

WERTSCHÖPFUNG DURCH INNOVATION

Die Fähigkeit, innovativ zu sein, ist für Unternehmen eine zentrale Ressource, um nachhaltig und langfristig erfolgreich zu agieren. Innovationsfähigkeit bedeutet, fortlaufend Wissen und Ideen in neue Produkte, Prozesse und Systeme erfolgreich umzusetzen. Eine innovationsförderliche Organisationskultur unterstützt dabei die Unternehmen nicht nur in den frühen Phasen der Ideengenerierung, sondern auch in den späteren Phasen bei der Implementierung und erfolgreichen Vermarktung.

Das folgende Innovationskultur-Konzept zeigt Prinzipien organisationalen Verhaltens, die einen direkten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation haben. Denn trotz branchen- und unternehmensspezifischer Besonderheiten gibt es zahlreiche Belege dafür, dass Schlüsselemente und -prozesse existieren, die branchenübergreifend zu einer effektiven Innovationsumsetzung beitragen.

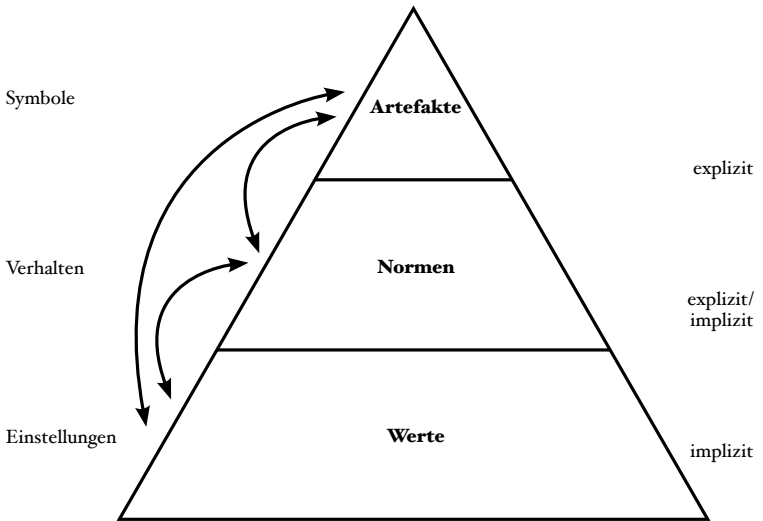
⁹ Edgar Schein ist emeritierter MIT-Professor und maßgeblicher Mitbegründer der Organisationskultur-Forschung. Er lebt und arbeitet in Boston.

Die Innovationskultur einer Organisation zeigt sich in den gelebten Normen und Verhaltensroutinen. Sie spiegelt die Wertorientierung des Unternehmens wider und drückt sich in ihrem Anreizsystem aus. Die Innovationskultur hat damit einen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Das bedeutet, Kultur basiert auf einer zum großen Teil *impliziten (d.h. nicht direkt zugänglichen) Wissensbasis*, entwickelt sich aus vergangener *Erfahrung*, die mithilfe von *Sozialisationsprozessen* weitergegeben wird, und spiegelt sich in den *Verhaltensweisen* ihrer Mitglieder wider. Sie beinhaltet abstrakte *Werte, Einstellungen und konkretere Normen* und ist, da erlernt, vom *Führungsverhalten* beeinflussbar. *Innovationsorientierte* Kultur zeigt sich in der Art und Weise des als angemessen geltenden (*Problemlöse-*)*Verhaltens* und den diesem zugrunde liegenden Werten und Einstellungen. Sie zeigt sich im täglichen Verhalten ihrer Mitglieder und hat Auswirkungen auf die *Innovationsfähigkeit* einer Organisation, welche zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt.

Für ein plastischeres Verständnis des Kulturbegriffes ist das Kulturmodell von EDGAR SCHEIN eine international bewährte Basis.*⁹ Sein Modell geht von einer reziproken, das heißt sich gegenseitig beeinflussenden Werte-, Normen- und Verhaltensrelation aus.

Wissensbasis



Werte und Grundeinstellungen

Allgemein gesprochen liegt die Basis einer Kultur in den *Werten* bzw. allgemeinen Grundannahmen („basic assumptions“), die einer kulturellen Gemeinschaft zugrunde liegen. Diese Grundannahmen sind Teil der kulturellen Wissensbasis, die unausgesprochen und nicht direkt beobachtbar (implizit) ist. Sie beinhaltet nach der hier vertretenen Auffassung implizite Theorien über das Wesen und die Funktionsweise der Organisation und Überzeugungen darüber, was als gut oder schlecht, normal oder abnormal, rational oder irrational angesehen wird.

Normen

Die nächste Ebene des Modells umfasst die Normen (Standards, Richtlinien, Verbote). Sie beinhalten Erwartungen darüber, was als angemessene oder unangemessene Einstellung oder Verhaltensweise gilt. Normen vereinfachen Gruppenprozesse, da sie darauf vertrauen lassen, dass bestimmte Dinge getan werden und andere nicht. Sie sind den Kulturmitgliedern meist bewusst. Gruppennormen können jedoch im Ausmaß ihrer Akzeptanz, Anwendung und Rigidität variieren.

Artefakte

Die sichtbarste, aber interpretationsbedürftige oberste Ebene des Modells bezieht sich auf sogenannte „*Artefakte*“. Artefakte sind direkt beobachtbar und beziehen sich sowohl auf physische Elemente einer Organisation, wie z.B. die Architektur, die Ausstattung und Raumgestaltung, das Firmenlogo, die Kleidung der Angestellten, als auch auf explizite Verhaltensmuster wie Umgangsformen, Geschichten, Reden, Witze, Rituale und Feste.

Um innovativ zu sein, ist die Wissensverarbeitung zentral. Was heißt das konkret? Was muss ein Unternehmen grundsätzlich können, um dauerhaft erfolgreich und innovativ zu sein? Und wie können diese Denkprozesse unterstützt werden?

Das bedeutet, wie sieht die gängige Praxis in Unternehmen aus, wie lösen MitarbeiterInnen Probleme, wie kommunizieren sie, wie gehen sie mit Konflikten um, wie hoch ist die tägliche Arbeitsbelastung, wie viel unternehmerischer Freiraum steht zur Verfügung, wie wird mit Fehlern umgegangen? Welche Werte werden vertreten und welche impliziten Grundannahmen bestehen?

Vor dem Hintergrund zahlreicher empirischer Studien können vier zentrale individuelle, aber miteinander interagierende Kulturdimensionen abgeleitet werden. Diese bilden in ihrer Gesamtheit eine innovationsförderliche Organisationskultur und lauten:

- Unternehmerischer Freiraum
- Kommunikation/Kooperation/Konflikt
- Umgang mit Fehlern
- Barrieren

Die Kulturdimensionen (und insbesondere deren spezifischen Verhaltensweisen) sind während aller Innovationsphasen relevant und für alle Unternehmen interessant, die ihren Innovationsprozess forcieren wollen. Die Phasen eines Innovationsprozesses

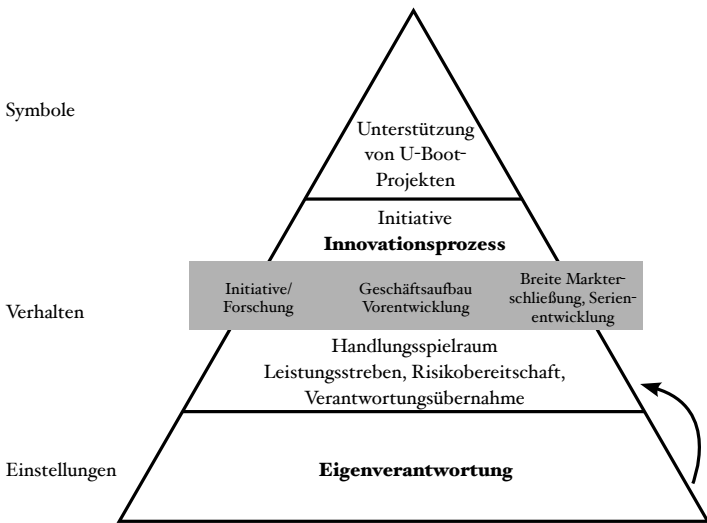
können nun von der Initiative über den Geschäftsaufbau zur breiten Markterschließung oder über die Forschung, Entwicklung und Serienproduktion verlaufen. Im Folgenden werden die einzelnen Kulturkomponenten grundlegend beschrieben, mit praktischen Beispielen aus der Capital Bank zum Leben erweckt und grafisch illustriert.

Unternehmerischer Freiraum

Die Kulturkomponente *Unternehmerischer Freiraum* beinhaltet zwei sich gegenseitig bedingende innovationsförderliche Aspekte: eine auf Schumpeter zurückgehende notwendige *unternehmerische* Komponente mit Leistungsstreben und Risikobereitschaft und den Aspekt des vor allem in der Kreativitätsliteratur oft beschriebenen zeitlichen und aktivitätsbezogenen *Freiraums* (Handlungsspielraum). Sind diese Aspekte gegeben, ist es wahrscheinlich, dass Menschen in Unternehmen Initiativen ergreifen und umsetzen.

Die grundlegende Einstellung für eine funktionierende Nutzung des gewährten unternehmerischen Freiraums ist Eigenverantwortung. Sie bezieht sich auf eine aktive Verantwortungsübernahme, die mit dem Unternehmensziel konform ist und der Aufgabenbewältigung im Interesse der Klientel und des Unternehmens dient.

Als sichtbares Artefakt dieser Kultur-Dimension kann die Unterstützung von erfolgsrelevanten, jedoch noch wenig bekannten Projekten angesehen werden. Im Innovationsmanagement werden sie häufig als U-Boot-Projekte bezeichnet.



In der Capital Bank ist der unternehmerische Freiraum eine der zentralsten Komponenten ihres Geschäftsmodells. Durch die seit nun 183 Jahren andauernde finanzielle Unabhängigkeit des GRAWE-Konzerns und die unterstützte Eigenverantwortung der einzelnen BeraterInnen ist die unternehmerische unabhängige Ausrichtung der Organisation deutlich verankert. Die Senior BeraterInnen agieren in eigenverantwortlicher Unabhängigkeit. Sie können so, aufgrund eigener Erfahrungswerte, selbst initiativ werden, individuell und flexibel auf die Kundenwünsche und/oder veränderte Rahmenbedingungen reagieren, und auch unabhängig von der Marktmeinung erfolgversprechende, aber noch wenig bekannte Anlageprojekte einführen. Im Oktober 2006 wurde so zum Beispiel der bis dahin noch wenig bekannte Fonds des Hedgefonds-Managers John Paulson entdeckt, der auf das Platzen der damals in Europa kaum diskutierten Subprimeblase gesetzt hatte. Dieser Fonds wurde als Capital Bank Paulson Credit Opportunities Zertifikat in der Vermögensverwaltung des Family Office und in der Bank selbst als Absicherung gegen die Folgen einer etwaigen Subprimekrise eingesetzt. Damals noch entgegen der gängigen Marktmeinung erwies sich dieses Produkt nur wenige Monate später als eine überragende Investition, die sogar weit über die gesetzten Erwartungen hinaus weltweit brillierte. Nach dem ersten Jahr hatte sich das Investment bereits verzehnfacht!

Diesem Erfolgsbeispiel der unabhängigen Wahlfreiheit steht allerdings auch ein ebenso spektakuläres Investment diametral gegenüber: mit den Investments in die Fonds, hinter denen der Betrüger Bernard L. Madoff stand.

Unser Interesse wurde durch die lange und außergewöhnlich stabile Erfolgsgeschichte des Madoff'schen Managements geweckt, wobei wir zuerst die dahinterstehende Investmentstrategie verstehen wollten. Trotz außergewöhnlicher Maßnahmen, wie des Besuchs bei der Depotbank in Luxemburg und laufender Überwachung der von dieser zur Verfügung gestellten Kontoauszüge, konnten wir nicht verhindern, dass auch wir mit unseren Kunden Opfer des größten Betrugs der Finanzgeschichte wurden: Die kommunizierten Depotauszüge waren gelogen, die ausgewiesenen Wertpapiere wurden nie angeschafft.

Der beste Hedgefonds der Welt und der größte Betrugsfall: zwei Beispiele für die Chancen und Gefahren bei der Suche nach den besten Investmentideen. Auch wenn wir wissen, dass es auch künftig keine Garantie für fehlerfreies Investieren gibt, versuchen wir laufend, aus diesen Erfahrungen zu lernen und damit die Qualität der Beratung zu verbessern. Die Kundinnen und Kunden können frei bestimmen, welche Form der Betreuung und Information aus ihrer Sicht wünschenswert ist. Es besteht

die Wahlmöglichkeit zwischen den beiden Varianten mit laufender Betreuung, dem Beratungs- oder Vermögensverwaltungsvertrag, oder der einmaligen Betreuung auf Anfrage (Buy and Hold) und dem beratungsfreien Ausführungsdepot (Brokerage). Diese Wahlmöglichkeit erlaubt der Kundin und dem Kunden einen persönlichen Zuschnitt auf das individuelle Maß an Eigenverantwortung und Risikobereitschaft unter Sicherstellung des persönlichen unternehmerischen Freiraums. Eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen der Bank und ihrem Klientel ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Alle Produktprovisionen werden transparent gemacht und bei der Unabhängigkeitsgarantie nicht einbehalten, sondern den KundInnen gutgeschrieben.

Kommunikation, Kooperation, Konflikt

Die Kulturkomponente *Kommunikation, Kooperation, Konflikt* besteht aus drei miteinander interagierenden Aspekten, einer offenen und ehrlichen Kommunikation, einer wohlwollenden Kooperation und einem konstruktiven Umgang mit Konflikten. Teamarbeit und informale Netzwerke der MitarbeiterInnen und KundInnen gewinnen zunehmend an Bedeutung und ein reger Wissenstransfer zwischen diesen Gruppen hat eine ausschlaggebende Wirkung auf die Umsetzung der Strategie und letztendlich den organisationalen Erfolg.

Gerade innovative Vorschläge entspringen oft vorgelagerten umfassenden Austauschprozessen

mit anderen Fachbereichen, wobei parzelliertes Wissen gezielt zusammengetragen wird und MitarbeiterInnen Informationen aus unterschiedlichen Quellen in neuartiger Weise miteinander kombinieren. Wenn die Möglichkeit genutzt wird, Fragestellungen und Arbeitserfahrungen miteinander auszutauschen, Ratschläge und Unterstützung angeboten und angenommen werden und konstruktive Diskussionen zur Findung alternativer Lösungen führen, können unterschiedliche Perspektiven zu einer kreativeren Lösung beitragen.

Die Capital Bank hat in diesem Zusammenhang ein unabhängiges internationales Netzwerk aufgebaut. Erkenntnisse aus diesen Kooperationen werden laufend überprüft und angepasst. Anlageideen und -produkte werden sowohl aus unterschiedlichen Abteilungen als auch von den KundInnen in eine zentrale Zertifizierungsabteilung eingebracht und einem quantitativen wie auch qualitativen Überprüfungsprozess zugeführt. Die Erfahrungswerte unterschiedlicher Spezialisten werden auf diese Weise effektiv und effizient gesammelt,

analysiert und können anschließend in der Beratung bzw. Vermögensverwaltung umgesetzt werden. Mithilfe einer internen Wissensdatenbank wird ein schneller Zugriff auf alle relevanten Informationen sichergestellt und so ein professionelles und aktives Wissensmanagement betrieben. Das neue Risikomanagement überprüft laufend die Zusammensetzung aller Kundendepots und agiert neben der Kundenbetreuerin und dem Kundenbetreuer als zusätzliches internes Kontroll- und Frühwarnsystem, um mögliche Verluste rechtzeitig zu erkennen und agieren zu können.

Die Capital Bank fordert größtmögliche Offenheit ihres Geschäftsmodells und Transparenz bezüglich dessen Funktionsweise sowohl nach innen als auch nach außen. Als Zeichen der Ernsthaftigkeit des Anliegens gab es im Juli 2009 einen offenen Brief an alle Kundinnen und Kunden mit einer Offenlegung des bis dato bestehenden Geschäftsmodells und einem offiziellen Bekenntnis der Fehler und Stellungnahme der Unternehmensleitung. Kurz darauf, ebenfalls im Juli 2009, fand eine Kundenveranstaltung statt, bei der die gesamte Thematik in einer offenen Diskussion angesprochen und besprochen wurde. Wir bemühen uns auch intern, durch ehrliche, respektvolle und wertschätzende Umgangsformen ein Klima der psychologischen Sicherheit zu schaffen, das es ermöglicht, auch schwierige Sachverhalte offen und vertrauensvoll zu besprechen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden darüber hinaus explizit aufgefordert, ihr Wissen zu erweitern und im Unternehmen und zu KundInnen zu kommunizieren.

Bis zum 31.12.2010 wurde deshalb jede Kundin und jeder Kunde über das aus der Strategiesitzung erwachsene Fair-und-Ehrlich-Modell persönlich informiert und vor die Wahl bezüglich der gewünschten künftigen Betreuungsforn gestellt.

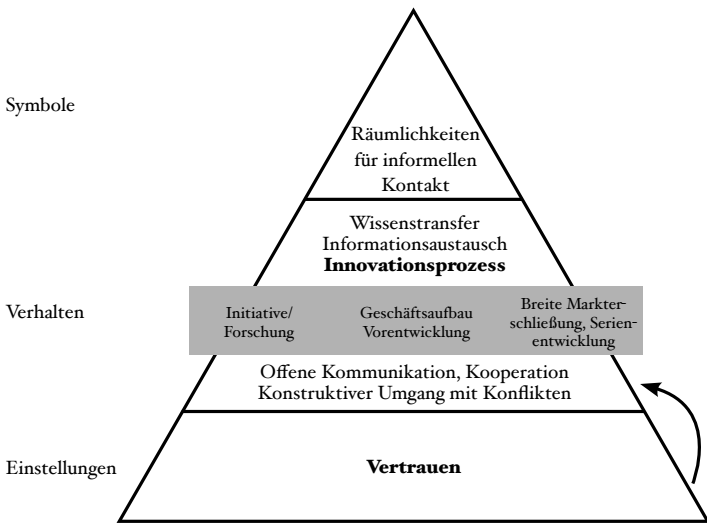
Aufgrund der zunehmenden Informationsdichte wird für die erfolgreiche Schaffung von Innovationen internationales, interdisziplinäres und individuelles Wissen zusammengeführt. Je komplexer und zeitkritischer die Entwicklung von Innovationen oder in diesem Fall die Bewertung von Anlageprodukten und -strategien wird, desto wichtiger ist es, dass die vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens effizient und effektiv genutzt werden. Unter Ressourcen wird in diesem Zusammenhang die breite Wissensbasis verstanden, die mit den MitarbeiterInnen einer Bank oder jedes anderen Unternehmens und deren KundInnen potentiell zur Verfügung steht. Die Initiierung von Innovationen und deren Umsetzung erfordern Reflexion über bestehende Produkte und Praktiken und mögliche Problemlösungen. Ein

konstanter Informationsaustausch ist notwendig, um hilfreiche Informationen zu erhalten, abzuwägen und zu integrieren.

Offene Kommunikation, Kooperation und konstruktive Konfliktaustragung setzen dabei ein Vertrauensverhältnis unter den am Innovationsprozess beteiligten Personen voraus. Vertrauen setzt sich zusammen aus (1) einer Überzeugung (*belief*) bezüglich des Wohlwollens, der Aufrichtigkeit (*Integrität*) und der Kompetenz der jeweils anderen Partei und der (2) situationsspezifischen Bereitschaft (*intention*) zu vertrauen, um im bestmöglichen Sinne für die gemeinsamen Interessen zu handeln.

Verschiedene Studien belegen, dass Vertrauen durch prozedurale Fairness und psychologische Sicherheit im Unternehmen gefördert werden kann. Psychologische Sicherheit bedeutet eine gemeinsame Überzeugung und Verständnis darüber, dass niemand bloßgestellt, zurückgesetzt oder bestraft wird, wenn er oder sie die eigene Meinung oder auch Bedenken äußert. Es ist ein Umfeld, in dem sich Teammitglieder frei fühlen, auch ihre Zweifel zu äußern.

Neben Räumlichkeiten für informellen Kontakt ermöglichen allgemein zugängliche und regelmäßig gepflegte Datenbanken einen raschen Informationsaustausch und einen schnellen Wissenstransfer.



Umgang mit Fehlern

Auch für die Kulturkomponente *Umgang mit Fehlern* ist eine offene und ehrliche Kommunikation erfolgsentscheidend. Innovationen zeichnen sich oft durch eine hohe Unsicherheit hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit, ihres Markterfolges und ihres Unternehmensnutzens aus. Besonders zu Beginn einer Innovation sind mögliche Wirkungszusammenhänge in ihrem Umfang noch nicht vollständig bekannt und bleiben zum Teil bis sehr spät im Innovationsprozess offen. Dasselbe gilt für Investitionen auf dem Finanzmarkt. Dieser großen Unsicherheit kann und muss durch eine aufmerksame Haltung gegenüber Fehlern und kontinuierlichem Lernen begegnet werden.

Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter der Capital Bank wird persönlich von der Unternehmensleitung darauf hingewiesen, dass gemachte Fehler vor allem fatal sind, wenn sie aktiv verdeckt werden oder bleiben. Als Beispiel wird jede neue Mitarbeiterin und jeder neue Mitarbeiter am WELCOME DAY mit der Geschichte von Nick Leeson konfrontiert, einem ehemaligen Eigenhändler, der durch riskante Spekulationen den Zusammenbruch von Barings, einer der ältesten Investmentbanken Großbritanniens, verursachte. Er hatte gemachte Verluste verheimlicht und so mit einer vermeintlich kleinen, leicht zu behebbenden Fehlbuchung letztendlich die älteste Investmentbank Englands zu Fall gebracht. Die explizite Aufforderung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lautet daher, es dürfen auch Fehler gemacht

werden. Aber: Jeder muss seine Fehler melden, diese werden besprochen und Lehren aus den Fehlern gezogen und diese werden offen kommuniziert. Und: Kein Fehler soll 2 Mal gemacht werden. Das Risikomanagement hat eine Datenbank über alle Fehler, die bei der Kundin und dem Kunden wirksam wurden (zum Beispiel bezüglich der Stornoquoten bei Abrechnungen). Das explizite Ziel ist eine Fehlerquote von 0,01 %.

Entdeckte Fehler sind Teil der Wissensinhalte und Erfahrungswerte, welche für Unternehmen besonders wertvoll sind. Gerade im Bankensektor hat das (Fach-)Wissen eine enorme Bedeutung und ist ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Wissensarbeiter und ihr erworbenes Wissen ist daher besonders wertvoll. Doch selbst bei einer aktuellen Fehlerquote von 0,1 % sehen wir noch Steigerungsbedarf, um unser Ziel 0,01 % zu erreichen.

Aus verschiedenen Branchen gibt es Beispiele, bei denen wegen kleiner technischer Mängel mit verheerender Wirkung umfangreiche, kostspielige

und imageschädigende Rückrufaktionen notwendig werden, die zu einem früheren Zeitpunkt verhältnismäßig einfach hätten gelöst werden können. Die Fehler hätten nur frühzeitig angesprochen werden müssen.

Ein Beispiel: Aufgrund einer Kleidungsdiskussion wollten wir gerne Uniformen einführen und haben dementsprechende Maßnahmen ergriffen, individuelle Maße erhoben etc. Leider stellte sich die Qualität der entworfenen Kleidungsstücke als nicht unseren Ansprüchen genügend heraus und so haben wir die Idee dann wieder fallen lassen. Eine andere Idee war, die Warteschleife am Telefon bankspezifisch zu untermalen mit einem an Tina Turners Song angelehnten „I'm your private Banker“. Das schlug leider auch fehl. Da es den Ansprüchen an die Ernsthaftigkeit und Verantwortung unserer Tätigkeit nicht entsprach. Quintessenz: Auch die Unternehmensleitung nimmt sich den Freiraum und probiert mal etwas aus, testet es, verwirft es aber auch wieder, wenn es sich nicht als funktional herausstellt.

Fehler können als Auslöser von Lernprozessen dienen und sind damit grundsätzlich als wichtiger Bestandteil der Wissensgenerierung anzusehen. Lernende Organisationen zeichnen sich aus durch systematisches Problemlösen, Experimentieren mit neuen Vorgehensweisen, Lernen aus eigener Erfahrung und der eigenen Geschichte sowie Lernen aus den Erfahrungen anderer und schnellen Transfer dieses Wissens.

Das für eine erfolgreiche Innovationsrealisierung notwendige Wissen kann daher nur generiert werden, wenn eine fehlerbewusste Kultur es erlaubt, gemachte Fehler zu melden und damit verbundene Risiken aufzudecken.

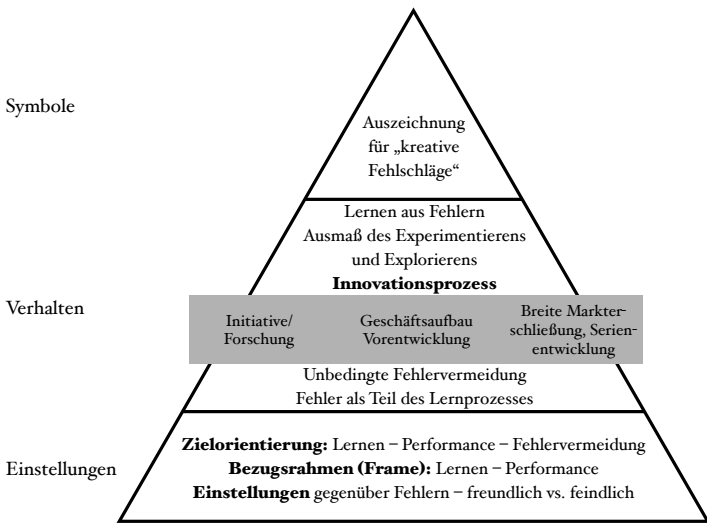
Bei weniger erfolgreichen Implementierungsprozessen ist zu beobachten, dass der Input vonseiten der MitarbeiterInnen ignoriert wird und eine lernförderliche Analyse der gemachten Erfahrungen erst zu einem viel späteren Zeitpunkt oder gar nicht stattfindet.

Der konstruktive Umgang mit Fehlern stellt daher einen wichtigen Indikator für den Unternehmenserfolg dar, insbesondere im unsicheren Umfeld von Innovationen.

Auch wenn die Ursache eines Fehlers aus einem zu engen Blickwinkel heraus betrachtet wird, ist das Risiko groß, dass die ursprünglich zugrunde liegenden Ursachen nicht gefunden und behoben werden und Folgefehler nach sich ziehen. Findet nur Symptombekämpfung statt, sind Veränderungen oberflächlich und von kurzer Dauer. Dieselben

Fehler werden wiederholt auftreten und zu ähnlichen oder gravierenderen unerwünschten Folgen führen.

Für die Praxis lässt sich daraus die Empfehlung ableiten, dem konstruktiven Umgang mit Fehlern besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Denn eine stark fehleraversive Einstellung im Sinne einer sehr kurzfristigen Leistungsorientierung (Performance-Ziel) kann zu einer aktiven Vermeidungshaltung und Tabuisierung von Fehlern führen. Werden Fehler und deren Konsequenzen nicht adäquat thematisiert, wird kein neues Wissen daraus gewonnen und die Wahrscheinlichkeit, dass zukünftig ähnliche Fehler wieder auftreten, nimmt zu. Auch eine Auszeichnung sogenannter „Kreativer Fehlschläge“ oder einer Erklärung, warum es so war, erweist sich als hilfreiches Instrument, um ein Bewusstsein für Fehler in Organisationen zu schaffen und einen enttabuisierten und konstruktiven Umgang damit zu gewährleisten. Für eine nachhaltige Unternehmensführung ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern eine zentrale Ressource und nicht nur im Bankgeschäft direkt erfolgsrelevant.



Barrieren

Die Kulturkomponente *Barrieren* ist ein Aspekt, der im Innovationsprozess immer wieder auftritt. Im Vergleich zu den anderen drei Kulturdimensionen *Unternehmerischer Freiraum, Kommunikation, Kooperation, Konflikt und Umgang mit Fehlern*, die möglichst stark vertreten sein sollten, sollte die Kulturdimension *Barrieren* möglichst gering ausfallen. Eine Innovationsbarriere ist definiert als *jeder Aspekt, der den Innovationsprozess negativ beeinflusst*.

Die Capital Bank bemüht sich, durch die Gewährung weitreichender Freiräume und umfangreicher Kommunikation, Engpässe zu vermeiden. Die Unternehmensziele werden offen, vielfach und multimedial kommuniziert und es gibt keine Toleranz gegenüber einer Abschiebung von Verantwortung. Das unterstreichen wir auch mit unserem Anreizsystem.

Wir möchten den Service eines 6-Sterne-Hotels anbieten und wir bemühen uns, die Qualität entsprechend hoch zu halten und die individuelle Kundenbetreuung zusätzlich zu stärken. Neben den individuellen Betreuungsmodellen für unsere Kundinnen und Kunden sind wir stets daran interessiert, ein angenehmes Umfeld zu schaffen. So haben wir neben einer optisch sehr ansprechenden Architektur unserer Büros und Besprechungsräume auch Aspekte der akustischen und den Geruchssinn ansprechenden Untermalung unserer Serviceleistungen berücksichtigt. Alles ein Ausdruck unserer Qualitätsorientierung und unserer Ausrichtung an den höchsten Standards.

Wir bemühen uns so, die Barrieren in unserem Unternehmen möglichst gering zu halten und alle unterstützenden Maßnahmen zu treffen, die es erlauben, innovativ, effektiv und effizient zu arbeiten.

Innovationsprozesse sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Barrieren. Diese können auf individueller, Unternehmens-, Community- und Landesebene wirken und grob in interne und externe Barrieren unterteilt werden. Innovationsbarrieren beziehen sich dabei sowohl auf die Anwesenheit als auch die Abwesenheit bestimmter Faktoren.

Die Entwicklung und Umsetzung von Ideen braucht Zeit und Raum. Die Realität sieht jedoch anders aus. Der Wettbewerb innerhalb und zwischen Firmen intensiviert sich aufgrund der zunehmenden Globalisierung, der schnelleren und komplexeren Informationsweiterleitung und -verarbeitung und der steigenden Kundenanforderungen. Zeitknappheit entsteht, wenn die Belastung durch Routineaufgaben überhand nimmt und kreative

Problemlösungen aufgrund des dringlichen Tagesgeschäftes in den Hintergrund rücken.

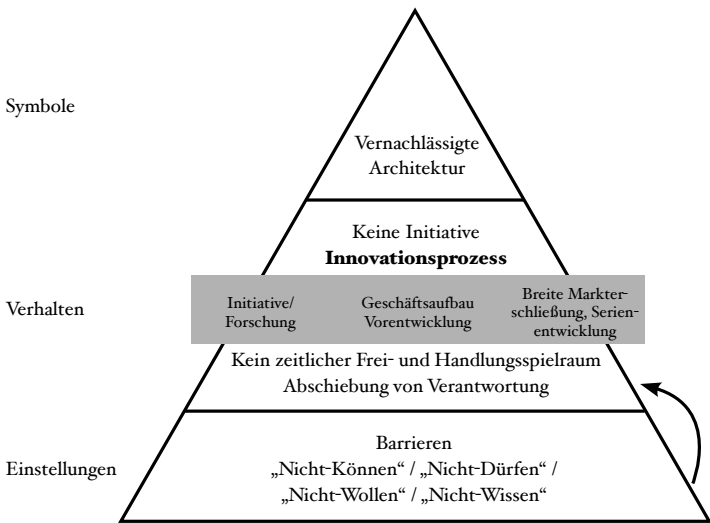
Routinen in Organisationen sind zwar hilfreich, um mit einer standardisierten Herangehensweise die Abläufe in einem Unternehmen zu harmonisieren und damit effektiver und effizienter zu gestalten, doch es muss genügend Freiraum bleiben, um den Anforderungen der Situation auch flexibel begegnen zu können. In Situationen, in denen die tägliche Arbeitsbelastung sehr hoch ist, kann dagegen nur noch auf unmittelbar zu erledigende Anforderungen reagiert werden. Es fehlt die Zeit oder Möglichkeit, über neue Ideen nachzudenken oder Innovationen zu initiieren, also im Sinne einer innovierenden Organisation zu agieren.

Ein auf diese Weise eingeschränkter Handlungsspielraum hat zur Folge, dass ein eher reaktiver Umgang mit dem Aufgabenbereich praktiziert wird. In einem Umfeld, welches wenig Freiraum zulässt, verhalten sich die Mitarbeiter passiv, regelkonform und ängstlich darauf bedacht, sich innerhalb etablierter Grenzen zu bewegen.

Dies hat zur Folge, dass, sobald Schwierigkeiten auftreten, nur noch ausgeführt wird, was explizit aufgetragen wurde und aufgegeben wird, keine Pläne entwickelt werden, um mit zukünftigen Problemen umzugehen, und Umweltaforderungen nur noch reaktiv begegnet wird. Ein solch reaktives Verhalten zeigt sich passiv gegenüber zukünftigen Problemen und Chancen, abwartend, bis sie auf einen zukommen, und erst dann reagierend. Durch derartiges reaktives Verhalten wird keine aktive Problem- und Chancensuche entwickelt, es gibt keine Back-up-Planung und kein Frühwarnsystem. Eine Tendenz, Verantwortung abzuschieben, entsteht und wird verstärkt. Daher gilt eine solch reaktive Herangehensweise in der Regel als nicht erfolgreich.

Zeitknappheit, Arbeitsüberlastung durch wenig gewinnbringende Routinetätigkeiten und zunehmende Verantwortungsabschiebung stellen ernstzunehmende Barrieren in einem Innovationsprozess dar, die sich in bestimmten Einstellungen gegenüber der Innovationsfreudigkeit einer Organisation manifestie-

ren. Diese Barrieren des „Nicht-Dürfens“, „Nicht-Könnens“, „Nicht-Wissens“ und „Nicht-Wollens“ entwickeln sich aufgrund entsprechender eigener oder beobachteter Erfahrungen zu überdauernden Grundannahmen. Sie wirken sich auf das aktuelle Verhalten aus, selbst wenn sich die Rahmenbedingungen inzwischen verändert haben. Es sind Grundeinstellungen der Organisationsmitglieder, die sich hinderlich auf den Innovationsprozess auswirken und ihn mitunter sogar ganz unterbinden.



Eine umfangreiche Studie an etwa 150 hochgradigen Innovationsprojekten hat belegt, dass die hier dargestellte vierdimensionale Innovationskultur einen direkten positiven Einfluss auf die Effizienz und Effektivität von Organisationen nimmt. Jede einzelne Kulturdimension hat sich dabei als erfolgskritisch herausgestellt.

- *Unternehmerischer Freiraum* steht in signifikant positivem Zusammenhang mit den Effizienzkriterien (Zeit- und Kosteneinhaltung).
- *Kommunikation/Kooperation/Konflikt* steht in signifikant positivem Zusammenhang mit den Effizienz- sowie den Effektivitätskriterien (Qualität und Technischer Erfolg).
- *Umgang mit Fehlern* hängt gerade in den frühen Phasen mit der Erreichung der Effektivitätskriterien (Qualität und Technischer Erfolg) signifikant positiv zusammen.
- *Barrieren* steht dagegen erwartungsgemäß in signifikant negativem Zusammenhang sowohl zu den Effizienzkriterien (Einhaltung der Zeit- und Kostenziele) als auch den Effektivitätskriterien (Qualität und Technischer Erfolg).

Das Gesamtmodell der Innovationskultur erklärt branchenübergreifend 6 % der Effektivität und 7 % der Effizienz. Die genannten Erfolgskriterien sind allgemein und branchenübergreifend. Die Innovationskultur und das Anreizsystem zusammen erklären insgesamt und branchenübergreifend sogar 30 % der Innovativität.

Daher unterstützt auch das Anreizsystem die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Das Anreizsystem als Motivator

Anreizsysteme haben sowohl eine *Motivations-* als auch eine *Steuerungsfunktion*. Das bedeutet, sie fördern und unterstützen einerseits die allgemeine Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen und lenken andererseits das Verhalten auf bestimmte Aktivitäten.

Sie unterstützen und verstärken idealerweise die Ziele der Organisation, indem Führungskräfte eindeutige und konsequente Signale setzen, welche Aufgaben von vorrangiger Bedeutung sind bzw. welche Verhaltensweisen als angemessen oder als nicht angemessen gelten. Die Art der Entlohnungsstrategie und einhergehende organisationale Praktiken sind Ausdruck der Wertvorstellungen und Verhaltensorientierungen einer Organisation und dienen damit als effektive Maßnahme zur Unterstützung der Unternehmensstrategie.

Verschiedene empirische Studien haben gezeigt, dass insbesondere die Teamentlohnung dazu führen kann, dass intensiver miteinander kommuniziert, kooperiert wird und Konflikte konstruktiv ausgetragen werden. Eine Entlohnung, die sich stark an der Individualleistung orientiert, unterbindet dagegen eher solche Interaktionsprozesse. In der Capital Bank wird der Teamentlohnung daher ein besonderer Stellenwert zugeordnet. Der Teamgedanke unterstützt den Informationsaustausch und fördert eine intensive Wissensgenerierung.

Der Service-Award für die Service- und Stabsabteilungen stellt sicher, dass nicht nur die Beraterin oder der Berater mit direktem Kundenkontakt vom Umsatz profitiert, sondern auch das gesamte Team bzw. interne spezialisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. IT-Service, Marketing, Settlement, Zahlungsverkehr usw.), die bei der Umsetzung des eigenen Erfolges maßgeblich geholfen haben. Viermal im Jahr finden Wahlen statt, bei denen jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin des internen Services und der Stabsabteilungen des Hauses gewählt werden können. Ausgenommen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abteilungen, die Risikoentscheidungen treffen, um mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden. Auf einem gemeinsamen Fest nach der Bilanzerstellung findet die Auszeichnung der besten 10 internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt und sie bekommen entsprechend der Wahl einen Teil des hierfür zurückgestellten Extra-Bonus.

Ebenfalls als Teameinheit werden die einzelnen Filialen in Graz, Salzburg, Wien, Kitzbühel und Klagenfurt belohnt, und zwar indem jeweils ein qualitätsgeicher Teambonus vergeben wird. Der Aufteilungsschlüssel erfolgt über die Teamleiterin/den Teamleiter und wird idealerweise durch das gesamte Team festgelegt und aufgeteilt. Die Abstimmungsprozesse nehmen auch hier einen zentralen Stellenwert ein.

Auch BeraterIn und KundIn können als Team verstanden werden. Denn mit der Umstellung auf das honorar- und erfolgsbasierte Private-Banking-Konzept 2009 werden Vermittlungs- und Bestandsprovisionen zur Gänze an die Kundin/den Kunden weitergeleitet. Es gibt keine expliziten Absatzvorgaben, sodass nicht am Abschluss, am Produkt, sondern am gemeinsamen Erfolg verdient wird. Eine Entlohnung von 15 % des Nettogewinnes fördert dabei das individuelle Leistungsstreben und unterstützt die Verantwortungsbereitschaft. Diese wird auch dadurch unterstützt, indem bei Verlusten das Honorar so lange entfällt, bis sich der vorherige Erfolg wieder einstellt. Grundsätzlich sind der Erfolg des

individuellen Portfolios und die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden unser Gewinn und damit unser primäres Unternehmensziel. Es wird unterstützt durch eine innovationsförderliche Organisationskultur und ein entsprechendes Anreizsystem.

Ausblick

Wertschöpfung ist für den Erfolg und das Bestehen nicht nur von Banken, sondern eines jeden Unternehmens unerlässlich und damit vor allem eine strategische und eine Führungsaufgabe. Um Wertschöpfung zu erzielen, sind zahlreiche *Aktivitäten* notwendig und es gilt, ein *Arbeitsumfeld* zu schaffen, das alle MitarbeiterInnen dazu motiviert und darin unterstützt, ihr Potential einzusetzen und auf dieses Ziel hinzuarbeiten. Ihre Innovationsfähigkeit und Bereitschaft, Innovationen umzusetzen, sind wichtige Ansatzpunkte für jedes Unternehmen.

Denn Unternehmen sehen sich durch immer kürzere Produktlebenszyklen und zunehmenden Kostendruck auf den globalen Märkten einem steigenden *Wettbewerbsdruck* gegenüber. Sie sind mehr denn je gezwungen, strategische Alleinstellungsmerkmale aufzubauen und zu verteidigen. Marktanteile müssen erhalten, das Produktangebot erweitert, die Qualität und Effizienz gesteigert und Kosten reduziert

werden. Zusammen mit der Verringerung der globalen Wissensunterschiede verschärft sich der Wettbewerb dabei gerade für solche Unternehmen und Branchen, die bislang relativ unangefochten eine starke Weltmarktposition innehatten.

Die durch die Innovationsfähigkeit erzielte Wertschöpfung als übergeordnetes Unternehmensziel bedeutet sowohl den *Werterhalt* als auch besonders eine *Wertsteigerung*. Die Wertschöpfung in einem Unternehmen wird dabei durch eine gelebte Innovationskultur positiv unterstützt, wenn nicht gar erst ermöglicht.