Visionär ‘Der Visionär’	Coaching-Stil ‘Der Förderer’	Verbindend ‘The People Person’	Demokratisch ‘Der Hinhörer’	Taktgebend ‘Der /Die Super-mann/-frau’	Dominierend ‘Der Diktator’
<b>Modus operandi</b>	Mobilisiert Menschen mit-hilfe einer Vision	Entwickelt Menschen für die Zukunft	Schafft Harmonie und baut emotionale Beziehungen	Erzeugt Konsens durch Partizipation	Setzt hohe Leistungs-standards	Fordert unmittelbare Einhaltung der Anweisungen
<b>Der Stil in einem Satz</b>	“Komm mit mir.”	“Versuch das.”	“Menschen gehen vor”	“Was denkst Du?”	“Mach’s wie ich, jetzt.”	“Mach, was ich Dir sage”
<b>Emotionale Intelligenz-kompetenzen</b>	Selbstvertrauen, Empathie, “Änderungsbeschleuniger”	Andere ent-wickeln, Em-pathie, Selbst-wahrnehmung	Empathie, Beziehungs-aufbau, Kommunikation	Zusammen-arbeit, Führung im Team, Kommunikation	Pflicht-bewusstsein, Zielorientierung, Entschlossenheit	Zielorientierung, Entschlossen-heit, Selbstkontrolle
<b>Wann der Stil angebracht ist</b>	Wenn Ände-rungen eine neue Vision erfordern oder wenn eine klare Richtung erforderlich ist.	Um Mitarbeitern zu helfen, die Leistung zu ver-bessern oder lang-fristige Stärken zu entwickeln.	Um Konflikte im Team zu lösen oder um Men-schen in schwie-rigeren Situationen zu motivieren.	Um Beteiligung oder Konsens zu schaffen oder um wertvolle Beiträge von Mitarbeitern zu erhalten.	Um schnelle Ergebnisse von einem hoch-motivierten und kompetenten Team zu erhalten.	In einer Krise, wenn ein Turn Around ansteht oder mit problematischen Mitarbeitern
<b>Wie Resonanz entsteht</b>	Menschen in Richtung gemeinsamer Träume bewegen	Verbindet die Ziele eines Men-schen mit denen der Organisation	Erzeugt Harmonie indem er Men-schen mitein-ander verbindet	Schätzt Einsatz und erhält Zustim-mung durch Partizipation	Erreicht herausfordernde und spannende Ziele	Nimmt Angst im Notfall durch Vorgabe einer klaren Richtung
<b>Wirkung auf das Klima</b>	+++	++	+	+	- -*	- - -*

# Leadership Styles Theory (Goleman)



„Resonante“ Führung (Primal Leadership, 2002)

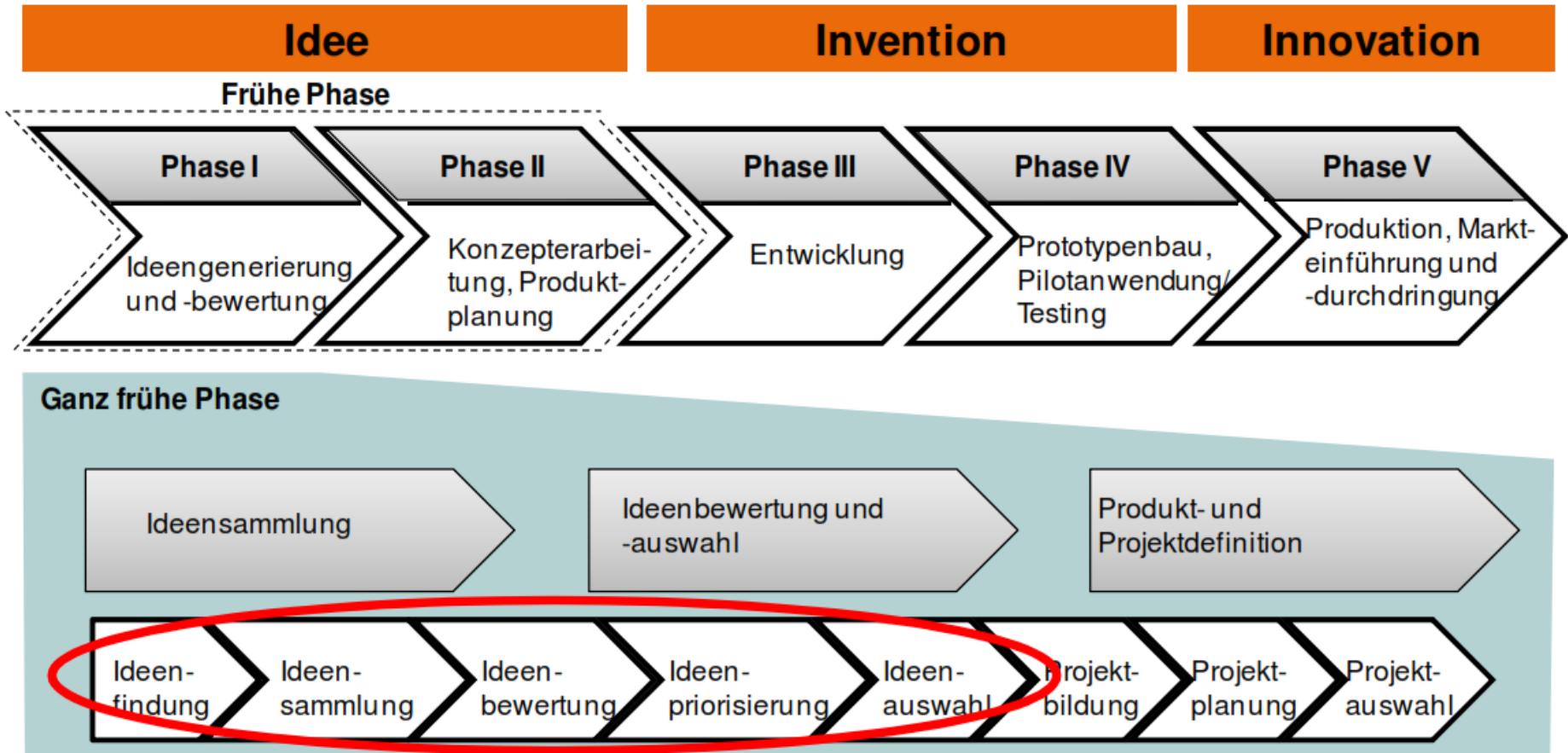
	Visionary ‘The Visionary’	Coaching ‘The Nurturer’	Affiliative ‘The People Person’	Democratic ‘The Listener’	Pacesetting ‘The Super(wo)man’	Commanding ‘The Dictator’
<b>The leader's modus operandi</b>	Mobilizes people toward a vision	Develops people for the future	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Demands immediate compliance
<b>The style in a phrase</b>	“Come with me”	“Try this.”	“People come first”	“What do you think?”	“Do as I do, now”	“Do what I tell you”
<b>Emotional intelligence competence</b>	Self-confidence, empathy, change catalyst	Developing others, empathy, self-awareness	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Drive to achieve, initiative, self-control
<b>When the style works best</b>	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To help an employee improve performance or develop long-term strengths	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick result from a highly motivated and competent team	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees
<b>How style builds resonance</b>	Move people towards shared dreams	Connects what a person wants with the organization’s goals	Creates harmony by connecting people to each other	Values people’s inputs and gets commitment through participation	Meets challenging and exciting goals	Sothes fear by giving clear direction in an emergency
<b>Overall impact on climate</b>	+++	++	+	-	--	---



---

# **Innovation und Führung – Ein erster Versuch der Annäherung**

# Wiederholung: Phasen einer Innovation



# Übung: Morphologischer Kasten



- Zwei Dimensionen
- Phasen der Innovation
  - 1 Ideengenerierung & -bewertung
  - 2 Konzepterarbeitung & Produktplanung
  - 3 Entwicklung
  - 4 Prototypenbau, Pilotanwendung, Testing
  - 5 Produktion, Markteinführung & -durchdringung
- Führungsstile nach Goleman
  - Visionär
  - Coaching
  - Verbindend
  - Demokratisch
  - Taktgebend
  - Dominierend

Kriterien	Ausprägungen			
Produkt-/Markt-matrix	Marktdurchdringung ■	Marktentwicklung	Produktentwicklung	Diversifikation
Synergie	werkstofforientiert	technologie-orientiert	■	marktorientiert
Portfolio	Desinvestition	Abschöpfung	Investition ■	Segmentation
Wachstum	expandieren ■	halten	konsolidieren	kontraktieren
Integration	Vorwärtsintegration	neutral	■	Rückwärtsintegration
Kooperation	Akquisition	Beteiligungen	Kooperation	Unabhängigkeit ■
„Breite“	Konzentration	■	neutral	Broadening
Verhalten gegenüber Konkurrenz	aggressiv	■	neutral	defensiv



# „Mini“ World Café zum Thema

Welche Zusammenhänge zwischen Innovation und Führung gibt es?



- Drei Tische, drei Runden, drei Fragen
  - Gastgeber: Drei Freiwillige
  - 3 Runden (à 15 Minuten), danach 5 Minuten Verknüpfungen und Ergebnisse resümieren in der Gruppe
  - Je Gruppe/Gastgeber: 5 Minuten Ergebnispräsentation
  - Abschluss/Reflexion: 10 Minuten
- 
- Frage Runde 1: Welche Rahmenbedingungen kann Führung schaffen, um Kreativität und Innovation zu fördern?
  - Frage Runde 2: Wie kann durch Führung Kreativität und Innovation wirksam verhindert werden?
  - Frage Runde 3: Wie muss eine Führungskraft führen, also was muss sie tun, damit wirksame Innovation zustande kommt?



---

# Teamarbeit

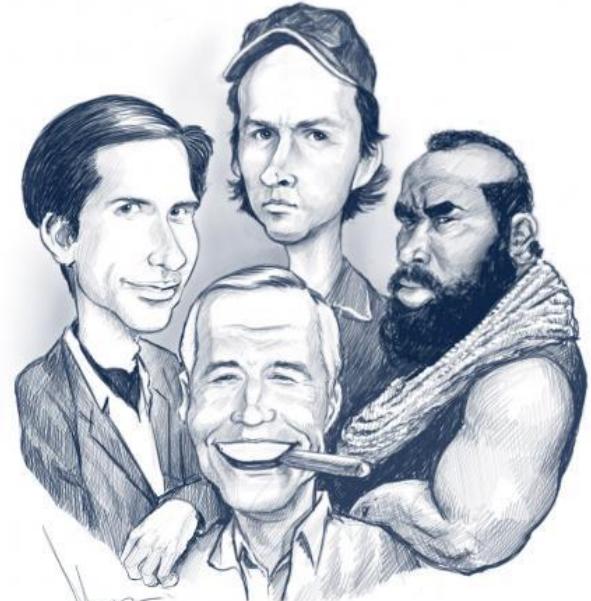


Was ist Teamarbeit?

Wofür überhaupt?

Was sollte man besser allein tun?

Was geht besser im Team?





Kommunikations-Probleme



Unterschiedliche Arbeitsweisen

Individualisten

Starke Charaktere

Kritik

Abwertung



Alle denken gleich

Keine Individualität

Keine Verantwortung beim Einzelnen

**TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's**

ICH BIN EIN TEAM!



©ROGER WWW.KARIKATUR-CARTOON.DE



## Zwei wichtige Phänomene von Teamarbeit

### Social Loafing

- Die Leistung des Einzelnen sinkt in der Gruppe ab.
- Zuerst beobachtet von Max Ringelmann ca. 1885 beim Ziehen von Lasten.
- Koordinations- und Motivationseffekte
- Bestätigt 1974: Motivationseffekte können durch Versuchsaufbau isoliert werden.



### Social Facilitation

- In Anwesenheit anderer Personen steigt die Leistung bei einfachen Aufgaben und sinkt bei komplexen Aufgaben.
- Zuerst beobachtet von Norman Triplett 1898 bei Radrennfahrern.
- Drei Effekte:
  - Mere Presence: Schon aufgrund des Wissens über die Anwesenheit
  - Bewertungs-Erwartungsthese: Man will „gut dastehen“
  - Ablenkungsthese: Beobachtung der Beobachter lenkt ab





## Das Dilemma von Teams

### Wir müssen unsere Eigenständigkeit aufgeben.

- Im Team hängt der eigene Erfolg von der Leistung anderer ab.
- Anerkennung und Akzeptanz des Teams ist abhängig von kulturellen Aspekten.

### Wir müssen uns mit Trittbrettfahrern abfinden.

- Trittbrettfahrer beteiligen sich nicht aktiv, tragen nichts aktiv bei, profitieren jedoch von der harten Arbeit der anderen.
- Stellt oft ein Problem in größeren Teams dar, in denen der Einsatz des Einzelnen schwierig zu identifizieren ist.

### Teams sind manchmal dysfunktional.

- Der entscheidendste Faktor für die Teamleistung ist die Art, wie das Team geleitet wird.



# Teamuhr nach Bruce W. Tuckman



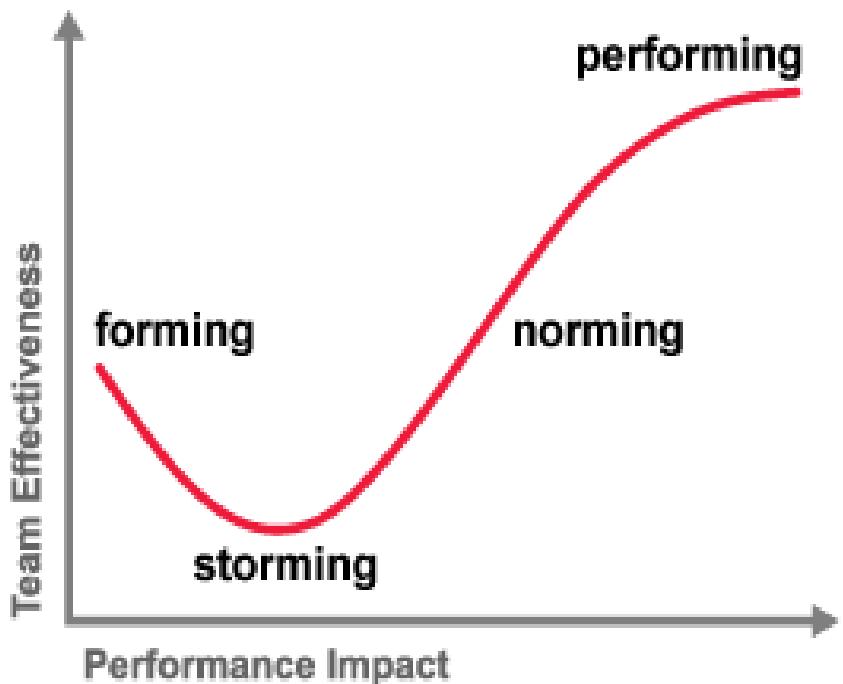
Parallelen zu den Innovationsphasen? Passende Führungsstile?



# Framework for teambuilding processes



Source: Tuckman 1965



<b>Forming</b>	The team act as individuals and there is a lack of clarity about the team's purpose and individual roles.
<b>Storming</b>	Conflict arises as people begin to establish their place in the team.
<b>Norming</b>	There is a level of consensus and agreement within the team. There is clarity about individual roles. The role of the leader is important in managing this.
<b>Performing</b>	The group has a clear strategy and shared vision. It can operate autonomously and resolve issues positively.

Adapted from Tuckman 1965

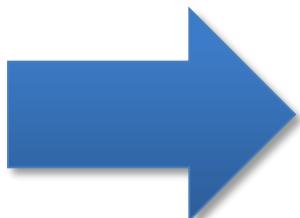


Toll

Ein

Anderer

Macht's



Together

Everyone

Achieves

More



---

# **Innovation als Teamaufgabe**

## **Teamrollen**



### Rollen-Modelle

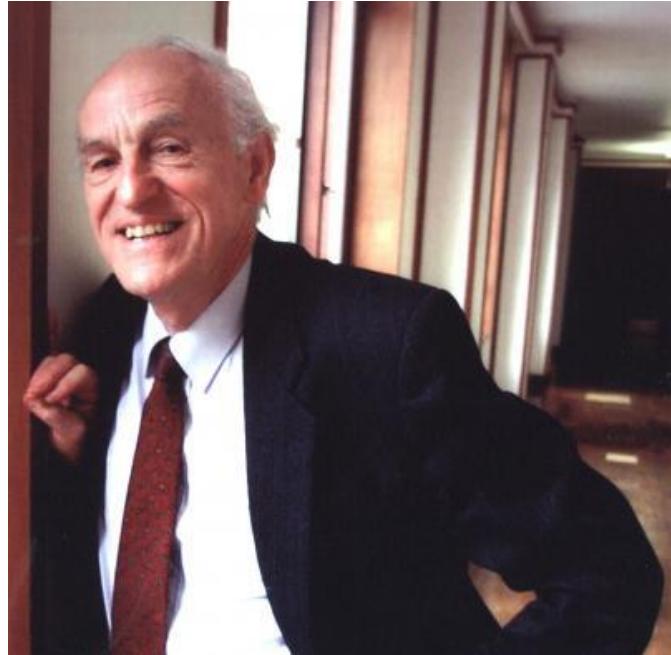
Ein effektives Team besteht aus verschiedenen Rollen.

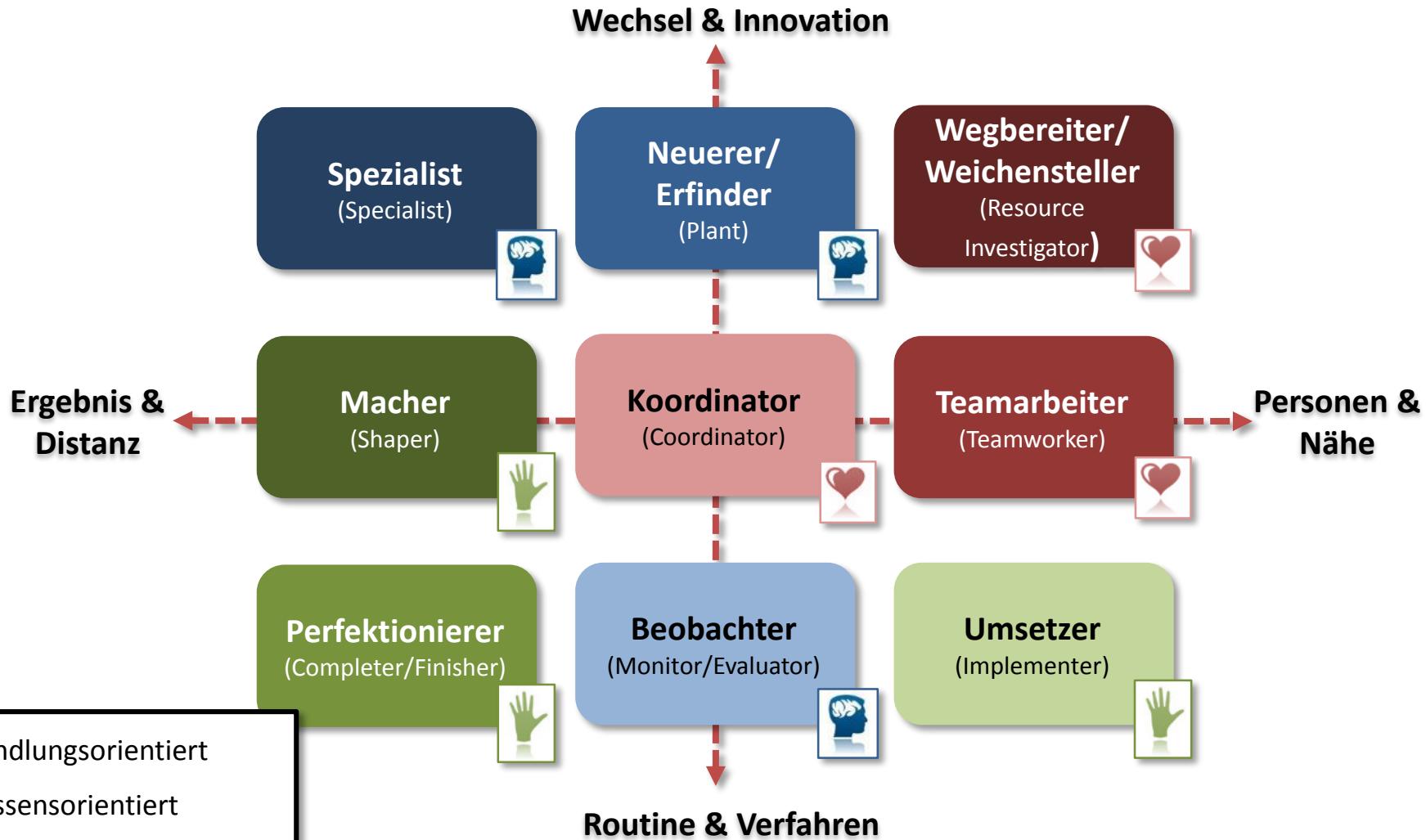
Für die Arbeit mit Teams ist es gut, ein Rollenmodell für die gemeinsame Reflexion der Teamarbeit zu verwenden.

# Teamrollenmodell nach Belbin



- Meredith Belbin
- Englischer Sozialwissenschaftler
- Forschte in den 70er und 80er Jahren am Henley Management College
- Er untersuchte Teams, deren Effektivität und deren Erfolg
- Er ermittelte acht (später neun) soziale Teamrollen
- Haupterkenntnis: Teams arbeiten effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen





- Handlungsorientiert
- Wissensorientiert
- Kommunikationsorientiert

# Die neun Teamrollen nach Belbin



## 1. Handlungsorientiert



### Macher (Shaper)

- Wechsel/Routine: mittel
- Ergebnisor.: hoch
- Aufgeschlossen, dynamisch, angespannt
- Hinterfragt, bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus
- Reizbar, unaufmerksam, gelegentlich provokativ

### Umsetzer (Implementer)

- Verfahrensorientiert
- Personenorientiert
- Pflichtbewusst, konservativ, zuverlässig
- Organisiert und setzt Pläne in praktische Handlungsweisen um
- Etwas unflexibel, reagiert eher langsam auf neue Möglichkeiten

### Perfektionierer (Completer/Finisher)

- Verfahrensorientiert
- Ergebnisor.: hoch
- Genau, gewissenhaft, besorgt, ordentlich
- Fristgerechte und gewissenhafte Arbeitsweise
- Delegiert eher ungern, neigt zu übermäßigen Sorgen

# Die neun Teamrollen nach Belbin



## 2. Wissensorientiert



### Neuerer (Plant)

- Innovationsorientiert
- Erg./Personen: mittel
- Fantasievoll, kreativ, unorthodox
- Innovativer Denker, geht gerne neue Wege, Individualist
- Neigt zum Übersehen von Details und Anweisungen, verträumt

### Beobachter (Monitor/Evaluator)

- Verfahrensorientiert
- Erg./Personen: mittel
- Scharfsinnig, besonnen, kritisch, objektiv, vorsichtig
- Hohe Urteilsfähigkeit, nüchtern und diskret, analysierend
- Wenig begeisternd, niedriger Antrieb, abwartend

### Spezialist (Specialist)

- Innovationsorientiert
- Ergebnisorientiert
- Selbstantreibend, kompetent, arbeitet gerne alleine
- Erwägt und verbessert Ideen anderer, liefert durchdachte Ideen
- Technischer Pedant, Einzelkämpfer-Typ, zieht sich schnell zurück

# Die neun Teamrollen nach Belbin



## 3. Kommunikationsorientiert



### Koordinator (Coordinator)

- Innov./Verfahren: mittel
- Erg./Personen: mittel
- Zuversichtlich, ruhig, vertrauensvoll, klar wertschätzend
- Bindet alle ein, behält 脶berblick, fördert und nutzt Talente
- Wenig kreativ oder spezialisiert, braucht Experten

### Teamarbeiter (Teamworker)

- Innov./Verfahren: mittel
- Personenorientiert
- Sozial, verständnisvoll, hilfsbereit, empfindsam, freundlich
- Hört zu, baut auf, sorgt für gutes Klima und Harmonie
- Eher konfliktscheu, teilweise unentschlossen

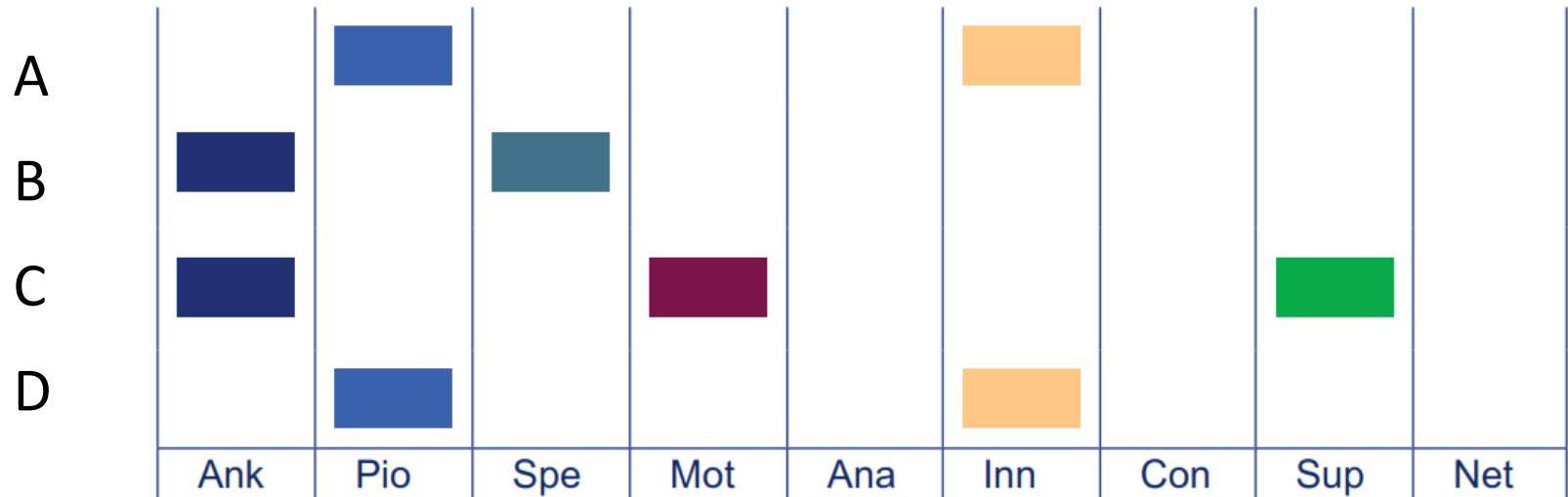
### Wegbereiter (Resource Investigator)

- Innovationsorientiert
- Personenorientiert
- Extrovertiert, kommunikativ, begeisternd, neugierig
- Knüpft Kontakte, greift Ideen auf, geht neue Wege, verhandelt
- Neigt zu 脰beroptimismus, mag eher keine Routine

# Teamrollen gemäß Teamanalyse



Ein Beispiel aus einem echten Team mit Hilfe der Teamanalyse von Thomas International



Ank: Anker  
Perfektionierer  
Pio: Pionier  
Macher  
Spe: Spezialist

Mot: Motivator  
Koordinator  
Ana: Analytiker  
Beobachter  
Inn: Innovator  
Neuer/Erfinder

Con: Concluder  
Umsetzer  
Sup: Supporter  
Teamarbeiter  
Net: Networker  
Wegbereiter

# Selbsttest Belbin Teamrollen



## Teamrollen nach Belbin - Selbsteinschätzung

Dieser Test ermittelt Ihre Selbsteinschätzung darüber, welche Rolle Sie im Team am liebsten einnehmen?

Der Test basiert auf den Arbeiten von Meredith Belbin, einem englischen Sozialwissenschaftler, der in den 70er und 80er Jahren am Henley Management College forschte. Er untersuchte Teams, deren Effektivität und deren Erfolg. Bei seinen Arbeiten ermittelte er acht (später neun) soziale Teamrollen. Seine Haupterkennnis: Teams arbeiten effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen.

### Hinweise zum Ausfüllen:

- Lesen Sie jeden Satzanfang/Frage mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch.
- Fangen Sie wieder bei „A“ an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.
- Jetzt verteilen Sie bitte 10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen.
- Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, haben Sie also Mut zur Entscheidung!
- Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.

1. Ich liebe meine Arbeit, denn...	
A	Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich.
B	Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden - Lösungen, die wirklich funktionieren.
C	Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.
D	Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.
E	Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.
F	Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben.
G	Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen.
H	Ich fühle mich immer dann 100 %-ig sicher, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.
I	Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.

- Füllen Sie den Test aus (10 Minuten) und werten Sie ihn aus (5 Minuten). Gefällt Ihnen Ihr Ergebnis?
- Bitte bilden Sie drei Gruppen und reflektieren Sie gemeinsam über die Ergebnisse (10 Minuten) mit Hilfe der folgenden Fragen:
  - Was habe ich für mich daraus gelernt?
  - Wie sehen mich die anderen?
  - Was heißt das jetzt? Welche Rolle im Innovationsprozess (siehe PAEI) ist wohl für mich „die richtige“?
- Aufstellungsübung: Bitte stellen Sie sich im Koordinatensystem entsprechend Ihres Ergebnisses auf.



---

# **Innovationskultur: „PAEI“**

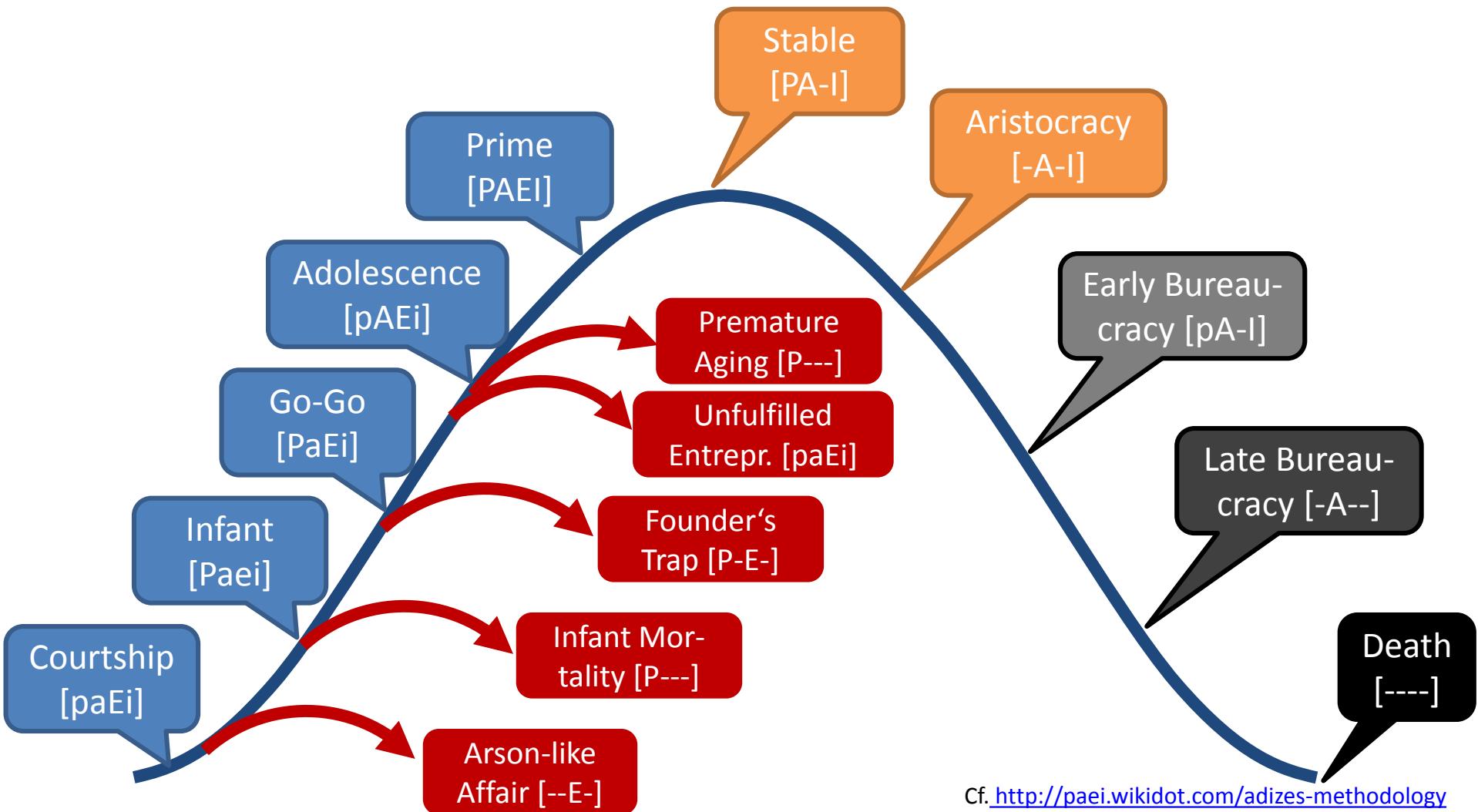
## **Führung ist eine Teamleistung**



	Short-term	Producer “Just do it!” Asks: “What?”	Administrator “Just organize it!” Asks: “How?”
Temporal Dimension		Entrepreneur “Always one step ahead” Asks: “Why not?”	Integrator “Looking out for the whole” Asks: “Who?”
Long-term	Effective	Value Dimension	Efficient

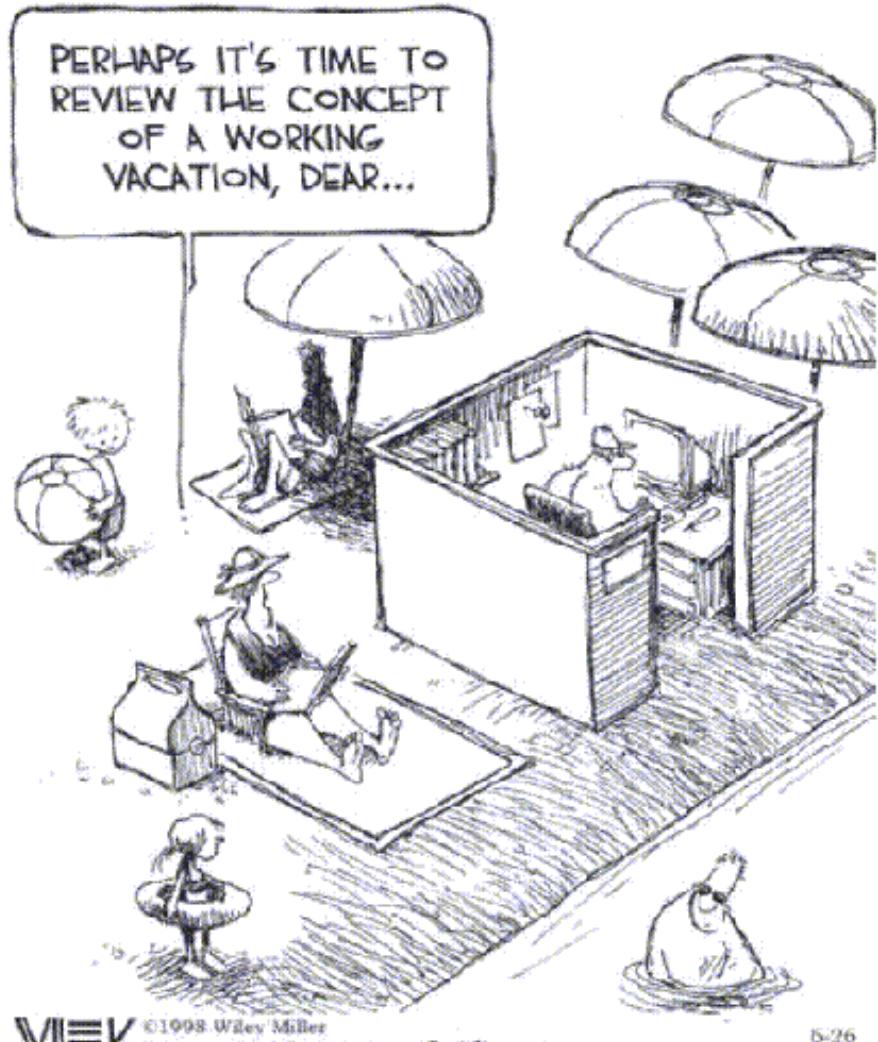
Cf. <http://paei.wikidot.com/adizes-methodology>

# Adizes Organizational Lifecycle



Cf. <http://paei.wikidot.com/adizes-methodology>

# Producer (Paei) or Lone Ranger (P---)



**WILEY** ©1998 Wiley Miller  
ONE UNIVERSE PUBLISHING GROUP

5-26

- The Lone Ranger:
  - Asks „What?“ (and nothing else)
  - Works hard (FISH: „First In, Still Here“) → Workaholic

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004

# Administrator (pAei) or Bureaucrat (-A--)



*“I’m sorry, dear; but you knew I was a bureaucrat when you married me.”*

- The Bureaucrat:
  - Asks „How?“ (and nothing else)
  - If he has nothing to do, he creates a new form

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004

# Entrepreneur (PaEi) or Arsonist (--E-)

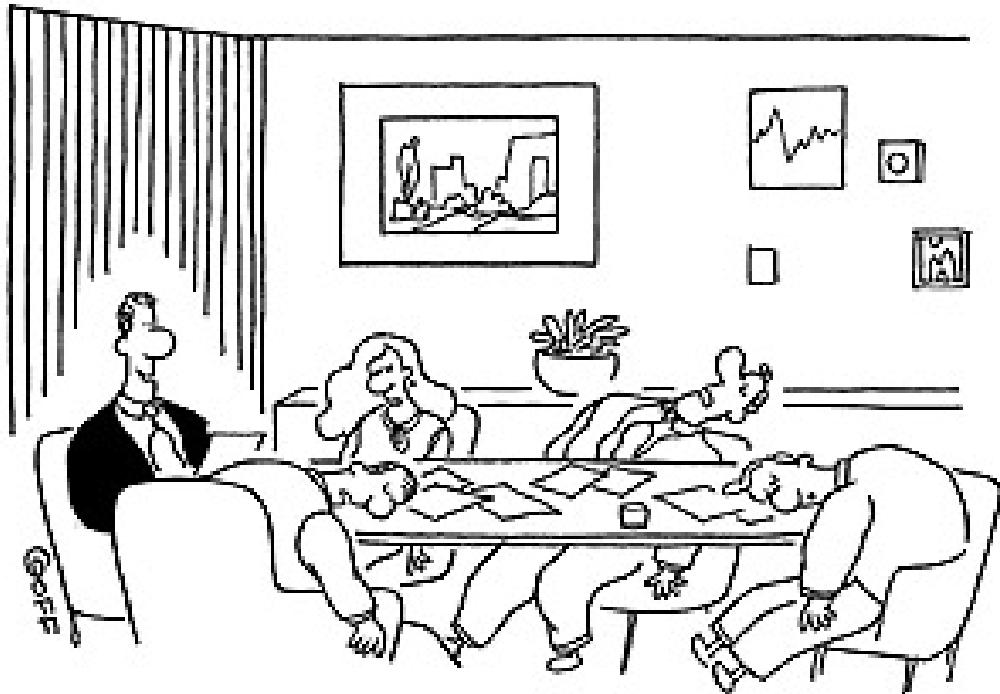


*"Treat people as equals and the first thing you know  
they believe they are."*

- The Arsonist:
  - Asks „Why not?“ or „What’s next?“ (and nothing else)
  - Questions everything

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004

# Integrator (pael) or SuperFollower (---I)



"At last we've reached a consensus!  
This meeting is boring!"

- The SuperFollower:
  - Asks „Who?“ or „Do we agree?“ (and nothing else)

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004

# How the extreme types crave control



The (P--) does everything himself.

The (-A--) creates a system of rules and policies that nobody dares to violate.

The (--E-) is the one to have all the ideas and makes all the decisions.

The (---I) insists that everyone agree.

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004



- Situativer Ansatz (Contingency Model) → Es gibt keinen einzelnen idealen „Management“-Stil.
- Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Schwerpunkte.
- Es gibt Querbezüge zu den Stereotypen verschiedener Verfahren der Persönlichkeitsdiagnostik (VPA, persolog, MBTI, Insights etc.). Unterschiedliche Verhaltenspräferenzen („Persönlichkeiten“) eignen sich besser oder schlechter für die verschiedenen Stile.
- Keine einzelne Person kann in allen vier Bereichen gleich gut sein – die Stärke in einem Bereich geht immer zu Lasten von anderen Bereichen.
- Die unvermeidlichen Konflikte der allegorischen Stile/Ausprägungen untereinander können nur durch gegenseitigen Respekt konstruktiv gestaltet werden.

Cf. Adizes, I: Management and Missmanagement Styles, 2004

Cf. <http://paei.wikidot.com/adizes-methodology>



(P:A:E:I)

"The Battle" ΗΨ

- 4<sup>3</sup> Gruppen
- Je 3-4 Vertreter für P-A-E-I
- Warum ist meine Rolle die wichtigste für Innovation?
- 5 Minuten Briefing
- 15 Minuten Diskussion
- 5 Minuten Reflexion



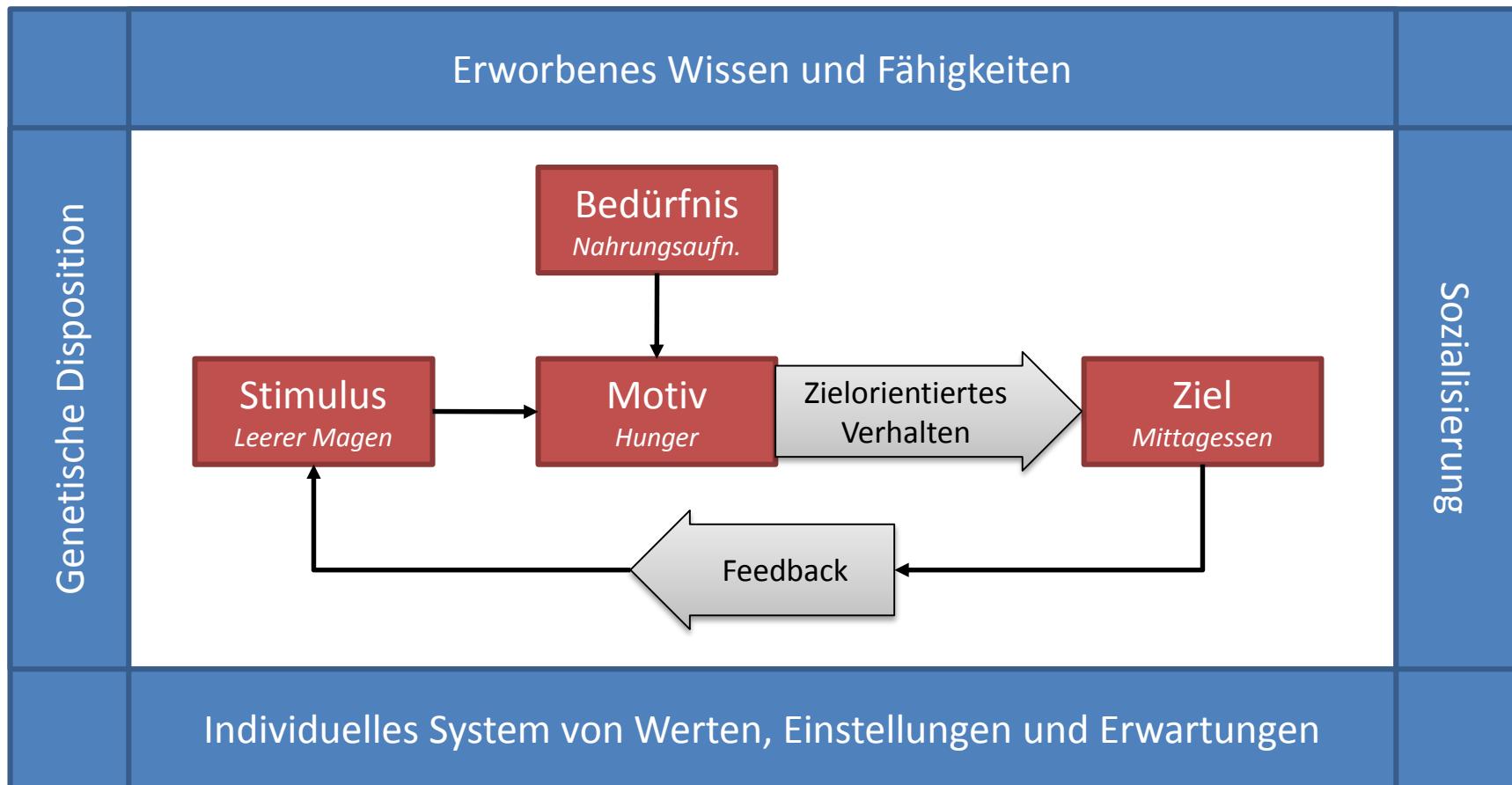
---

# Innovation = Motivation

# Grundlagen der Motivation



Ein einfaches Verhaltensmodell



Individuelles System von Werten, Einstellungen und Erwartungen

Vgl. Prof. Dr. Lutz Becker, inscala.com

# Grundlagen der Motivation



Motive, Bedürfnisse, Verhalten, Motivation...

- Motive sind die Triebkraft für menschliches Verhalten
- Basieren auf subjektiv erkannten Defiziten (Bedürfnissen)
- Motive sind der Zielzustand, die durch ein bedürfniserfüllendes Verhalten erreicht werden
- Ein Stimulus (Reiz) ist notwendig, um das Verhalten auszulösen
- Der Stimulus führt zu einem Zustand der Spannung (Aktivierung), die durch ein bestimmtes Verhalten vermindert wird
- Motivation ist eine komplexe Kombination verschiedener einzelner Motive mit einer Fülle von Stimuli (mit verschiedenen Motivationsniveau)





Gibt es „extrinsische Motivation“? Oder gar „extrinsische Motivierung“?

## Intrinsische Motivation

- Befriedigung durch die Beschäftigung selbst
- Identifikation mit der Arbeit
- Leistung: Erreichen eigener Leistungsziele
- Kompetenz: Der Wunsch, die Umgebung zu verstehen und zu bewältigen
- Kontakt: Gruppenzugehörigkeit (Affiliation)
- Emotionale Aktivierung (Freude an der Arbeit)

## Extrinsische Motivation

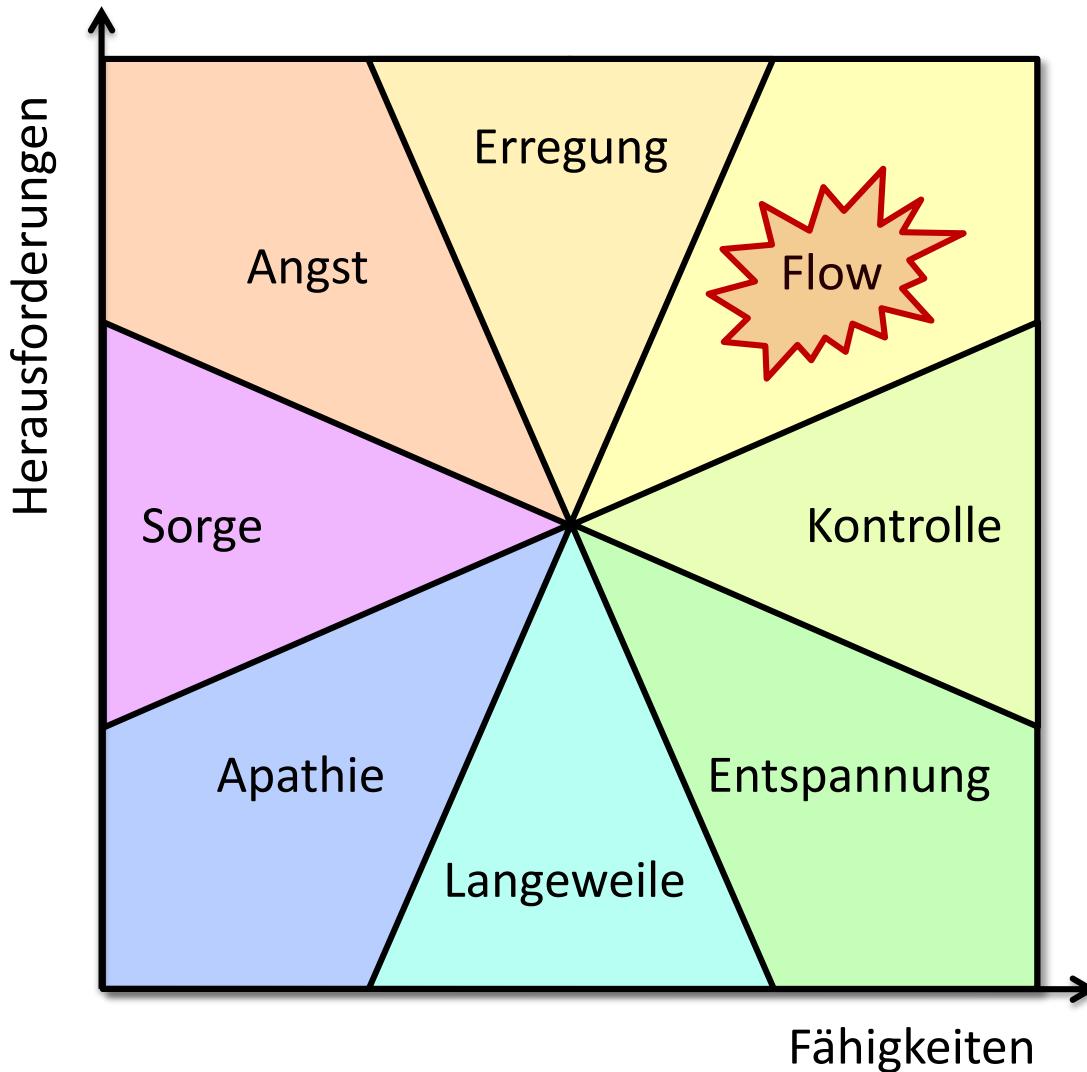
- Arbeit als Mittel zum Zweck ohne innere Befriedigung
- Geld: Geld als Äquivalent für Austausch und Status (s. unten)
- Sicherheit und Geborgenheit: Vermeidung von Unwägbarkeiten
- Status: Der Status eines Individuums wird durch andere Individuen in dessen Umgebung durch Vergleich definiert
- Prestige: Verhaltensnormen der Nachbarschaft werden erfüllt



# Motivationstheorien



## Csikszentmihalyis Flow-Theorie





MacGregor: Theorie X und Theorie Y

**Grundannahme:** Es gibt zwei fundamental unterschiedliche Menschenbilder, denen Individuen oder Organisationen folgen.

## Theorie X

- Der „durchschnittliche“ Mensch will nicht arbeiten und wird es, wenn möglich, vermeiden
- Menschen müssen gezwungen, kontrolliert, gelenkt oder mit Strafen bedroht werden, um sie dazu zu bringen, angemessen Anstrengungen zum Erreichen organisationaler Ziele zu unternehmen.
- Der „durchschnittliche“ Mensch bevorzugt es, angeleitet zu werden, möchte Verantwortung vermeiden, hat relativ geringe Ambitionen und stellt Sicherheit über alles andere.

## Theorie Y

- Körperliches und geistiges Engagement in der Arbeit ist so natürlich wie Spielen oder Schlafen.
- Externe Kontrolle und die Androhung von Strafen sind nicht die einzigen Möglichkeiten, Anstrengungen zum Erreichen von Zielen zu bewirken. Menschen werden Selbststeuerung und Selbstkontrolle ausüben zur Erreichung von Zielen, zu denen sie sich bekannt haben.
- Das Commitment zu Zielen ist eine Funktion der Belohnung, die mit der Zielerreichung verbunden ist.



# Motivation: Ergänzungen und Anmerkungen



(Nichts?) Neues über Motivation

- Dan Pink: Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us
- The Tom Sawyer Effect
- The Candle Problem

3 FACTORS LEAD TO BETTER  
PERFORMANCE & PERSONAL  
SATISFACTION...

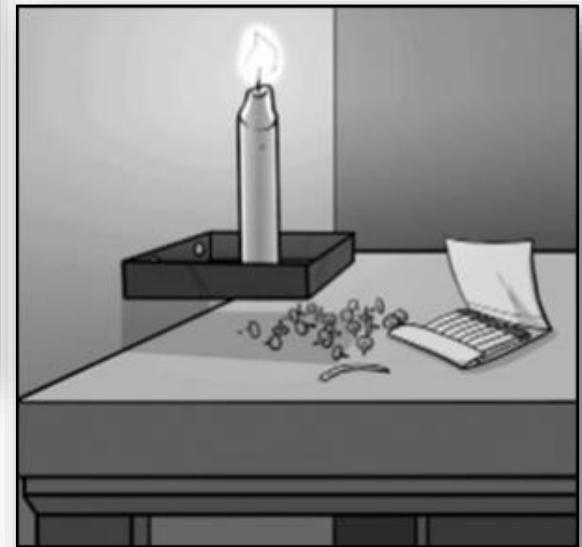
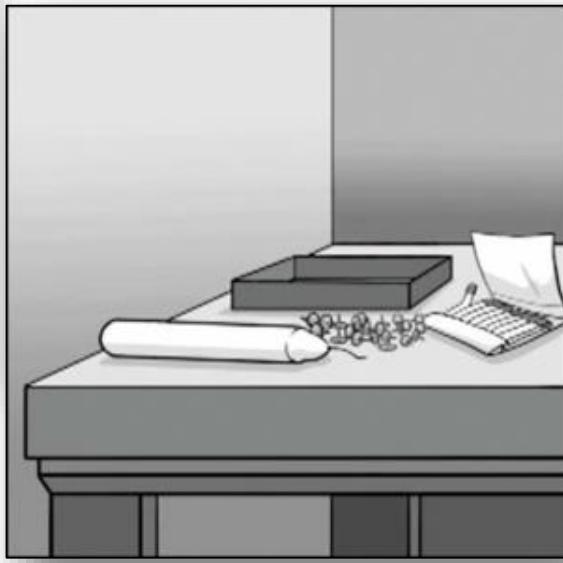
AUTONOMY  
MASTERY  
PURPOSE



# Motivation: Ergänzungen und Anmerkungen



Das „Kerzen-Problem“ von Karl Duncker



Das Problem der  
„funktionalen Gebundenheit“

# Motivation: Ergänzungen und Anmerkungen



## Die Abschaffung des homo oeconomicus

---

- Israel: Die Einführung einer Strafe für Zuspätkommen in Kindergärten führt zur Zunahme der Unpünktlichkeit!
- Indien: Bei Geschicklichkeit, Konzentrationsfähigkeit und Kreativität führen hohe Belohnungen zu signifikant schlechteren Leistungen.
- USA: Bei stupiden Aufgaben führen hohe Belohnungen zu besseren Leistungen. Bei Aufgaben, für die Konzentration oder Kreativität zählt, lenken hohe Anreize ab und führen zu schlechteren Leistungen.
- USA: Kunden reagieren nicht symmetrisch auf Qualitätsveränderungen. Verschlechterungen wirken früher und stärker als Verbesserungen.
- Deutschland: Bei Heimspielen verschießen Fußballprofis mehr Elfmeter als in Auswärtsspielen.



Der Kobra Effekt  
oder

Der unbeirrbare Glaube  
an Anreizsysteme



Wenn die Uhr versagt  
oder

Nur das Ergebnis zählt



# Incentives...



OUR GOAL IS TO WRITE  
BUG-FREE SOFTWARE.  
I'LL PAY A TEN-DOLLAR  
BONUS FOR EVERY BUG  
YOU FIND AND FIX.



S. Adams E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM



11/3 © 1995 United Feature Syndicate, Inc.(NYC)

I HOPE  
THIS  
DRIVES  
THE RIGHT  
BEHAVIOR.



I'M GONNA  
WRITE ME A  
NEW MINIVAN  
THIS AFTER-  
NOON!



# Das 3-K-Modell

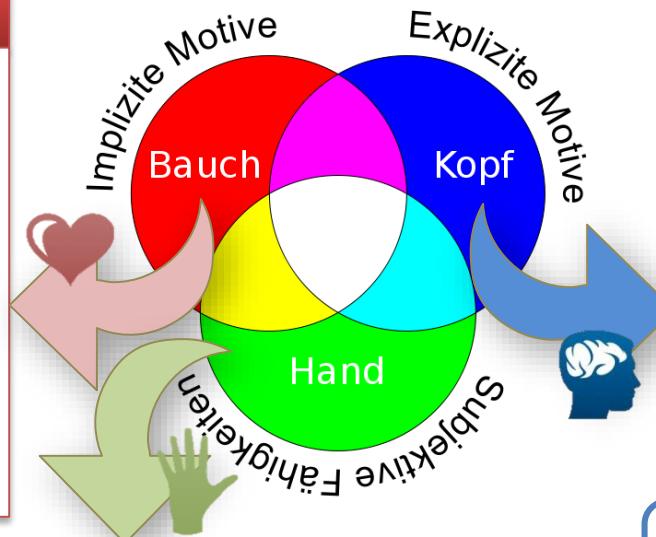
Das Modell im Überblick...

## Bauch: (Implizite) Motive

- Emotional
- Mit der Handlung verbundene Hoffnung
- Oft unbewusste Bedürfnisse und Motive
- Ängste und „Bauchschmerzen“

Was mache ich wirklich gerne?

Was erfüllt mich voll und ganz?



## Hand: Fähigkeiten

- Fähigkeiten
- Wissen
- Erfahrungen

Was sind meine Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen?

## Kopf: (Explizite) Ziele

- Rationale Absichten
- Bereitschaft für die Ausführung einer Handlung

Was ist wichtig für mich?

Was will ich erreichen?

# Problemanalyse im 3-K-Modell

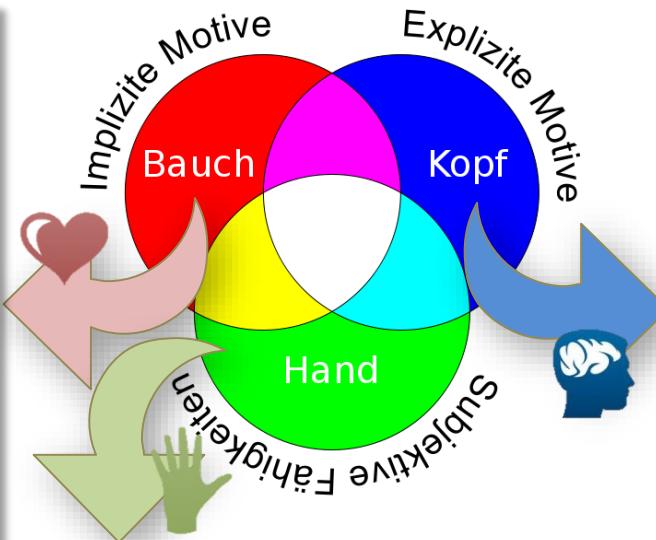


Erledigt der MA das Projekt gerne?

Entspricht das Projekt den Neigungen des MA?

Hat er Spaß bei der Arbeit?

Bestehen Ängste?



Verfügt der MA über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten?

Hat der MA die nötigen Erfahrungen?

Hat der MA ähnliche Projekte bereits früher erfolgreich bewältigt?

Ist das Projekt dem MA wirklich wichtig?

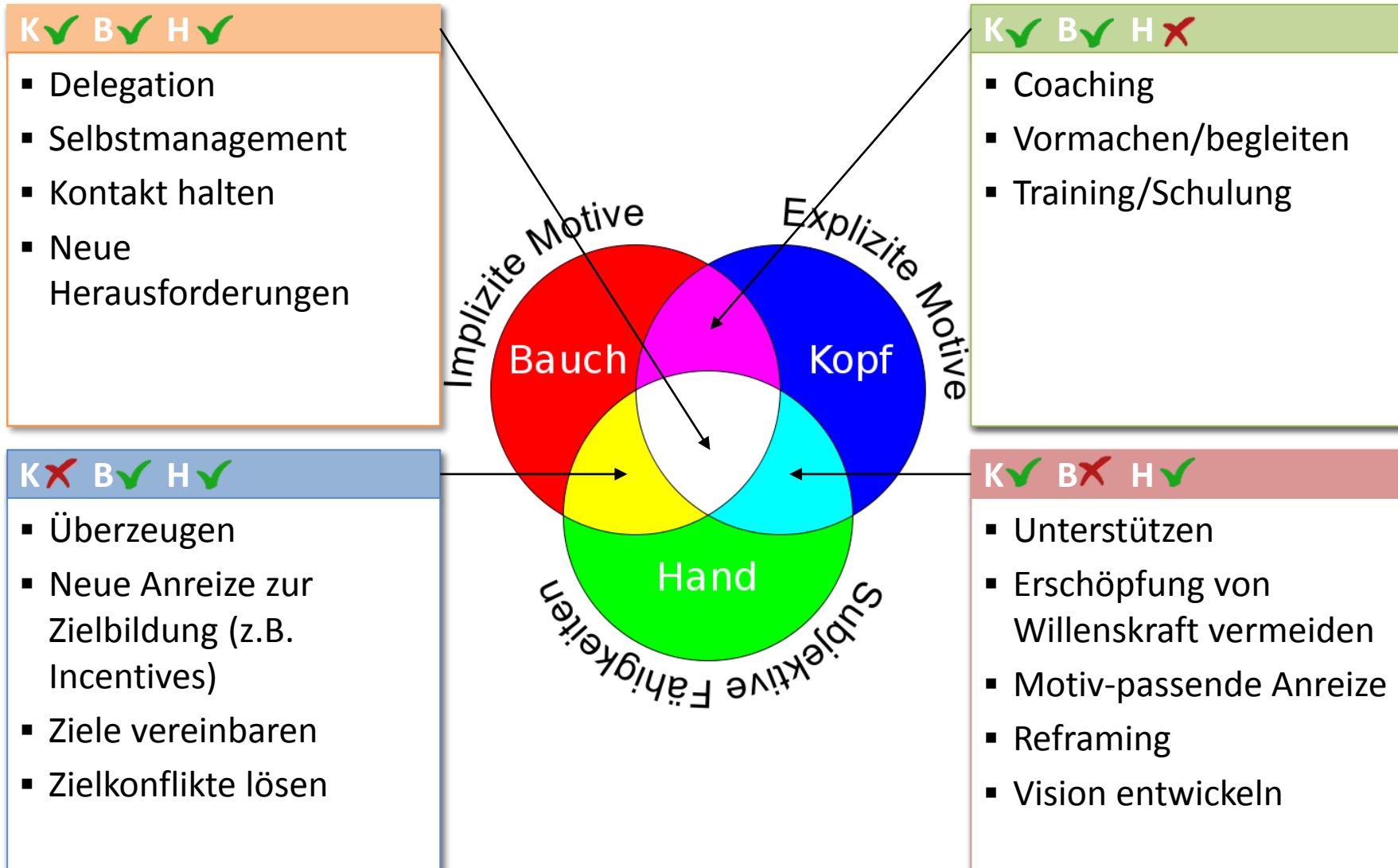
Entspricht das Projekt den Zielen des MA?

Sind die Ziele SMART?  
Bestehen Zielkonflikte?

# Lösungssuche im 3-K-Modell



...abhängig von der Problemanalyse





## Flow, Korrumierung, Visionen und Führungsstil

- Flow: Optimale Passung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen
  - Reicht das?
  - Nein: Joggen (keine Lust)
  - Forschung: Open Innovation (Linux, Wikipedia)
  - „Es zeigte sich, dass intrinsische Motivation oft das Zünglein an der Waage ist.“
- Korrumierungseffekte
  - Äußere Anreize „können geradezu das Gegenteil bewirken, wenn der Mitarbeiter zuvor bereits intrinsisch motiviert war.“ → Nachhaltig!
  - Empfehlung: Äußere Anreize müssen zur intrinsischen Motivation „passen“.
- Visionen
  - Sollten an implizite Motive „andocken“, sollten bildhaft sein!
  - Erfordern eine „Übersetzung“
- Willenskraft
  - Metapher: „Willen als Muskel“
  - Trainingseffekt und Erschöpfungseffekt
  - Reframing als wichtigste Willensstrategie
- Authentizität vs. Empathie
  - Der gewählte Führungsstil soll:
    1. zu den eigenen unbewussten Motiven passen.
    2. zu den unbewussten Motiven der Mitarbeiter passen

# Motivation: Ergänzungen und Anmerkungen



## Weiterführende Literatur

- Häring, N./Storbeck, O.: Ökonomie – 99 überraschende Erkenntnisse
- Pink, D.: Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us
- Ariely, D.: The Upside of Irrationality
- Ariely, D.: Predictably Irrational
- Sprenger, R. K.: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse
- Sprenger, R. K.: 30 Minuten für mehr Motivation
- Lundin, S.C/Paul, H./Christensen, J: Fish!
- Video: Dan Pink on the surprising science of motivation
- Hirschhausen „Pinguin“ (Pausenfilm)



TED YouTube RSA



---

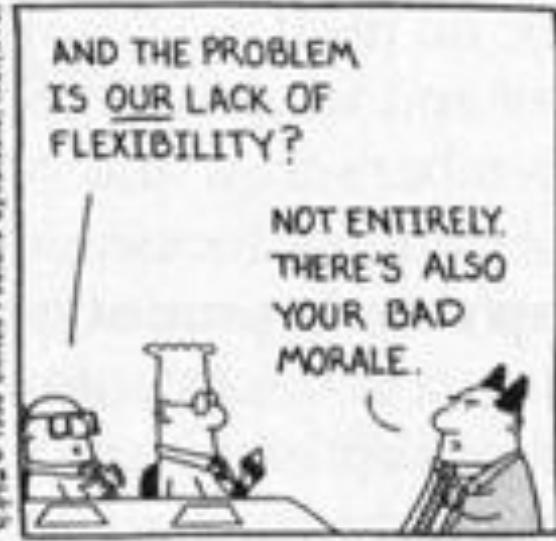
**Innovation = Veränderung**

# 8 Regeln für den völligen Stillstand



Prof. Dr. Peter Kruse





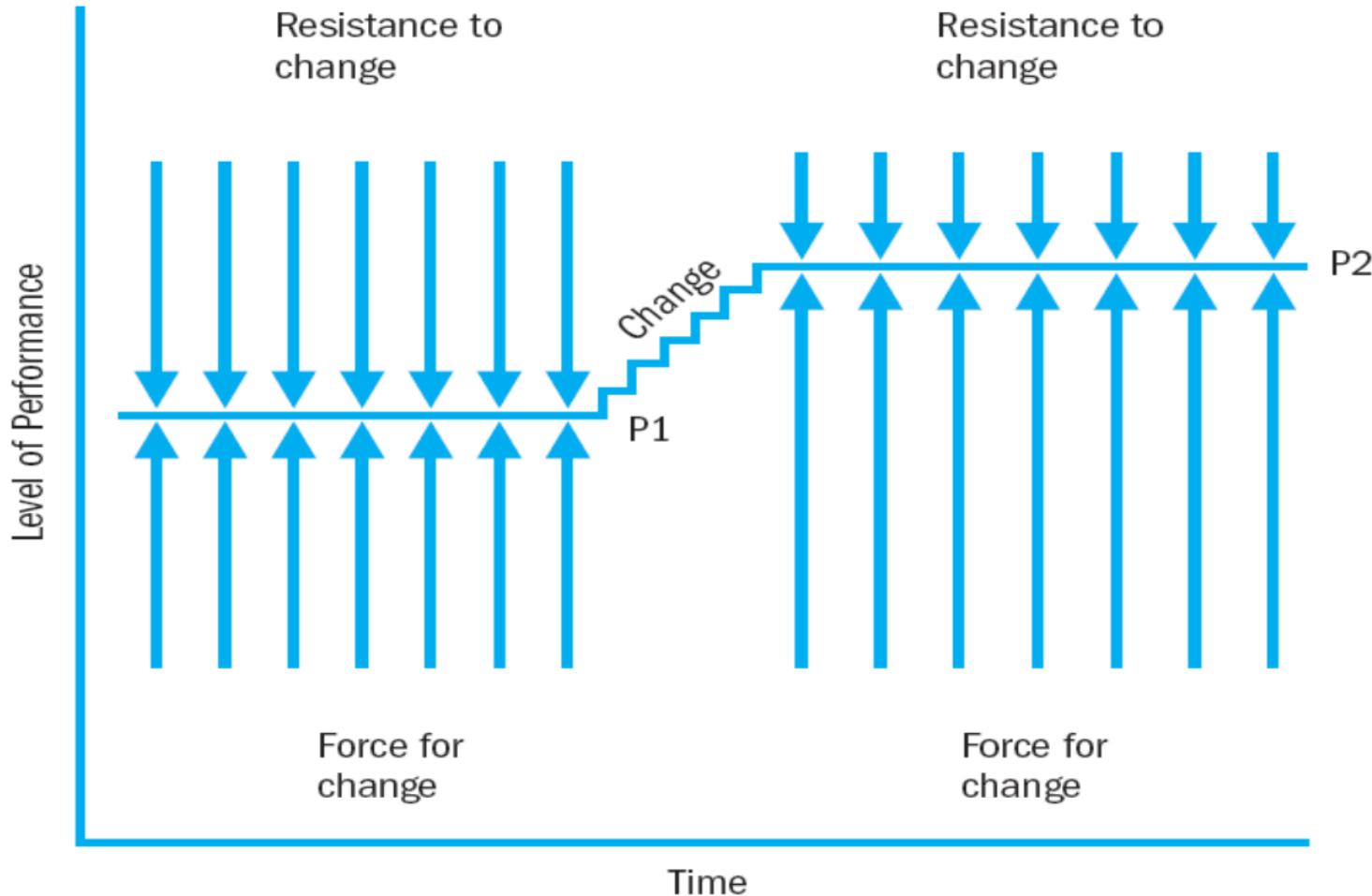


- Seine Theorie stellt fest, dass es zwei Gruppe gegensätzlicher Kräfte innerhalb von Organisationen im Zusammenhang mit Veränderungen gibt:
  - Kräfte, Veränderungen unterstützen und Kräfte, die Veränderungen verhindern
  - Wenn die Kräfte im Gleichgewicht sind, dann ist die Organisation in einem Zustand der Trägheit.
  - Um Organisationen zu ändern, müssen Manager die unterstützenden Kräfte verstärken und/oder die bewahrenden Kräfte schwächen.



**Kurt Zadek Lewin**  
1890 - 1947

# Levin's Kraftfeld-Theorie

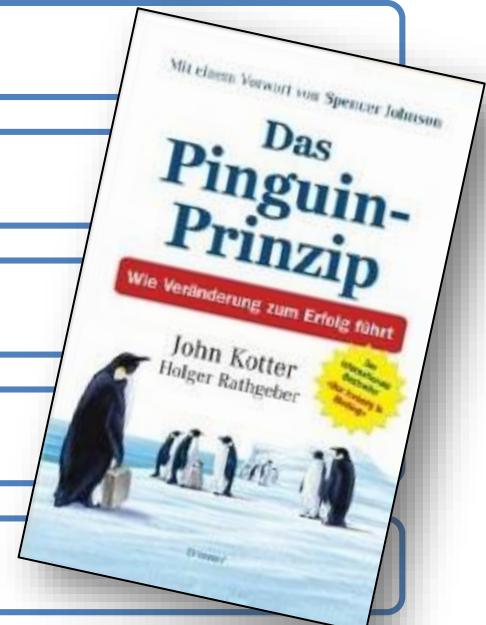




- Eine Fabel über Veränderungsmanagement
- Eine Pinguinkolonie, in der eine Gruppe von Kaiserpinguinen schon seit vielen Jahren lebt
- Plötzlich entdeckt eines der Tiere ein ernstes und möglicherweise tödliches Problem: Der Eisberg schmilzt und dies bedroht die Existenzgrundlage.
- Die Charaktere in der Geschichte repräsentieren die Rollen in Veränderungsprozessen.
- Die Geschichte handelt von Veränderung, Heldentum, scheinbar unüberwindbaren Hindernissen und letztendlich von der klügsten Strategie zum Umgang mit Veränderungen.
- Es ist eine unterhaltsame Geschichte und ein Lehrbuch darüber, wie Veränderung in acht Schritten gemanaged wird.



- 1 • Wecke ein Gefühl der Dringlichkeit
- 2 • Stelle ein Leitungsteam zusammen
- 3 • Entwickle eine Zielvorstellung und eine Strategie
- 4 • Wirb um Verständnis und Akzeptanz
- 5 • Sichere anderen Handlungsfreiraüme
- 6 • Sorge für kurzfristige Erfolge
- 7 • Lass nicht nach
- 8 • Entwickle eine neue Kultur



# “Trial and Error” vs. “Management by Objectives”



## Biene vs. Fliege

- Sperre eine Biene in eine Flasche und beobachte, was passiert
  - Lösungsstrategie der Biene: sie hat ein klares Ziel und folgt einer genauen Regel
  - Ziel der Biene: Fliege zum Licht
  - Die Biene versucht so lange zum Licht zu gelangen, bis sie stirbt
- Sperre eine Fliege in eine Flasche und beobachte, was passiert
  - Lösungsstrategie der Fliege: „Trial and Error“ (Versuch und Irrtum), sie versucht es immer weiter
  - Die Fliege wird letztendlich aus der Flasche entkommen



# Musterwechsel erfordern Zustände kritischer Instabilität



- Musterwechsel

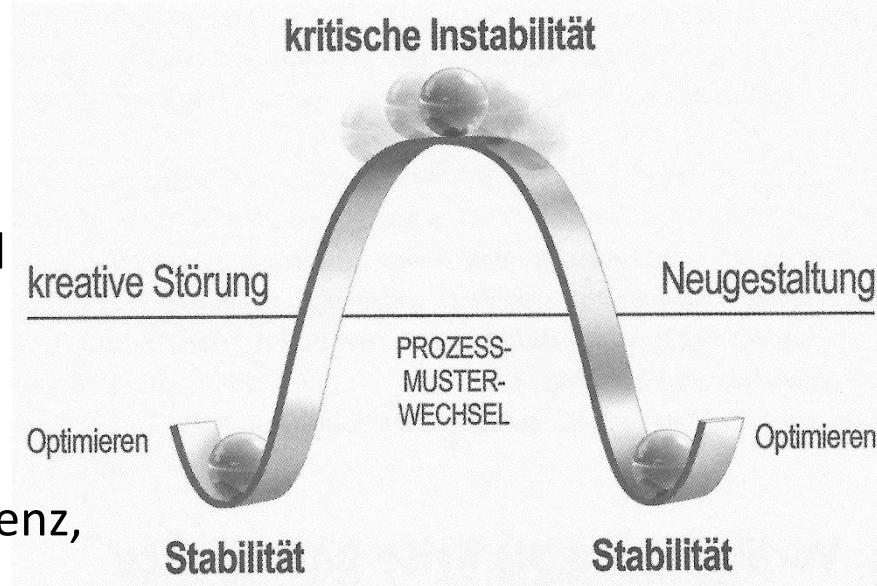
- Volker Schlöndorff: Die Blechtrommel  
([Video](#), 5:46)

Prinzip des Förderns von Kreativität und Veränderung durch aktiv erzeugte Instabilität.

- Peter Kruse:

„Systeme haben eine ausgeprägte Tendenz, bestehende Stabilitäten zu erhalten.“

„Der erfolgreiche Umgang mit dynamischen Märkten erfordert die Fähigkeit, eine gezielte strategische Balance zwischen Stabilität und Instabilität herzustellen.“



Vgl. Kruse, P.: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal



- Hausarbeit
  - Abgabe 03.04.2016
  - Bei Fragen [frank.widmayer@hs-karlsruhe.de](mailto:frank.widmayer@hs-karlsruhe.de) oder [frank.widmayer@fwco.de](mailto:frank.widmayer@fwco.de)
- Xing/LinkedIn/Facebook
- Evaluationsbögen ausfüllen

# Feedbackrunde, Blitzlicht



Wie geht es Ihnen jetzt? Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Was war gut, was weniger?

