

**Modellentwicklung und Ableiten von
Vorschlägen zum Fördern und Durch-
setzen von Innovationen in IT-Abtei-
lungen und IT-Unternehmen**

-

**Model development and derive sugges-
tions for promoting and enforcing
innovations in IT departments and IT
companies**

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades
Master of Arts (M.A.) an der
Europäischen Fernhochschule Hamburg

Betreuer/ Erstgutachter:

Prof. Dr. Frank Strikker

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Gernot Graeßner

vorgelegt von:

Peter Hönig
Alsdorf 1
85395 Wolfersdorf

Datum der Abgabe:

01.07.2014

Wörterzahl: 10.204

Matrikelnummer: 910012825

Telefon: 08168 / 999215

E-Mail: peter.hoenig@datsoft.de

Zusammenfassung

Ziele

In dieser Thesis wird ausgehend von Abb. 1.1 ein Modell entwickelt und begründet. Das Modell soll dazu beitragen, die richtigen Schritte, Maßnahmen, Tool- und Methodeneinsatz in IT-Abteilungen oder IT-Unternehmen zu planen und die notwendige Kulturveränderung und Skills zu fördern. Dazu wird in dieser Thesis folgendes erarbeitet:

1. Überprüfung / Erweiterung des Modells anhand bestehender Literatur zum Thema Innovation.
2. Überprüfung / Erweiterung des Modells anhand der Geschichte großer und erfolgreicher Unternehmen (Apple, IBM, Microsoft).
 - Wie entstanden in diesem Unternehmen innovative Produkte?
 - Welchen Einfluss hatten die Führungskultur und die Führung?
 - Wie war der Umgang mit "Nah-Tod-Erfahrungen", wie kam es dazu und wie war der Weg aus der Krise?
3. Welche Attribute, Qualitäten, Eigenschaften sind in welchen Quadranten von Mitarbeitern und Führung gefordert bzw. zu finden?
4. Vorschläge von Change Management Tools und Methoden, die in den einzelnen Quadranten genutzt werden können

Methodische Vorgehensweise

Das hier entwickelte Modell wird mit dem Change-Kreisel und der Theorie U abgeglichen und anhand dieser zwei neuen, modernen Management-Theorien validiert, in dem Gemeinsamkeiten, und Abweichungen aufgezeigt werden. Außerdem wird das Modell anhand von Internet- und Literatur-Recherchen über die Firmen Apple, Google, IBM, Microsoft und Nokia validiert und damit der Bezug zur Praxis hergestellt.

Ergebnisse

Die Theorie U und der Change-Kreisel stützen das Modell und ergänzen sich gegenseitig. Die Literaturrecherche zeigt, dass die im Modell dargestellten Schritte in fast ähnlicher Form durchlaufen werden, wobei die Reihenfolge im Modell nicht immer eingehalten wird.

Summary

Goals

In this thesis, a model based on Figure 1.1 will be developed and science-based. The model will help to plan the right steps, measures, tool and methods used for IT departments or IT companies and to promote the necessary culture change and skills. For this purpose the following in this thesis will be developed:

1. Review / extension of the model based on existing literature on the topic of innovation.
2. Verification / extension of the model based on the history of large and successful companies (Apple, IBM, Microsoft).
 - How does the company create innovative products?
 - Which influence are based on leadership culture and leadership?
 - What was the handling of "near-death experiences? And how it was the way to that and what was the way out of the crisis?
3. What kind of attributes, qualities, properties in which quadrant are required or to be found for employees and managers?

Proposals for change management tools and methods that can be used in each quadrant.

Methodical approach

The developed model will be compared with the change cycle and the theory U and based on these two new, modern management theories it will be validated, and similarities and differences shown. Furthermore, the model will be validated based on internet and literature research about the company Apple, Google, IBM, Microsoft and Nokia and a reference to practice will be made.

Results

Theory U and the change cycle support the model and complement each other. The literature review shows that the steps shown in the model runs in almost a similar way, the sequence in the model is not always followed.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Persönliche Motivation und Überblick.....	1
1.2 Aufbau der Thesis.....	2
1.3 Abgrenzungen der Aufgabenstellung	3
2 Herleitung und Aufbau des Modells.....	4
2.1 Voraussetzungen nach Cusumano	4
2.2 X-Achse - Prozess-Fähigkeitslevel.....	9
2.3 Y-Achse - Führungsstile	11
2.4 Innovationsprozess und Verlauf im Koordinatensystem	12
2.5 Ableitung von Attributen, Qualitäten und Eigenschaften von Mitarbeiten und Führung	15
2.6 Gesamtmodell und Begründung	20
2.6.1 Change-Kreisel	20
2.6.2 Theorie U	22
3 Modellverifikation am Beispiel von IT-Unternehmen	28
3.1 IBM (THINK) - seit über 100 Jahren am Markt.....	28
3.2 Apple (THINK DIFFERENT) - abgeschlossene Welt	31
3.3 Microsoft (BE WHAT´S NEXT) - standardisierte Plattformen	34
3.4 Nokia (CONNECTING PEOPLE) - Disconnected und verkauft ..	39
3.5 Google (DON´T BE EVIL) - der Newcomer als neue Macht	40
4 Methodenempfehlungen für die einzelnen Quadranten.....	44

4.1 Akzeptiertes Spielen	44
4.1.1 Brain-Storming	44
4.1.2 Disney-Strategie.....	44
4.1.3 Social Media und Web 2.0.....	45
4.2 Gelebte Governance.....	46
4.2.1 TOGAF	46
4.2.2 COBIT	49
4.2.3 CMMI	50
4.3 Stabile Linienfunktion	50
4.3.1 ITIL.....	50
4.3.2 KVP	51
4.4 Gefahrenzone	52
4.4.1 Entscheidungs-Moderation	52
4.4.2 Konflikt-Moderation.....	53
5 Literaturverzeichnis	55
6 Glossar	58

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
API	Application Programming Interface
bzw.	beziehungsweise
CMMI	Capability Maturity Model Integration
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CTR	Computing-Tabulating Recording
d. h.	das heißt
EAM	Enterprise Architecture Management
f.	folgend
ff.	fort folgend
FTC	Federal Trade Commission
IBM	International Business Machines
ITIL	IT infrastructure Library
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Kap.	Kapitel
PoC	Proof of Concept
ROI	Return of Invest
s.	siehe
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
u. a.	unter anderen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Innovationsphasen	14
Tabelle 2.2: Phasen im Change-Kreisel.....	21
Tabelle 2.3: Der sich wandelnde wirtschaftliche Kontext	25
Tabelle 2.4: Zuordnung Modell-Schritte zum U-Prozess	27

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: “Links oben”	1
Abb. 2.1: The six enduring principles and competitive advantage	5
Abb. 2.2: The ecosystem of platforms, complements and network effects	6
Abb. 2.3: Führungsstile.....	11
Abb. 2.4: Das Gesamtmodell mit Innovationspfad.....	12
Abb. 2.5: Der Change-Kreisel	21
Abb. 2.7: Der U-Raum des Anwesendwerdens - ein Prozess, drei Bewegungen.....	23
Abb. 2.8: U-Raum des Abwesendwerdens	27
Abb. 3.1: Apple Produktstrategie 1996 - 2000	32
Abb. 4.1: Zusammenhang zwischen den IT-Frameworks	46
Abb. 4.2: Zusammenhang zwischen den verschiedenen Architekturen ..	47
Abb. 4.3: Die Phasen des Architektur-Entwicklungsprozesses	48
Abb. 4.4: COBIT 5 Prozess-Referenzmodell	49
Abb. 4.5: Prozess-Workflows	51

1 Einleitung

1.1 Persönliche Motivation und Überblick

In unserer Mitarbeiter-Veranstaltung zum Jahresende 2013 wurde Innovation zum Leitmotto für das kommende Jahr 2014 gemacht. Dazu wurde das aus dem Gedächtnis konstruierte Darstellung Abb. 1.1 gezeigt:

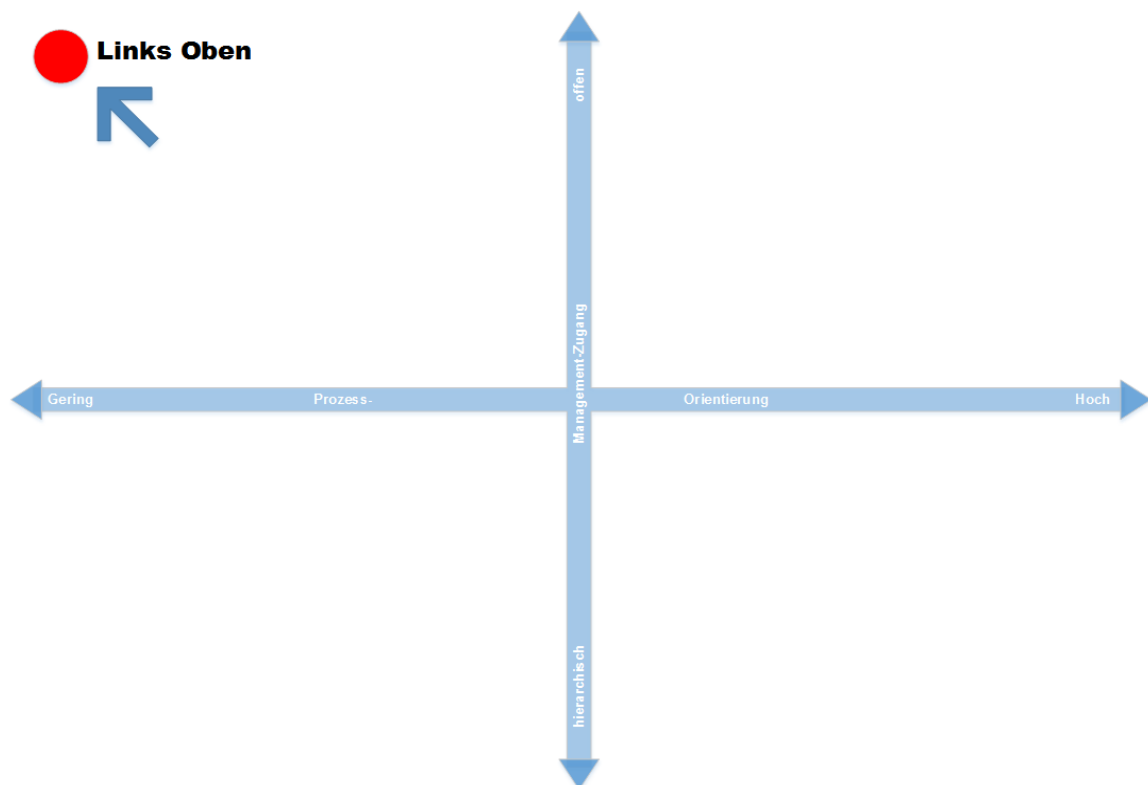


Abb. 1.1: "Links oben"

Die Darstellung Abb. 1.1 zeigt den Zusammenhang zwischen Prozessorientierung und Hierarchieoffenheit und sollte die folgende Botschaft vermitteln:

- Damit Innovation entstehen, gedeihen, entwickeln und sich durchsetzen kann, bedarf es einer Kultur, die "Links Oben" entspricht. D. h. die Zusammenarbeit und die Zugänge zum Management sind offen zu gestalten und es sollte möglichst keine Formalismen und formalisierte Prozesse geben.
- Die IT-Abteilung wird sich in den nächsten Jahren in diese Richtung entwickeln müssen.

Da ich diese Darstellung für sehr unvollständig halte und wesentliche Elemente in dieser Darstellung für mich nicht enthalten sind, ist bei mir die Idee entstanden, ausgehend von dieser Darstellung ein erweitertes Modell für diese Masterarbeit abzuleiten. Zudem ist Innovation für alle Unternehmen ein Thema, die sich dem immer schneller wechselnden Märkten stellen müssen und dabei mit zunehmendem Konkurrenzdruck leben müssen. Neue Innovationen sind somit der Motor für neue Geschäfte. Zu dem agieren IT-Abteilungen inzwischen nicht mehr nur intern, sondern auch zunehmend sichtbar für externe Kunden. Man denke an IT im Fahrzeug oder an Online-Bestellsysteme wie Car-Konfiguratoren, die zunehmend durch die IT-Abteilungen entwickelt und betrieben werden. Aber auch für die Abwicklung interner Prozesse sind Innovationen von Vorteil für den Endkunden, auch wenn er deren Auswirkungen nicht sonderlich wahrnimmt – man denke an IT-unterstützte und optimierte Logistikprozesse.

1.2 Aufbau der Thesis

Das Kapitel 2 dient der Herleitung des Modells und seiner theoretischen Begründung anhand zweier ausgewählter moderner Management-Theorien – den Change-Kreisel und der Theorie U.

Kapitel 3 diskutiert das Modell am Beispiel innovativer oder weniger innovativer IT-Unternehmen. Dabei werden die innovativen Phasen sowie Phasen der Krise betrachtet und beleuchtet, wie diese Unternehmen in diesen Phasen agiert haben, wie Kulturveränderungen umgesetzt wurden und wie sich diese Phasen in das hier entwickelte Modell einordnen.

Kapitel 4 gibt anschließend Empfehlungen für den Einsatz von Tools und Methoden für die einzelnen Quadranten, die dort hilfreich für ein effektives Changemanagement eingesetzt werden können. Dazu werden die einzelnen Methoden und Tools kurz vorgestellt. Die Liste der hier angegebenen Tools ist keinesfalls als vollständig zu erachten.

1.3 Abgrenzungen der Aufgabenstellung

Dieser Arbeit wird die folgende Definition von Innovation zugrunde gelegt:

„Innovation ist der Managementvorgang, der zur Umsetzung einer neuen nützlichen Idee von Ihrer Entstehung bis zur erfolgreichen praktischen Anwendung führt. Innovation kann bei Produkten, Fertigungsprozessen, Dienstleistungen, im Marketing, in der Distribution, im Finanzbereich, im Management selbst sowie in der Struktur und Kultur des Unternehmens stattfinden.“

HOCHMEIER, Alexander (2012). S.11

Die Arbeit bezieht sich im praktischen Teil ausschließlich auf IT-Unternehmen und das Modell und die daraus abgeleiteten Vorschläge somit auf IT-Unternehmen und/oder IT-Organisationen. Aus der theoretischen Validierung¹ des Modells heraus ist anzunehmen, dass sich viele Teile dieser Arbeit auch auf andere Unternehmen und Organisationen übertragen lassen. Dies wurde aber hier nicht überprüft. Auch will diese Arbeit keine Arbeit über Change-Management sein, sondern sich mit dem Umgang mit Innovationen befassen. Auch wenn wirkliche Innovationen auch immer ein Change ist und Changemanagement zur folgen haben sollten, so gibt es auch noch andere Gründe, die für ein Change-Projekt.

Auch die Sammlung der Methoden und Tools im Kapitel 4 darf auf keinen Fall als vollständig angesehen werden. Auch deren Beschreibung ist nur grob und soll nur erste Ideen vermitteln, welche Tools wie sinnvoll in den einzelnen Quadranten des Modells eingesetzt werden können. Viele der beschriebenen Methoden können und sollten auch in den anderen Quadranten eingesetzt werden.

¹ Change-Kreisel und Theorie U sind allgemeiner und über IT-Unternehmen hinausgehend – haben diese selbst nicht im direkten Fokus.

2 Herleitung und Aufbau des Modells

Ausgehend von Abb. 1 wird hier ein erweitertes Modell zur Diskussion gestellt. Dabei wird auf der X-Achse die Prozessfähigkeit und auf der Y-Achse Führungsstile aufgetragen. Zuerst sollten aber noch einige Prinzipien dargestellt werden, die nach Cusumano innovative Unternehmen erfüllen.

2.1 Voraussetzungen nach Cusumano

Cusumano begründet seine Prinzipien wie folgt und sollten deswegen für Unternehmen, die auf Innovationen angewiesen sind bzw. darauf bauen als Voraussetzungen gelten bzw. geschaffen werden:

„My research has mainly looked at how managers can balance efficiency and flexibility in strategy, operations, and product development. In reflecting on what I have learned, I concluded that a handful of principles – I have chosen six – appear to have been essential to the effective management of strategy and innovation over long periods of time.

[...] I have focused on principles supported by considerable theoretical and empirical research undertaken by a variety of scholars in different disciplines.

[...] By contrast, the six principles highlight the building blocks for a new firm and a broader way to create and re-create competitive advantage. The focus here is on deep capabilities, not just strategy, and on achieving the agility necessary to adapt to change.“

CUSUMANO, Michael A. (2012), S. 10 f.

Cusumano ist für diese Arbeit deswegen von besonderem Interesse, da er sich bei seiner Arbeit über die sechs nachhaltigen Prinzipien für das Managen von Strategie und Innovationen auf die Untersuchung u. a. folgender Unternehmen stützt und damit eine deutliche Schnittmenge zu denen in dieser Arbeit hat:

Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota, JVC, Sony, IBM, ...

Cusumano beschreibt in seiner Arbeit die folgenden sechs Prinzipien, die hier verkürzt zusammenfassend wiedergegeben werden:

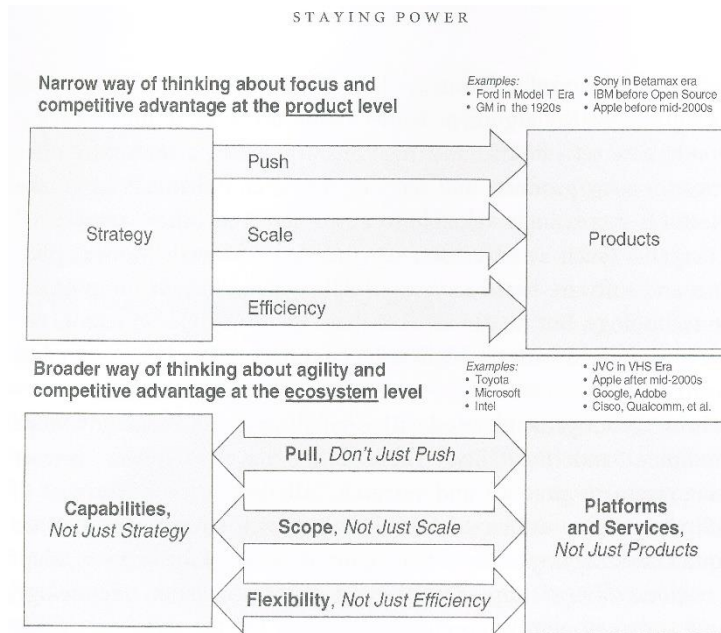


Abb. 2.1: The six enduring principles and competitive advantage²

1. Prinzip: Platforms, Not Just Products

Dieses Prinzip fordert die Manager auf, weniger in konventionellen Produkten und Produktstrategien zu denken, sondern ihre Produkte zu Plattformen zu bündeln. Ein typisches Beispiel für eine Plattform stellt Microsoft Windows dar und darunter liegt die Intel-Prozessor-Plattform, weswegen auch gerne von WINTEL-Plattform gesprochen wird. Microsoft bietet hierzu eine ganze Reihe von Produkten an (z. B. MS Office), aber auch andere Hersteller haben die Möglichkeit über offene und dokumentierte Schnittstellen (APIs) Produkte (z.B. Adobe Reader) und Plattformen (z.B. Eclipse³) zu realisieren. Der Vorteil einer Plattform besteht darin, dass sowohl Partner wie auch Konkurrenten Produkte für diese Platt-

² Entnommen: CUSUMANO, Michael A. (2012). S. 12

³ Eine ursprünglich von IBM entwickelte und quelloffene JAVA-Programmierumgebung, für die inzwischen eine Vielzahl von Plug-Ins für unterschiedliche weitere Programmiersprachen und sonstige Plug-Ins existieren.

form anbieten können und dies wiederum die Attraktivität und den Nutzen für den Kunden steigert. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Grafik dargestellt:

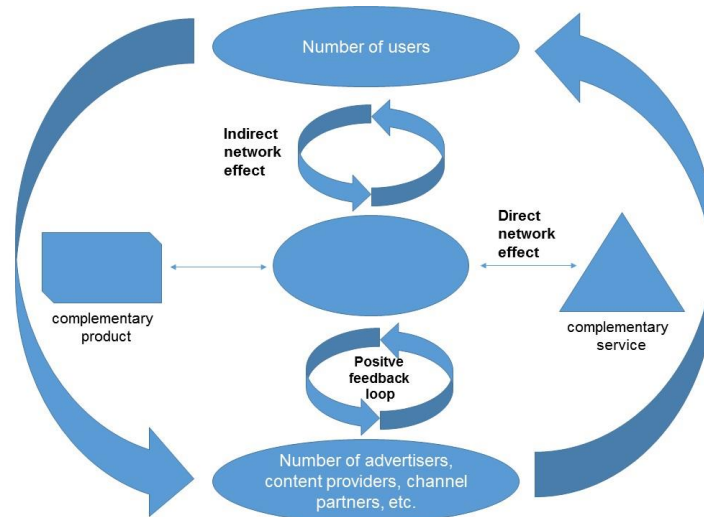


Abb. 2.2: The ecosystem of platforms, complements and network effects⁴

2. Prinzip: Services, Not Just Products (or Platforms)

Hier wird gefordert, nicht nur Produkte und Plattformen bereitzustellen, sondern diese um sinnvolle Service (Dienstleistungen) zu erweitern um profitabler zu werden oder profitabel zu bleiben. Cusumano weist mit Recht darauf hin, dass Produkte und Plattformen in vielen Fällen, gerade im IT-Bereich zunehmend immer weniger kosten dürfen und damit kaum noch Gewinn abwerfen. Teilweise geht diese Entwicklung bis zum Null-Tarif (s. Google Suche oder Open Source Produkte, z.B. Open Office). Gerade deswegen gehen viele IT-Firmen dazu über, entweder nur noch Services (z.B. für Linux) oder zu ihren Produkten Services für Wartung, Customizing, Implementierung usw. (z.B. SAP) anzubieten.

⁴ Abb. nach: CUSUMANO, Michael A. (2012). S. 25

3. Prinzip: Capabilities, Not Just Strategy

Während alle anderen Prinzipien bei IT-Abteilungen zwar zu empfehlen und entsprechend zu interpretieren⁵ sind, halte ich dieses Prinzip für absolut notwendig. Cusumano beschreibt es selbst wie folgt:

„Managers should focus not simply on strategy or vision on the future (that is, deciding what to do) but equally on building distinctive organizational capabilities and operational skills (that is, how to do things) that rise above common practice (that is, what most firms do). Distinctive capabilities center on people, processes, and accumulated knowledge that reflect a deep understanding of the business and the technology, and how they are changing. Deep capabilities, combined with strategy, enable the firm to offer superior products and services as well as exploit foreseen and unforeseen opportunities for innovation and business development.“

CUSUMANO, Michael A. (2012). S.114

Ein Unternehmen oder eine Abteilung sollte sich explizit Gedanken darüber machen, welche Fähigkeiten es braucht, welche Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile bringen und deswegen im Haus verbleiben und optimiert werden sollten und welche Fähigkeiten zwar für das Unternehmen notwendig sind, ggf. aber auch an andere Dienstleister vergeben werden können. Hat ein Unternehmen oder Abteilung erst eine Fähigkeiten-Landkarte erstellt, lassen sich daraus Strategie und sinnvolle Organisationsformen ableiten. Eine neue Innovation sollte die Strategie unterstützen und den Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen bzw. die Fähigkeiten eines Unternehmens sinnvoll erweitern. Damit werden die Fähigkeiten-Landkarte und die Strategie zur Leitplanken, an denen sich Ideen ausrichten müssen, um in Projekten zu neuen Innovationen umgesetzt zu werden.

⁵ Wer ist der Kunde? Was ist eine Plattform oder ein geeigneter Service?

4. Prinzip: Pull, Don't Just Push

Für IT-Unternehmen und IT-Abteilungen bedeutet dieses Prinzip, statt Software mit einem langwierigen Wasserfall-Prozess – von der Anforderungsaufnahme, über Lasten- und Pflichtenhefterstellung, Systemdesign... - ein Projekt zu realisieren, dort wo immer möglich und sinnvoll, frühe Prototypen und darauf folgend für den Kunden einsetzbare Software-Releases⁶ zu bauen. Es sollte immer wieder Kunden-Feedback eingeholt und in die Entwicklung mit einfließen.

5. Prinzip: Scope, Not Just Scale

Economy of scale ist ein bereits seit langen bekanntes Prinzip und eignet sich insbesondere sehr gut bei der Beschaffung von massenweisen Software-Lizenzen oder Standard-Hardwarekomponenten. Economy of Scope adressiert dagegen mehr die Wiederverwendung von Wissen, Informationen, Services oder Software-Modulen, sowie auf Standardisierung von Prozessen, Methoden und Tools. Um die Wiederverwendung sinnvoll betreiben zu können, ist zuvor aber ein deutlich höherer Aufwand für Dokumentation, Testen oder klare Schnittstellen bei Software-Modulen zu betreiben. Deutliche wirtschaftliche Vorteile werden erst bei häufiger Wiederverwendung erreicht.

6. Prinzip: Flexibility, Not Just Efficiency

Manager sollten nicht nur auf Effizienz achten, sondern sich auch die nötige Flexibilität in ihren Handlungen und den Prozessen zulassen, um auf Veränderungen des Markts oder Kundenanforderungen reagieren zu können. Beachtet man dieses Prinzip, so können Produkt- oder Prozess-Innovationen schnell vom Unternehmen aufgenommen und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Dieses Prinzip spiegelt sich zum Teil auch

⁶ Zwei Software-Entwicklungsprozesse, die dies unterstützen sind der Rational Unified Process (RUP) und in extremer Form eXtreme Programming (XP)

schon in den anderen Prinzipien wieder, wurde aber wegen der Bedeutung, die Cusumano diesem zuschreibt, von diesem noch einmal als eigenständiges Prinzip formuliert.

7. Prinzip: Vertrauen, nicht nur Kontrolle

Das siebte Prinzip habe ich hinzugefügt. Gerade in der Ideenfindungsphase halte ich es für notwendig und entscheidend, dass den Mitarbeitern genügend Freiraum und Vertrauen seitens des Managements entgegengebracht wird. Um überhaupt nachhaltig kreative Prozesse zu starten, ist eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Wertschätzens notwendig. Fehler sind in gewissen Toleranzgrenzen zuzulassen und ein Klima zu fördern, bei dem über Fehler offen diskutiert und gelernt werden kann. Projekte müssen auch mal schief gehen können – es ist aber dafür zu sorgen, dass dies rechtzeitig erkannt und der notwendige Lerneffekt einsetzt.

2.2 X-Achse - Prozess-Fähigkeitslevel

In Anlehnung an "CMMI for Development V.1.2⁷" werden für die X-Achse des Modells die Fähigkeitslevel 0 - 3 (0 = Incomplete, 1 = Performed, 2 = Managed, 3 = Defined) definiert. Die weiteren Level 4 (Quantitatively Managed) und 5 (Optimizing) die CMMI verwendet, sollen für diese Arbeit keine Rolle spielen. Die weiteren Levels beschreiben weitere Möglichkeiten der Messung, Prozessverbesserung und Optimierung. Der nächsthöhere Level schließt immer die Fähigkeiten des darunterliegenden Levels ein und erweitert diesen um weitere Fähigkeiten, die erfüllt sein müssen, um diesen Level zu erreichen. Für das hier geltende Modell werden nun die einzelnen Levels beschrieben, wobei sich diese auf die Prozesstreue der für die IT festgelegten und einzuhaltenden Prozesse beziehen:

⁷ CHRISSIS Mary Beth, KONRAD, Mile, SHRUM, Sandy (2007): S.46 ff

Level 0 – Unvollständig

Die vorhandenen IT-Prozesse werden nur teilweise oder überhaupt nicht gelebt.

Level 1 - Durchgeführt

Die IT-internen Prozesse werden weitgehend eingehalten, aber deren Einhaltung wird nicht überwacht.

Level 2 – Geführt

Die IT-Prozesse werden durchgeführt, gesteuert und überwacht. Die Prozessziele und -kennzahlen sind klar formuliert und auf deren Einhaltung wird geachtet.

Level 3 - Definiert

Die IT-Prozesse sind standardisiert und können auf organisationsspezifische Belange nach klaren Vorgaben angepasst werden. Die Prozesse werden ständig optimiert. Zweck, Eingangskriterien, Prozesskennzahlen, Ergebnisse sowie Rollen und Tätigkeiten sind klar definiert und beschrieben.

2.3 Y-Achse - Führungsstile

In diesem Kapitel werden die im Studienheft FÜPE 1/H beschriebenen Führungsstile übernommen.

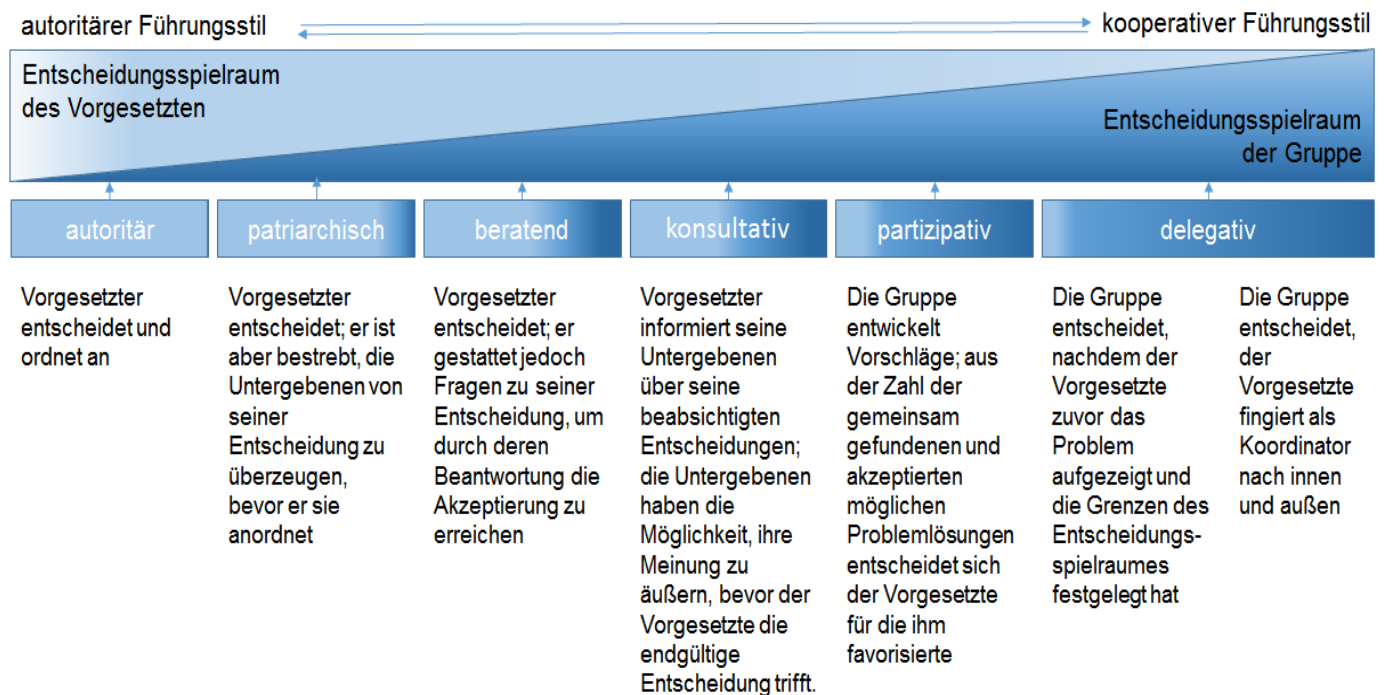


Abb. 2.3: Führungsstile⁸

Um eine Vereinfachung des Modells zu erreichen und da eine derart feingranuliere Darstellung keine zusätzlichen Mehrwert bringt, werden die folgenden Führungsstile zusammengefasst:

- 1 - Führungsstil anordnend = autoritär und patriarchisch
- 2 - Führungsstil informierend = beratend und konsultativ
- 3 - Führungsstil partizipativ
- 4 - Führungsstil delegativ

⁸ Entnommen: STRIKKER, Frank & HOFMANN, Mathias (2011). S. 26

Die Führungsstile werden im Modell nicht nur auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten angewandt, sondern auch auf das Miteinander von Organisationen übertragen. Zum Beispiel wird in vielen Fällen eine Compliance-Organisation gegenüber anderen Organisationen mehr anordnend und informierend agieren, auch wenn kein direktes hierarchisches Unterverhältnis existiert.

2.4 Innovationsprozess und Verlauf im Koordinatensystem

Ausgehend von dem in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Koordinatensystem wird nun der Ideal-Innovationspfad eingetragen, wobei die einzelnen Phasen durchaus parallel oder in etwas unterschiedlicher Reihenfolge durchlaufen werden können oder einzelne Phasen auch entfallen können:

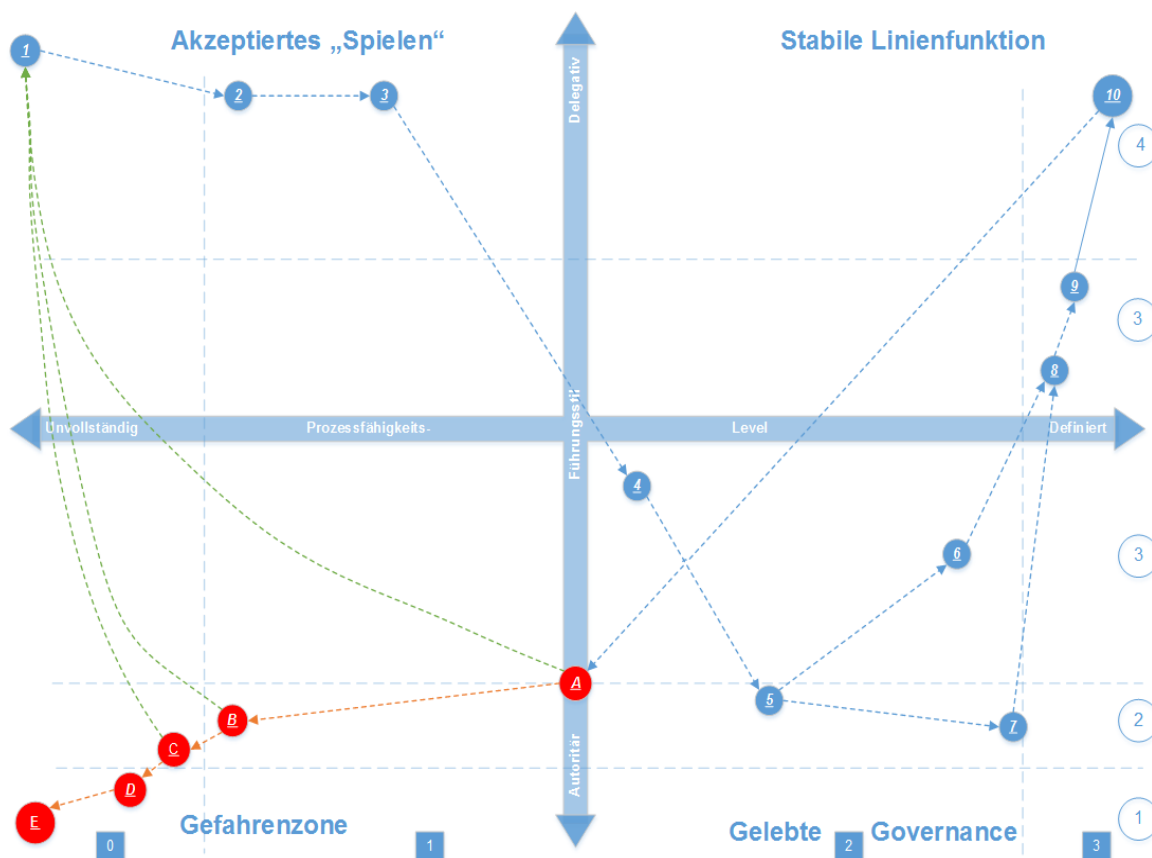


Abb. 2.4: Das Gesamtmodell mit Innovationspfad

Dabei bedeuten die einzelnen Zustände:

Nr.	P- / F-Level	Name	Beschreibung	Voraussetzung	Ergebnis
1	0 / 4	Kreativität entwickeln	Gespräch, Austausch und Diskussion in ungezwungener Atmosphäre werden hierarchiefrei geführt.	Vertrauenskultur Kreativrecken mit Getränken und Obst Zeit	Interessensgruppen, Wir-Gefühl Motivation angenehmes Arbeitsklima
2	1 / 4	Ideen finden	Brainstorming-Techniken kommen zum Einsatz zur gezielten Ideenfindung. Evtl. moderiert.	Vertrauenskultur Brainstorming-Techniken Kreativraum Zeit	Ideensammlung
3	1 / 4	Lernen durch spielen	Vertiefung der Ideen z.B. durch Literaturrecherche, einfaches Ausprobieren, Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen	Zeit	Klar formulierte Ideen
4	2 / 3	Freiräume und Ressourcen schaffen	Entwicklung erster vorzeigbarer PoCs Stakeholder identifizieren und involvieren	Laborumgebung bzw. Arbeitsräume Finanzierung	Erste Erfahrungen Erfolgsenerlebnis Was zum "Anfassen" involvierte Stakeholder
5	2 / 2	Ideen auswählen und verfolgen	Die vielversprechendsten und zur Strategie passenden Innovationen werden ausgewählt und weiter als Projekte verfolgt Stakeholder informiert gehalten Support-Konzept erstellt	Capability-Map und Strategie Finanzmittel Projektteam	Fertige Produkte, und Services für interne und evtl. externe Kunden involvierte Stakeholder Support-Konzept Evaluation, Erfahrungsaustausch und „Lesson learned“
6	2 / 3	Kommunikation durchführen	Neue innovative Produkte und Services sind an interne und externe Kunden/Stakeholdern vorzustellen und zu bewerben / schulen	Werbe- und Schulungskonzept Support-Konzept	informierte/geschulte Kunden und Stakeholder
7	2 / 2	Standardisierung durchführen	Insbesondere Produkte, Services die als Lösungsbausteine dienen sollen, sind zu standardisieren und ggf. zu Plattformen zusammenzufassen	Capability-Map und Strategie	standardisierte Produkte, Services, Plattformen, Lösungsbausteine

	3 / 3	Innovation akzeptieren und anwenden	Die fertigen Produkte, Services oder Plattformen werden von den Kunden akzeptiert und angewandt	Werbe- und Schulungskonzept Support-Konzept	eingesetzte Produkte, Services, Plattformen
	3 / 3	In betriebliche Abläufe integrieren	Die Produkte, Services und Plattformen werden in die betrieblichen Abläufe und Prozesse integriert	Integrations-, Organisations- und Changemanagement-Konzept	integrierte Plattformen, Services und Produkte
	3 / 4	ROI schaffen	Durch häufige Verwendung und Wiederverwendung ergibt sich ein ROI	wirtschaftliches Denken	Einsparungen
	1 / 2	Innovationen veralten	Innovationen werden nicht gefördert	kein Innovationsklima Ressourcenknappheit keine (aktuelle) Strategie	veraltete Produkte, Services, Plattformen wenig Innovationen
	1 / 2	Mitarbeiter verunsichern	viele Restrukturierungen durchführen mit schlechten bis überhaupt nicht vorhandenes Changemanagement	nachlassende Vertrauenskultur	Prozessstreue lässt nach schlechte Kommunikation Hierarchiedenken setzt ein Mitarbeitermotivation und -bindung geht verloren kaum noch Innovationen, die dann auch meist nicht verfolgt werden
	0 / 2	Angst und Intrigen zulassen	"Law and Order"-Kultur etablieren, abweichende Meinungen "bestrafen"	Angstkultur	überwiegend autoritäre und egoistische Führungspersönlichkeiten Innovationen werden nicht mehr zugelassen und verfolgt
	0 / 1	Todeskampf beginnen	Intrigen bis zur "Vernichtung" des Gegners führen. Gegner ist nicht mehr die Konkurrenz, sondern rivalisierender Kollege im eigenen Unternehmen	Angstkultur überwiegend autoritäre und egoistische Führungspersönlichkeiten schlechte Finanzlage	Unternehmen droht die Insolvenz und ist nicht mehr innovations- und konkurrenzfähig
	0 / 1	Insolvenz anmelden	Das Unternehmen ist abzuwickeln	kein Geld mehr vorhanden	Unternehmen hört auf zu existieren

Tabelle 2.1: Innovationsphasen

2.5 Ableitung von Attributen, Qualitäten und Eigenschaften von Mitarbeitern und Führung

Das Modell wird in vier Quadranten eingeteilt, die ich mit “Akzeptiertes Spielen (Quadrant 1), “Stabile Linienfunktion” (Quadrant 2), “Gelebte Governance” (Quadrant 3) und “Gefahrenzone” umschrieben habe. Idealtypischer Weise werden die Quadranten in der Reihenfolge 1-3-2-1 durchlaufen und ähnelnd dabei den Change-Kreisel (s. Kap. 2.6.1) und der Theorie U (s. Kap. 2.6.2). Der Quadrant 4 wird im idealtypischen Fall nicht durchlaufen. Aus jeden dieser Quadranten lassen sich wichtige Eigenschaften ableiten, die in diesen Quadranten tätigen Mitarbeiter und Führungskräfte idealtypischer Weise erfüllen.

Quadrant 1: "Akzeptiertes Spielen

Hier startet die Innovation als kreative Idee eines Einzelnen oder einer Gruppe. Die Führung hat hierfür den nötigen Freiraum sowie die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Eine ungezwungene aktive Beteiligung der Führungskräfte ist hierbei sinnvoll, sofern diese hierarchiefrei und nicht kritisierend ist. Die Führungskräfte sollten den Ideen wertschätzend gegenüber stehen und das notwendige Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben. Kreatives Denken und Spielen sollten als notwendige Voraussetzung⁹ anerkannt und die Mitarbeiter ausdrücklich dazu ermuntert werden.

Die Mitarbeiter, die hier „mitspielen“ wollen und sollen, sollten kreative Köpfe sein mit der Eigenschaft „quer denken“ zu können und zu wollen. Darüber hinaus benötigen sie genügend Selbstvertrauen und Mut, um ihre Ideen zu artikulieren sowie die Bereitschaft mit konstruktiver Kritik umzugehen. Lernfähig sein, anderen zuhören und auf diese aktiv zugehen können und mit Neugier auf die Suche nach neuen Lösungen gehen sind weitere Eigenschaften.

⁹ Oft hört man von Führungskräften: „Wir machen hier doch nicht Jugend forscht“. Genau das sollte aber hier passieren und zugelassen werden.

Die Organisation sollte hier den Mitarbeitern vertrauen und diese nicht überwachen.

Von Carmine Gallo¹⁰ lassen sich hierfür zwei Prinzipien übernehmen, die er formuliert und die auf Steve Jobs Herangehensweise an Innovationen basieren:

1. Prinzip: »Tue das, was Du liebst« Steve Jobs ist ein Leben lang seinem Herzen gefolgt, was in seinen Augen den entscheidenden Unterschied ausmacht.

3. Prinzip: »Bring dein Gehirn auf Hochtouren« Innovation kann nicht ohne Kreativität existieren und für Steve Jobs ist Kreativität ein Akt der Neukombination von Informationen. Er ist überzeugt, dass eine breit gefächerte Skala individueller Erfahrungen das Verständnis der elementaren menschlichen Erfahrungen erweitert.

Quadrant 2: "Stabile Linienfunktion"

Hat die Innovation diesen Quadranten erreicht, ist aus ihr ein fertiges Produkt, Plattform oder Service geworden, der im Linienbetrieb Anwendung findet. Im Idealfall ist die Innovation inzwischen ein Selbstläufer, die notwendigen Methoden und Prozesse für die Innovation sind eingeführt und die Innovation ist in die Organisation integriert. Der ROI für diese Innovation stellt sich ein.

Mitarbeiter und Führung sollten wirtschaftlich Denken und auf eine hohe Prozesstreue achten, die hier überwacht und eingehalten werden sollte. Es sollte auch auf Optimierungen sinnvolle Weiterentwicklungen betrieben werden.

Auch hierfür können wiederum zwei von C. Gallo¹¹ auf Steve Jobs basierendes Prinzip Anwendung finden:

¹⁰ GALLO, Carmine (2011). S. 33

6. Prinzip »Schaffe einzigartige, unvergessliche Erfahrungen« Jobs hat Apple Stores zum »Goldstandard« gemacht, an dem sich die Qualität des Kundendienstes misst. Der Apple Store wurde durch die Einführung einfacher Innovationen, die jedes Unternehmen übernehmen könnte, um eine tief verwurzelte und dauerhafte emotionale Kundenbindung zu entwickeln, zum besten Einzelhändler der Welt.

7. Prinzip »Beherrsche die Botschaft« Jobs gehört zu den herausragenden Erzählern von Unternehmensgeschichten; er hat es verstanden, Produkteinführungen zur Kunstform zu erheben. Man kann die besten Ideen haben, doch wenn es nicht gelingt, andere dafür zu begeistern, ist die Innovation zum Scheitern verurteilt.

Quadrant 3: „Gelebte Governance“

Dieses ist der entscheidende Quadrant für eine Idee oder Innovation. Ausgehend von der Strategie ist hier die Idee zu bewerten und über deren Weiterentwicklung zu entscheiden. Entscheidet man sich, eine Idee weiterzuentwickeln, so sind durch die Governance die Voraussetzungen zu schaffen – Personal und Gelder bereitstellen und das Projekt bei einer aktiven Stakeholder-Kommunikation zu unterstützen. Zudem prüft die Governance auf die Standardisierbarkeit des Vorhabens. Falls standardisierbar, wird die Idee zusammen mit dem Projekt standardisiert, darauf aufbauend Plattformen und/oder Services entwickelt und diese kommuniziert. Die Governance hat zudem die Aufgabe, zukünftige Projekte bei der Verwendung von Standards zu beraten und wo sinnvoll, deren Einhaltung auch zu erzwingen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Quadrant 2 durch die Innovation erreicht wird und tatsächlich zu einer echten Innovation für das Unternehmen wird und nicht nur eine Idee bleibt. Eine weitere wichtige Aufgabe ist auch, auf Innovationen von außerhalb zu beobachten, diese einzuordnen und frühzeitig mit eigenen geeigneten Strategien darauf zu reagieren.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen hier eine geeignete Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle finden. Entscheidungen sind zu treffen

und durchzusetzen, wobei Beratung und der Servicegedanke im Vordergrund stehen sollten – es sollte integrativ gewirkt werden. Eine Strategie sollte erarbeitet sein, die ständig auf neue Marktgegebenheiten hin überprüft wird und zusammen mit Wirtschaftlichkeitsüberlegungen die Leitplanken für Ideen und Innovationen bildet. Wichtig ist auch die Kommunikationen in alle Teile und Hierarchien des Unternehmens, um wichtige Innovationen mit der nötigen Akzeptanz voranzutreiben. Am Ende des Projekts sollte eine Evaluation mit „Lesson learned“ stehen und die Erfahrungen zurück in die Organisation gespiegelt werden. Weitere Eigenschaften in diesem Quadranten hilfreich sind:

Veränderungswillen, Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Verantwortung übernehmen und vorleben, Suche nach Lösungen, Dokumentation von Lösungen und Entscheidungen, Reflexionsfähigkeit.

Zusammenfassend gesagt: In diesem Quadranten wird die Steuerung der innovativen Idee übernommen – hier ist der Katalysator für Ideen.

Auch in diesem Quadranten können die beschriebenen Eigenschaften in von Gallo¹¹ angegebenen Prinzipien formuliert und zusammengefasst werden:

2. Prinzip »Hinterlasse Spuren im Universum« Jobs verstand es, Gleichgesinnte zu gewinnen, die seine Vision teilten und dabei halfen, seine Ideen in weltverändernde Innovationen umzusetzen. Die Apple-Rakete wurde stets von Leidenschaft angetrieben und Jobs' Vision legte das Ziel fest.

4. Prinzip »Verkauf Träume, nicht Produkte« Für Jobs sind die Käufer von Apple-Produkten keine »Konsumenten«. Es sind Menschen mit Träumen, Hoffnungen und Ambitionen. Seine Produkte sollen dazu beitragen, diese Träume zu verwirklichen.

5. Prinzip »Sag Nein zu tausend Dingen Einfachheit ist laut Jobs der Schlüssel zu wahrer Raffinesse. Vom Design des iPod bis zum iPhone, von der Verpackung der Apple-Produkte bis zur Funktionalität der Apple-Website bedeutet Innovation in seinen Augen, entbehrliche Dinge auszumerzen, damit die unentbehrlichen für sich selbst sprechen können.

Quadrant 4: „Gefahrenzone“

Dieser Quadrant wird im Idealfall nicht durchlaufen. Kommt ein Unternehmen oder Organisation in diesen Quadranten ist Gefahr im Verzug. Im Extremfall führt dies zum Ausscheiden des Unternehmens von Marktgeschehen. Deswegen sollte hier so früh wie möglich gegengesteuert werden. Anzeichen dafür, sich in diesem Quadranten zu befinden sind Arroganz und Überheblichkeit gegenüber der Konkurrenz und dem Kunden gegenüber. Übertriebener Glaube an die eigene Stärke nach langen Jahren des Erfolgs und der Glaube, sich auf den Lorbeeren ausruhen zu können. Weitere Anzeichen sind Misstrauen untereinander, Aufkommen einer Angstkultur einhergehend mit Wiedererstarken von Hierarchien. Zudem wird auf den eigenen Standpunkt verharret, Entscheidungen zunehmend nicht mehr getroffen, für alles sichert man sich ab. Bei Fehlern wird nicht mehr nach Lösungen sondern nach Schuldigen gesucht. Prozesse und Standards werden zunehmend nicht mehr eingehalten bzw. verwendet.

Auch für diesen Quadranten gibt es „Empfehlungen“, wie die Prozesse des Auslöschens des Unternehmens beschleunigt werden können. Auf recht humoristische Weise erklärt dies Prof. Dr. Kruse in einem Video, dass unter folgenden Link zu finden ist:

http://www.youtube.com/watch?v=Ug83sF_3_Ec¹¹

¹¹ Link zuletzt besucht am 25.6.2014

2.6 Gesamtmodell und Begründung

Da jede sinnvoll genutzte Innovation zugleich auch sinnvoller Weise ein Change mit Changemanagement¹² bedeutet, muss das hier gezeigte Modell zu den gängigen Changemanagement-Theorien kompatibel sein bzw. darf nicht dazu im Widerspruch stehen. Hier werden zwei moderne und im Studium behandelte Changemanagement und Führungstheorien (Change Kreisel und Theorie U) ausgewählt, die in folgenden kurz vorgestellt und im Zusammenhang mit dem im Abb. 2.4 beschriebenen Modell gesetzt werden, um dieses Modell zu begründen und theoretisch zu verifizieren.

2.6.1 Change-Kreisel

Der Change-Kreisel wird ausführlich im Studienheft FÜPE 1/H behandelt und deswegen wird hier zum Verständnis der Arbeit dieser hier nur überblickshalber dargestellt.

Der Change-Kreisel beschreibt die Dynamik von Veränderungsprozessen und verwendet dazu die zwei Dimensionen Innovationsgrad und Kommunikation. Dabei werden Veränderungen als permanent stattfindend angesehen und verschiedene Gruppen sind in den unterschiedlichen Phasen betroffen. Eine besondere Bedeutung wird in diesem Modell der Kommunikation zwischen den Beteiligten, die in den unterschiedlichen Phasen mit einbezogen werden, zugewiesen und als erfolgsrelevant angesehen.

¹² Leider ist das in der Realität der IT-Projekte oft nicht der Fall, was wohl als einer der Gründe für das Scheitern dieser Projekte gelten darf. Die Rate der gescheiterten IT-Projekte liegt seit Jahren um die 20%. Als Begründung wird hier u.a. von 35% der Befragten angegeben, dass notwendige Veränderungen in Business scheitern, weitere 38 % erklären, dass die Anwender das System ablehnen (Mehrfach-Nennungen waren möglich, Quelle: <http://www.ikmt.de/public/homepage.htm#de/service/management-forum.htm#showthread.php@&tid=334&pid=#pid>, zuletzt besucht am 17.6.2014)

Dabei werden folgende Phasen abgebildet:

Phase	Beschreibung
Kreative Idee	Eine kreative Idee entsteht. Diese muss bei Entscheidern und Unterstützern vermarktet werden.
Entscheidung	Entscheider und Schlüsselpersonen legen die Ziele fest und definieren Messkriterien.
Prozess	Ein Prozess zur Umsetzung wird festgelegt.
Umsetzung	Das Vorhaben wird entsprechend des vorgegebenen Prozesses und der festgelegten Ziele umgesetzt.

Tabelle 2.2: Phasen im Change-Kreisel

Da die Veränderung in diesem Modell als stetig angesehen wird, startet eine Veränderung bereits, während die vorhergehende Veränderung noch nicht abgeschlossen ist. Dabei überlappen die einzelnen Phasen. Um die einzelnen Phasen zu steuern, ist eine integrierte Steuerung mit kommunikativen Schnittstellen zwischen den einzelnen Phasen notwendig. Der vollständige Change-Kreisel ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

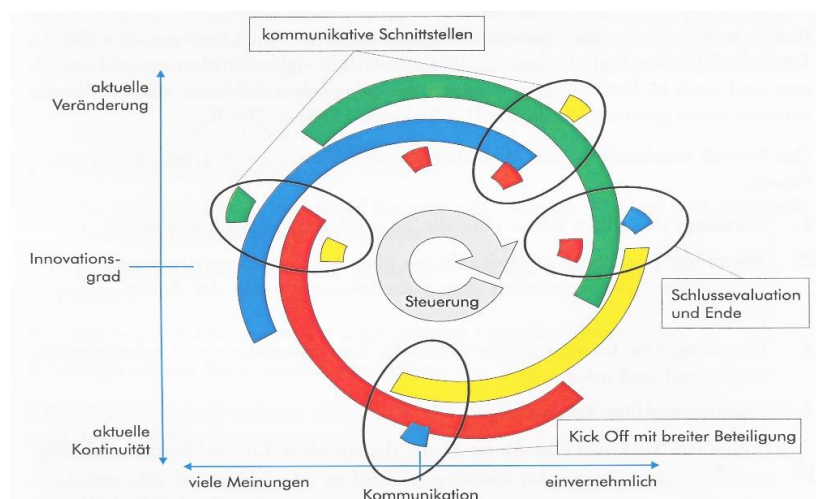


Abb. 2.5: Der Change-Kreisel¹³

¹³ Entnommen aus STRIKKER, Frank & HOFMANN, Mathias (2011), S. 59

Beiden Modelle gemein sind, dass sie zyklisch sind, sich die Phasen überlappen können und eine kreative Idee zum Start benötigen. Zudem wird in beiden Modellen als zentrale Elemente eine Steuerung und kommunikative Schnittstellen gefordert.

Der Change-Kreisel betont deutlicher die Kommunikation an den Übergangsstellen der einzelnen Phasen, trifft dafür keine Aussagen dazu, wie es nach der Umsetzung, der Operationalisierung der Umsetzung in der Linie (Quadrant 4) weitergeht. Auch beschreibt er andere Dimensionen (Innovationsgrad/Kommunikation vs. Prozessfähigkeit/Führungsstil). Bei der Messung der Dimensionen bleibt das Modell des Change-Kreisels recht allgemein – spannt nur die Dimensionen auf. In dem hier erarbeiteten Modell geht es vor allem um Innovationen – der Change Kreisel geht darüber hinaus. Jede wirklich sinnvolle und größere Innovation sollte auch ein Change-Projekt sein, aber nicht jedes Change-Projekt entspringt einer Innovation – man denke nur an Merger und De-Merger von Unternehmen.

Wie gezeigt, gibt es in beiden Modellen zentrale Elemente, die diese gemeinsam haben und diese auch betonen. Einen Widerspruch zwischen den Modellen konnte ich nicht entdecken – damit stützt der Change-Kreisel das hier beschriebene Modell.

2.6.2 [Theorie U](#)

Scharmer legt in seinem über 500 Seiten starken Buch eine neue Führungstheorie da – das Führen aus der Zukunft, die Theorie U – wie er es nennt. Als eine zentrale Aufgabe des Managers wird von ihm wie folgt beschrieben:

„Handlungen zu mobilisieren und Ergebnisse zu produzieren. Dafür sind Ziele, Strategien, Persönlichkeiten und Prozesse zu integrieren. Ein Blick auf die Diskussion und Untersuchungen im Bereich Management in den letzten Jahrzehnten machen zwei Perspektivenwechsel sichtbar. Der erste Wechsel ist die Betonung des Wie anstelle des Was. Nicht nur, was Manager tun, sondern

der Prozess und wie sie es tun rücken immer mehr in den Blickpunkt.

Der zweite Perspektivenwechsel erfolgt vom Wie zum Woher. Vom Prozess (wie) wechselt die Fragestellung zur Frage nach dem inneren Ort, aus dem Manager und Systeme heraus handeln.“

SCHARMER,, Otto C. (2011). S. 85

Um an den inneren Ort, aus dem Manager und Systeme heraus handeln, zu finden, beschreibt er als zentrales Element seiner Theorie U, den U-Prozess, der hier kurz erläutert wird:

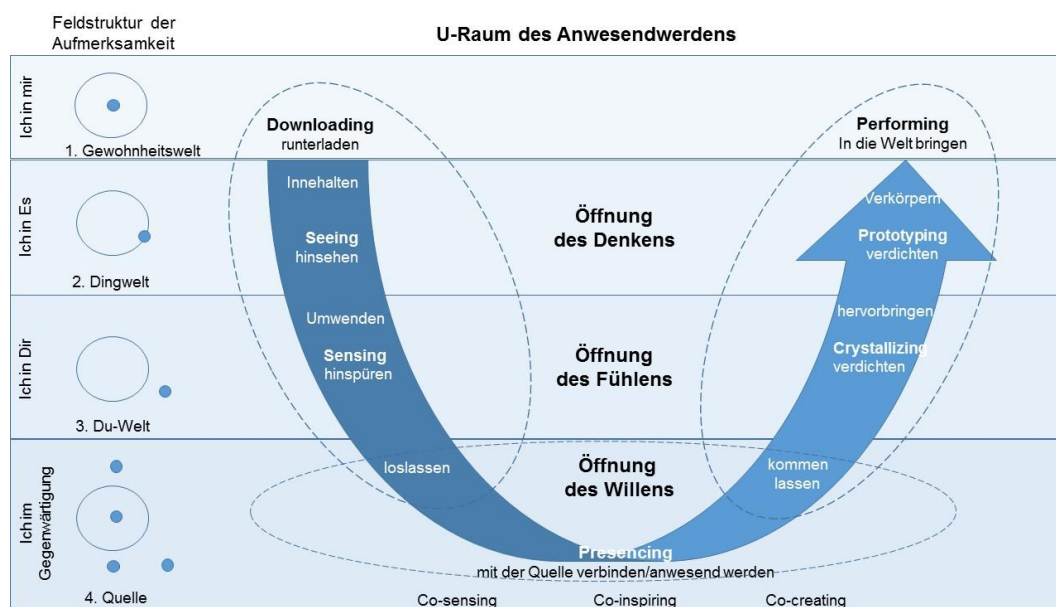


Abb. 2.6: Der U-Raum des Anwesendwerdens - ein Prozess, drei Bewegungen¹⁴

Der Prozess beginnt mit einem allgemeinen Austausch von Höflichkeitsfloskeln. Die Muster der Vergangenheit werden wiederholt und man ist im gewohnheitsmäßigen Denken gefangen. Um sich daraus zu befreien, ist innezuhalten und den anderen zuzuhören. Es entsteht eine Debatte, die mitgebrachten Vorurteile werden losgelassen, die Gegenstandspunkte mit einbezogen. Damit kann ein Umwenden beginnen, in dem man in sich hineinfühlt und hineinspürt. Die Trennung von Beobachter und System

¹⁴ Nach SCHARMER, Otto C. (2011): S. 245

wird aufgehoben, man beginnt sich und das System als Einheit zu verstehen. Im nächsten Schritt, am Wendepunkt des U beginnt schöpferisches Fließen, Kreativität und man wird anwesend. Man ist quasi mit der Quelle, den inneren Ort verbunden. Es beginnt Neues zu entstehen. Beim Hochsteigen im U verdichten sich Visionen, Ideen und Intentionen. Es beginnt eine Erprobung, indem erste Prototypen entwickelt werden. Diese werden zur fertigen Lösung weiterentwickelt – etwas Neues ist entstanden oder um es mit Scharmer zu sagen, etwas Neues wurde in die Welt gebracht. Das Neue wird nun institutionell verkörpern und zur Anwendung gebracht.

Als Voraussetzung habe ich im Kapitel 2.1 die sechs Prinzipien nach Cusumano beschrieben. Ähnliches findet sich auch in der Theorie U wieder. So schreibt Scharmer u. a. folgendes:

„Mit Bescheidenheit zu führen oder mit einem selbstlosen Selbst hilft, das kollektive Feld weiterzubringen. Die ehemals produktorientierte Ökonomie wurde zunächst von einer dienstleistungsgetriebenen Ökonomie abgelöst und wechselt von einer erfahrungs-, wissens- und innovationsgetriebenen Ökonomie. In Tabelle 4.1 wird dargestellt, dass die meisten Organisationen heute nicht eine, sondern drei sind. Jede der drei Sphären funktioniert gemäß anderen Prinzipien.“
SCHARMER, Otto C. (2011). S. 99

Hier nun die Tabelle 4.1 nach Scharmer, in der ich versucht habe, einzelne Aussagen auf die entsprechenden Prinzipien von Cusumano zu spiegeln, in denen ähnliche Aussagen gemacht werden. Diese sind als **Prinzip x** gekennzeichnet.

	Waren	Dienstleistungen	Innovation
Fokus auf Wert-schöpfung	Standardisierte Produkte (Prinzip 5)	Leistungsorientierte Dienstleistungen (Prinzip 2)	Gemeinsam realisierte personalisierte Erfahrungen (Prinzip 4/6)
Kunde ist:	Ziel von Massenmarketing	Ziel für breitflächige Kundenorientierung (Prinzip 5)	Partner in der gemeinsamen Entwicklung (Prinzip 4/6)
Ökonomie	Economics of Scale: Ökonomie der Angebots-masse	Economic of Scope: Ökonomie des Nachfrageumfanges (Prinzip 5)	Economics of Presencing: Ökonomie der Gegenwärtigung
Organisationales Modell	Funktional, eine Sphäre, Massenproduktion	Divisional, zwei Sphären: Produktion, Kundenbeziehung	Vernetzt, drei Sphären: Produktion, Kundenbeziehung; Innovation
Ort des unternehmerischen Impulses	Zentrum der eigenen Organisation (Produktfokus)	Peripherie der eigenen Organisation (Kundenfokus)	Umgebende Sphäre der eigenen Organisation (Fokus der schöpferischen Kooperation) (Prinzip 3)
Beziehungslogik, die Kunden betreffend	Produktgetrieben	Servicegetrieben	Innovationsgetrieben
Primäre Klasse	Arbeiterklasse	Dienstleistungsklasse	Kreative Klasse
Denkmodell des Managements	Die Welt ist, wie sie ist. (Selbst = Betrachter)	Die Welt verändert sich durch unsere Interaktion (Selbst = Teilnehmer)	Die Welt entsteht durch Qualität der Aufmerksamkeit, mit der wir uns ihr zuwenden. (Selbst = Quelle des Werdens) (Prinzip 7)

Tabelle 2.3: Der sich wandelnde wirtschaftliche Kontext

Der von mir beschriebene Innovationsprozess und der U-Prozess sind nicht identisch und auch nicht voneinander abhängig. Trotzdem lassen sich die meisten Schritte des U-Prozesses denen meines Modells zuord-

nen, wobei diese nicht unbedingt in der gleichen Reihenfolge durchlaufen werden. Die Zuordnung zum U-Prozess wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Nr.	P- / F- Level	Name	Beschreibung	entspricht im U-Prozess
1	0 / 4	Kreativität entwickeln	Gespräch, Austausch und Diskussion in ungezwungener Atmosphäre werden hierarchiefrei geführt.	runterladen innehalten
2	1 / 4	Ideen finden	Brainstorming-Techniken kommen zum Einsatz zur gezielten Ideenfindung. Evtl. moderiert.	hinsehen
3	1 / 4	Lernen durch spielen	Vertiefung der Ideen z.B. durch Literaturrecherche, einfaches Ausprobieren, Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen	umwenden hinspüren
4	2 / 3	Freiräume und Ressourcen schaffen	Entwicklung erster vorzeigbarer PoCs Stakeholder identifizieren und involvieren	Loslassen kommenlassen Prototyping
5	2 / 2	Ideen auswählen und verfolgen	Die vielversprechendsten und zur Strategie passenden Innovationen werden ausgewählt und weiter als Projekte verfolgt Stakeholder informiert gehalten Support-Konzept erstellt	verdichten hervorbringen
6	2 / 3	Kommunikation durchführen	Neue innovative Produkte und Services sind an interne und externe Kunden/Stakeholdern vorzustellen und zu bewerben / schulen	verkörpern In die Welt bringen
7	2 / 2	Standardisierung durchführen	Insbesondere Produkte, Services die als Lösungsbausteine dienen sollen, sind zu standardisieren und ggf. zu Plattformen zusammenzufassen	Keine Entsprechung
8	3 / 3	Innovation akzeptieren und anwenden	Die fertigen Produkte, Services oder Plattformen werden von den Kunden akzeptiert und angewandt	verkörpern In die Welt bringen
9	3 / 3	In betriebliche Abläufe integrieren	Die Produkte, Services und Plattformen werden in die betrieblichen Abläufe und Prozesse integriert	verkörpern In die Welt bringen
10	3 / 4	ROI schaffen	Durch häufige Verwendung und Wiederverwendung ergibt sich ein ROI	Keine Entsprechung
A	1 / 2	Innovationen veralten	Innovationen werden nicht gefördert	Downloaden erblinden

B	1 / 2	Mitarbeiter verunsichern	viele Restrukturierungen durchführen mit schlechten bis überhaupt nicht vorhandenes Changemanagement	sich eingraben entführen
C	0 / 2	Angst und Intrigen zulassen	"Law and Order"-kultur etablieren, abweichende Meinungen "bestrafen"	festhalten manipulieren illusionieren missbrauchen
D	0 / 1	Todeskampf beginnen	Intrigen bis zur "Vernichtung" des Gegners führen. Gegner ist nicht mehr die Konkurrenz, sondern rivalisierender Kollege im eigenen Unternehmen	abbrechen auslöschen
E	0 / 1	Insolvenz anmelden	Das Unternehmen ist abzuwickeln	zerstören

Tabelle 2.4: Zuordnung Modell-Schritte zum U-Prozess

Auch wenn die Theorie U viel umfassender und allgemeiner als das von mir entwickelte Modell ist, so hat das Modell, sowohl bei den beschriebenen Voraussetzungen wie auch beim Innovationspfad eine deutliche gemeinsame Schnittmenge. Selbst der Anti-U-Prozess (U-Raum des Abwesendwerdens) lässt sich auf das Modell übertragen. Damit stützt auch die Theorie U dieses Modell.

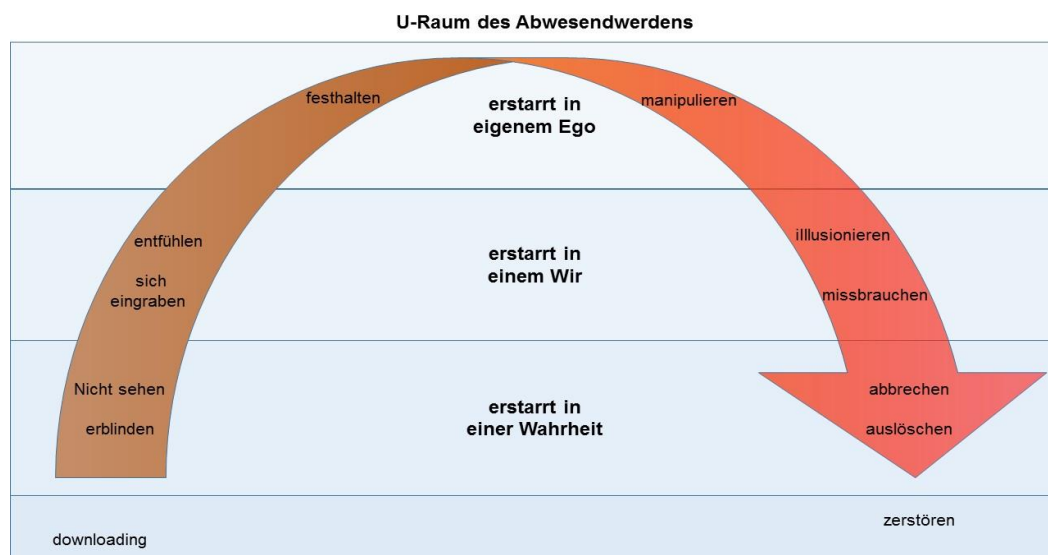


Abb. 2.7: U-Raum des Abwesendwerdens¹⁵

¹⁵ In Anlehnung an: SCHARMER, Otto C. (2011): S. 271

3 Modellverifikation am Beispiel von IT-Unternehmen

3.1 IBM (THINK) - seit über 100 Jahren am Markt

IBM besteht inzwischen seit mehr als 100 Jahren und hat mehrere Transformationen durchlaufen. Die IBM gilt als eine der innovativsten Firmen – sie unterhält mehrere Entwicklungslabore (3000 Forscher in acht Laboren in sechs Ländern¹⁶) aus denen bereits sechs Nobelpreise hervorgegangen sind. Zudem verfügt die IBM über ein riesiges Patentportfolio (mehr als 76.000 Patente im Jahre 2011). Angefangen hat die IBM als CTR und verkaufte damals Waagen, Stechuhren und Rechenmaschinen. Unter Watson Senior wurde sie in die heutige IBM umbenannt, die später über viele Jahre von seinem Sohn weitergeführt wurde. Beiden war bewusst, wie wichtig Veränderungen und eine dafür erforderliche Strategie sind. Thomas J. Watson Senior formulierte das wie folgt:

„Analyze the past, consider the present and visualize the future.“¹⁷

MUSTERMANN, Max (2010). S. 32

Deswegen hat IBM Veränderung schon frühzeitig in ihre Kultur integriert und dazu seine Entwicklungslabore (hier werden vermutlich in abgewandelter Form die Schritte 1-10 durchlaufen) gegründet.

„IBM erfindet sich immer wieder selbst und weiß dabei, dass dieser Prozess niemals abgeschlossen sein wird. Als er gebeten wurde, die wichtigste Erfahrung zu nennen, die IBM zum Thema Führung lehrt, zögerte CEO Sam Palmisano keinen Augenblick: »Man muss gewillt sein, sein Innerstes zu verändern, und die Veränderung selbst anführen.«“

MANEY, Kevin, HAMM, Steve, O'BRIEN, Jeffrey (2011). S. 117

Frühzeitig und weit vor jeder Gesetzgebung setzte IBM auf Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern und Rassen und nutze somit geschickt die Synergien, die durch den Mix der Kulturen und Ansichten

¹⁶ Quelle: <http://www.itespresso.de/2011/06/16/it-geschichte-ibm-wird-100/3/>, zuletzt besucht am 1.6.2014

¹⁷ Man beachte auch die Ähnlichkeit zum U-Prozess von Scharmer

entstehen. Es ist bei der IBM auch üblich, einen gewissen Anteil seiner Arbeitszeit für Projekte aufzuwenden (s. Punkte 1 – 4 im Modell), die nicht vordergründig den Unternehmenszielen dienen, sondern zuerst einmal private Vorlieben des Mitarbeiters zu sein scheinen. Im Vordergrund sollte dabei das Lernen und selbstständige Denken stehen (gemäß dem Motto: THINK).

In den 50er ahnte Watson Junior die Bedeutung der Computer-Technologie voraus und hatte den Mut, viel Geld und viele Mitarbeiter (5 Mrd. Dollar und 50.000¹⁸) in diesem Projekt einzusetzen (Punkt 4 und 5 im Modell), Mitarbeiter und Kunden von dieser Technologie zu begeistern und zu überzeugen (Punkte 6 – 10 im Modell). Damit stieg IBM zum unangefochtenen Marktführer in der damals noch jungen Computerbranche auf und hielt die Position bis in die späten achtziger Jahre. Dies führte allerdings bei der IBM zur Arroganz, Selbstüberschätzung und zum Nachlassen von Erkennen von Innovationen, z.B. der PC (Punkte A – C, fast schon D im Modell). Anfangs wurde der Mikroprozessor ignoriert, später wurde halbherzig der IBM PC entwickelt, der zu einem riesigen Erfolg und einer neuen Computerplattform wurde. Dank der Halbherzigkeit beim Umgang mit dieser Innovation hat es IBM u. a. versäumt, sich weitreichende Rechte am Betriebssystem zu sichern. Bei den Prozessoren hat IBM Intel den Markt überlassen. Da IBM zu diesem Zeitpunkt nicht in der Lage war, die Bedeutung des PCs richtig einzuschätzen, wurden auch andere Technologien nicht hinreichend abgesichert. Deswegen hieß dann der Gewinner auch nicht IBM, sondern INTEL, Microsoft und viele Hersteller von kompatiblen IBM-Klonen. Folgendes Zitat belegt dies:

„Der Konzern, so Gerstner, habe bei seiner Strategie zwei wesentliche Faktoren außer Acht gelassen. Weil man nicht glaubte, dass auch Unternehmen auf den Einzelplatzrechner setzen, sondern stattdessen weiter die Mainframes von IBM kaufen würden, habe man dem PC im Konzern nicht die oberste Priorität einge-

¹⁸ Quelle: MUSTERMANN, Max (2010): S. 38

räumt. Und bei der IBM glaubte man nicht daran, dass PCs jemals das Kerngeschäft von IBM, die Alleinstellung bei Großrechnern, gefährden würden. Deshalb sei die Kontrolle über die wichtigsten Komponenten des PC verloren gegangen – also das Betriebssystem und den Prozessor an Microsoft beziehungsweise Intel. Gerstners Bilanz lautete: »Als ich zur IBM kam (1993), hatten sich die beiden Unternehmen dank dieser Geschenke bereits zu den Branchenführern aufgeschwungen. «“
MUSTERMANN, Max (2010). S. 46

Die Außensicht auf die IBM in den kritischen Jahren und kurz davor wurde von den späteren CEO L. Gerstner wie folgt beschrieben:

„I'll never forget the day one of my division managers called and said that he had recently installed an Amdahl computer in a data center that had historically been 100-percent IBM equipped. He said that his IBM representative had arrived that morning and told him that IBM was withdrawing all support for his massive data processing center as a result of the Amdahl decision. I was flabbergasted. Given that American Express was at that time one of IBM's largest customer, I could not believe that a vendor had reacted with this degree of arrogance.“
GERSTNER, Jr. Louis V. (2003). S. 4

Zudem formierten die einzelnen IBM-Niederlassungen zu Profit-Centern und traten gegenseitig zueinander in Konkurrenz, wie Gerstner dies beschreibt:

„As IBM grappled with this recipe for cacophony, the company evolved over the years in two directions: powerful geographical units that dealt with IBM's global reach, and powerful product divisions that dealt with the underlying technological forces. Missing from this structure was a customer view. [...] The technological divisions dealt with what they thought could be built, or what they wanted to build, with little concerns about customers needs or priorities [...] Products used in the United States were not necessarily available in other parts of the world.“
GERSTNER, Jr. Louis V. (2003). S.85

Angesichts dieser Entwicklung bei IBM ist es wenig überraschend, dass die IBM zunehmend unprofitabel wurde und kurz vor ihrer Zerschlagung stand. Viele Analysten erwarteten genau dieses von Gerstner. Gerstner,

der kein IT-Ausbildung hat und von außen zu IBM kam, begann erst einmal damit zu verstehen, was die IBM ist, was für Fähigkeiten, Stärken und Schwächen sie hat. Daraus entwickelte er die Überlebensstrategie für das Jahr 1993:

„ - *Keep the company together.*
- *Change our fundamental economic model.*
- *Reengineer how we did business,*
- *Sell underproductive assets in order to raise cash.*“
GERSTNER, Jr. Louis V. (2003): S. 57

In den Jahren 94 – 2002 baute er das Unternehmen zu einer global agierenden und hochprofitablen Serviceorganisation um. Dabei setzte er auf „*services – the key to integration*“, wie er es in einem Kapitel (Kap. 14) beschreibt. Dort zeigt er auch auf, wie die damit einhergehenden notwendigen Kulturveränderung umgesetzt wurde. Dabei setzte er immer wieder auf Kommunikation, sei es auf direktem Wege oder über E-Mail mit all seinen Mitarbeitern, Kunden und Partnern.

3.2 Apple (THINK DIFFERENT) - abgeschlossene Welt

Apple wurde 1976 von Steve Jobs und Steve Wozniak gegründet. Jobs war dabei der eher designverliebte und geschäftstüchtige Perfektionist während Wozniak der verspielte Techniker war. Zuerst der Apple II und dann der Macintosh wurden zu Erfolgen und begründeten Apples Aufstieg. Heute gilt Apple als eine der innovativsten Firmen. Dabei stand Apple 1996 bereits einmal vor dem Abgrund bevor die Firma durch das Comeback von Steve Jobs, der 1985 Apple verlassen musste, gerettet wurde.

Nach dem Abgang von Steve Jobs im Jahre 1985 wurden entscheidende Management-Fehler gemacht, die zu keiner klaren Produktstrategie mehr führten. Jobs hatte diese noch gehabt, wie folgendes Zitat von Sculley zeigt:

„*Jobs habe gewollt, dass Apple eine Firma für wunderbare Endkundenprodukte werde [...] Dieser Plan war verrückt [...] Apple*

würde niemals ein Unternehmen für Endkunden sein.“
ISAACSON, Walter (2011), S. 348

Heute steht Apple geradezu für diese Vision. Jobs kommentierte die Management-Fehler von Sculley wie folgt:

„Sculley machte Apple kaputt, indem er schlechte Leute einstellte und auf falsche Werte setzte [...] Sie wollten Geld machen – hauptsächlich für sich selbst und auch für Apple –, statt tolle Produkte herzustellen.“
ISAACSON, Walter (2011). S. 348

Hier zeigt sich die Notwendigkeit einer klaren Vision und Strategie und was passiert, wenn diese verloren geht (Prinzip 3 der Voraussetzungen und Punkte A-C im Modell).

Nach der Rückkehr von Steve Jobs war es einer der ersten Aktionen, sich die verschiedenen Produkte von Apple erklären zu lassen. Nach dem ihm niemand dies so richtig erklären konnte, begann er sich auf seine sehr einfache Produktstrategie zu fokussieren:

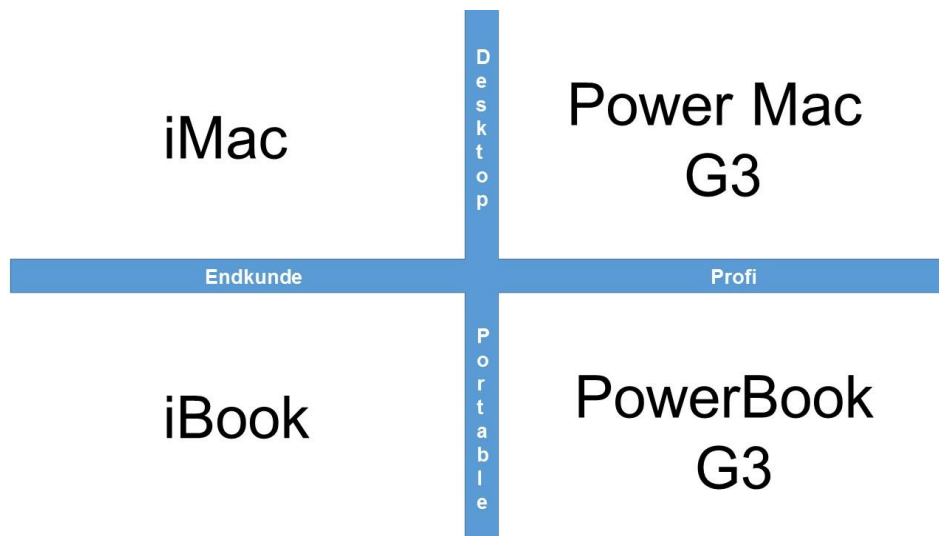


Abb. 3.1: Apple Produktstrategie 1996 - 2000¹⁹

Zuerst war nur der Rahmen und die Mitarbeiter waren aufgefordert, sich innerhalb dieses Rahmens innovative Produkte auszudenken. Hier weicht

¹⁹ Abbildung nach Beschreibung in ISAACSON, Walter (2011); S. 397

Apple vom Modell ab, da Apple den Innovationsraum vom Anfang an einschränkt und nicht wie im Modell empfohlen erst im Schritt 5. Allerdings hat Apple hier eine klare Produktstrategie und verfolgt diese konsequent. In den späteren Jahren, man denke z.B. an iTunes, iPad und iPhone wurde die Produktstrategie erweitert und auch ständig neue Services entwickelt. Obwohl Jobs zeit seines Lebens immer für ein geschlossenes Produktuniversum ausgesprochen hatte, sind gerade iPhone und iTunes auch bei Apple zu Plattformen für andere Komplementärhersteller geworden. Wie wichtig Steve Jobs aber eine ordentliche Auswahl von Ideen war, soll folgendes Zitat belegen:

„Viele meinen, fokussieren bedeutet, Ja zu sagen zu den Dingen, auf die man sich konzentriert. Doch dem ist nicht so. Es bedeutet, Nein zu sagen zu hundert anderen guten Ideen, die es gibt. Ich bin genauso stolz auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, wie auf Dinge, die wir gemacht haben.“
GALLO, Carmine (2011). S. 210

Eine weitere Abweichung von Modell gibt es, wie Apple generell Innovationen handhabt. Apple setzt auf strikte Geheimhaltung.

„Im Allgemeinen ist es am besten, man spricht überhaupt nicht über seine Arbeit [...] Die Angst ist dort zum Greifen, auch unter Partnern [...] Da gab es Dinge, die sehr, sehr geheim gehalten wurden [...] Bei einem Projekt brachten wir in einer der Etagen spezielle Schlösser an und bauten einige zusätzliche Türen ein, um ein Team abzuschotten, das an diesem Projekt arbeitete. Man musste eine ganz besondere Vereinbarung unterzeichnen und bestätigen, dass ...und mit niemanden darüber sprechen wird- nicht mit seiner Frau, nicht mit seinen Kindern. [...] Ein ehemaliger Mitarbeiter erinnert sich: Er²⁰ sagte: »Wenn etwas aus dieser Sitzung nach außen dringt, wird dies nicht nur zu einer Kündigung führen, sondern auch zu einer so umfangreichen Klage, wie es unseren Anwälten nur möglich ist« Das beunruhigte mich sehr. Man muss auf alles aufpassen, was man macht. Ich hatte Alpträume. «“
LASHINSKY, Adam (2012). S48 f.

²⁰ Steve Jobs ist damit gemeint

Es ist schon sehr verwunderlich, wie in einem solchen, von Angst geprägten Klima dennoch in der Vergangenheit immer wieder neue hervorragende Innovationen und Produkte hervorgegangen sind. Eine Erklärung dieses Phänomens könnte die Persönlichkeit von Steve Jobs liefern. Er verstand es wie kein anderer, kreative Köpfe zu fördern, gute Ideen zu erkennen und andere für diese Ideen zu begeistern. Vielleicht hat er mit seinem „Reality Distortion Field“²¹ die Angst seiner Mitarbeiter neutralisiert. Und vielleicht ist dies nun genau wiederum der Grund, warum die Welt seit dem Tod von Steve Jobs im Jahre 2011 auf das nächste große Innovation, das nächste „one more thing“ wartet. Seither gab es nur noch konsequente Weiterentwicklungen und Verbesserungen der Produkte, aber nicht mehr wirklich Neues:

„Apple 2013: Das ist ein Konzern in Wartestellung. Die vergangenen zwölf Monate waren ziemlich unerfreulich und für die erfolgsgewöhnten Anhänger und Anleger ziemlich unbefriedigend. Es war ein Jahr ohne Produktneuheiten nach zwei Jahren mit Produkt-Upgrades. Die Erfolgsmodelle sind ein bisschen schlanker geworden und mal größer (iPhone 5S und mal kleiner (iPad mini) und sogar bunter (iPhone 5c) – die Blaupause der beiden Kultprodukte wird exzessiv ausgereizt, Risiken aber dabei streng gemieden.“

JACOBSEN, Nils (2014). S. 202

3.3 Microsoft (BE WHAT'S NEXT) - standardisierte Plattformen

Die mir zur Verfügung stehende Literatur beschreibt Microsoft nur bis zur Jahrtausendwende. Es ist allerdings der Zeitraum, in dem Microsoft von der „Garagen-Firma“ zum unangefochtenen Softwarehersteller aufgestiegen ist und dort auch seine größten Herausforderungen hatte – nämlich zuerst die Innovation Internet zu verschlafen und anschließend das von der FTC eingeleitete Anti-Trust-Verfahren mit der Bedrohung für Microsoft zerschlagen zu werden.

²¹ „In seiner (Steve Jobs) Gegenwart wird die Wirklichkeit formbar. Er kann jeden von praktisch allem überzeugen.“ Aus ISAACSON, Walter (2011): S. 145

Zusammen mit Paul Allen gründet Bill Gates 1975 Microsoft. In den Anfangsjahren beschäftigte sich Microsoft ausschließlich mit der Entwicklung von Interpretern (BASIC) und Compilern (FORTRAN, COBOL) für die damals aufkommenden CP/M-Plattform unter den Prozessoren INTEL 8080 und ZILOG Z80. Nach dem die IBM für seinen IBM PC auf der Suche nach einem geeigneten Betriebssystem war, stieß es auf Microsoft. Bill Gates kaufte kurzerhand von einem Entwickler ein Betriebssystem, dass für den INTEL 8086/88 geschrieben war, genau jener Prozessor, den der IBM PC verwendete. QDOS²² wurde dann von Microsoft zu IBM-DOS / MS-DOS als Plattform weiterentwickelt. Der Deal mit der IBM war der Durchbruch für Microsoft und damit begann der Aufstieg des Unternehmens. Später wurden für die MS-DOS-Plattform auch Applikationen wie MS WORD entwickelt. Mit Windows wurde die Plattform-Strategie konsequent ausgebaut, neben den Client-Produkten/-plattformen (z.B. Windows 7 oder MS Excel) auch Server-Produkte/-plattformen (z.B. Windows Server 2012R2 oder Exchange Server) und um eine Service-Strategie ergänzt.

Microsoft zeichnete sich in dieser Zeit durch eine ziemlich chaotische und wenig strategisch orientierte Software-Strategie aus, bei der sehr viel Zufall und Glück in Spiel war, auch wenn das in nachhinein anders erscheint und auch anders dargestellt wird. Hier eine Kurzdarstellung der Entwicklung von Windows:

„McGregor²³ und sein Team hatten sich im Besprechungszimmer versammelt, um zu diskutieren, was sie eigentlich genau entwickeln wollten. Die einzige Anweisung, die sie von Gates hatten, war VisiOn²⁴ an die Wand zu klatschen. Was die technischen Vor-

²² Der Entwickler nannte sein Betriebssystem QDOS - Quick and Dirty Operating System.

²³ McGregor war zum damaligen Zeitpunkt der Projektleiter für das Windows.

²⁴ Eine Windows-ähnliche Oberfläche, die sich Dank Microsofts Ankündigungspolitik nie durchsetzen konnte.

gaben anbelangte, war das Windows-Team sich selbst überlassen.“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 30

„Weise²⁵ überredete Peter Neupert, dass er es möglicherweise schaffen könnte, Windows wiederzubeleben. Neupert, der Chef der OS/2 PM-Gruppe, ließ ihn zu der vor sich hin dösenden Gruppe zurückkehren. Für Windows gab es keine festgesetzten Termine, keine klaren Vorgaben für die Leistungsmerkmale, überhaupt keine Zukunft und daher auch keinerlei Abwechslung. Für jemanden, der mal eine Pause brauchte, war das aber das ideale Projekt.“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 93

„»Es ist nicht perfekt, aber es läuft. Das Tolle daran ist, dass nicht nur die Shell gestartet wird, sondern auch alle Desktop Anwendungen, und alle laufen. «

Ballmer²⁶ starrte Weise an, während ihm allmählich die Auswirkungen klar wurden. » Was machen wir jetzt? « fragte er.

» Das überlasse ich Dir. «“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 99

„Gates sah Weise an und sagte: »Wir sollten es tun. «

» Und was sagen wir IBM? « fragte Ballmer.

Gates beugte sich zu Ballmer rüber. »Ich weiß nicht Steve. Das ist dein Problem. «“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 100

„... Windows 3.0 und der damit verbundene noch nie dagewesene Erfolg sollten dies jedoch völlig ändern, da die US-Regierung die zufällige Verfügbarkeit von drei Windows-Anwendungen [...] die alle von Microsoft stammten, gelinde gesagt, als ungewöhnlich erachteten. [...]

Jeder, der in den Entwicklungsprozess involviert gewesen war, wusste, was für ein Glücksfall der Erfolg von Windows 3.0 war, aber das war genau der Punkt, an dem Gates' gezielt aufgebautes Image wieder einholte. Die Kritiker wollten Microsoft diese Geschichte nicht abnehmen.“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 104

²⁵ Weise war zu diesem Zeitpunkt Programmierer bei Microsoft.

²⁶ Steve Ballmer war damals für den Bereich Systemsoftware zuständig, schon von Anfang an Bill Gates rechte Hand und löste ihn als CEO ab, als Bill Gates sich aus dem Tagesgeschäft bei Microsoft zurückzog. Ballmer gab im Rahmen einer Umstrukturierung seinen Posten als CEO 2013 auf.

Diese kurze Zusammenfassung der „Windows-Entwicklungsgeschichte“ verdeutlicht, dass es so was wie eine Produktstrategie gab, die aber nicht hinreichend detailliert war. Der Zugang zu den höchsten Führungskreisen war auch für die Entwickler zugänglich. Die Führungsmannschaft ließ kreative Entwickler für ihre Ideen den notwendigen Freiraum. Allerdings fehlte es an einer klaren Steuerung und Anforderungsaufnahme und Gates, der lange Zeit selbst Entwickler war, war zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr in der Lage, die Bedeutung seiner sich ständig ändernden und unklaren Anforderungen auf das Projekt zu erkennen, weswegen Windows sehr schnell in zeitlichen Verzug geriet und eine Zeitlang den Ruf von „Vaporware“²⁷ hatte. Allerdings waren Gates und Ballmer durchaus in der Lage, gute Ideen zu erkennen und Entscheidungen zu korrigieren. Und gerade im Fall Windows visionär und mutig genug, sich mit einer damals übermächtigen IBM anzulegen.

Der Quadrant „Akzeptiertes Spielen“ meines Modells passt somit sehr gut zum Vorgehen bei Microsoft. Der Quadrant „gelebte Governance“ nur zum Teil. Microsoft war und ist sehr gut in Marketing und Kommunikation nach außen, hat aber interne Kommunikations- und Abstimmungsprobleme und es fehlte an klaren Vorgaben. Daraus resultierten naturgemäß Reibereien und Rivalität zwischen den Gruppen. Auch wenn bei Microsoft Projekte (z.B. die Entwicklung der MAC-Version von WORD) als geheim erklärt wurden und „chinesische Walls“ errichtet wurden, so war dies nie so streng wie bei Apple und der informelle Austausch, wenn auch offiziell verboten, doch immer bis zu einem gewissen Grad gegeben. Es war zu diesem Zeitpunkt auch viel Glück und Zufall in Spiel.

Allerdings hat Microsoft die Anfangszeit des Internets völlig verschlafen und auf eine proprietäre Breitband-Strategie gesetzt, auch wenn interne Mitarbeiter auf die Möglichkeiten des Internets hingewiesen haben:

²⁷ Software, die lautstark angekündigt wird, aber nie erscheint.

„»Mit Schmalband lässt sich heutzutage Geld machen«, sagte Eller²⁸.“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 9

„Das entstehende Schmalband-Internet hätte ein Ausgangspunkt für Microsoft werden können, um diese Art der Konvergenz zu vereinfachen, aber die niedrige Bandbreite war einfach nichts für Gates. Sie war zu ... weltlich.

David F. Marquardt, ein persönlich haftender Gesellschafter der Technology Venture Inc. in Menlo Park, Kalifornien, und Aufsichtsratsmitglied von Microsoft erinnert sich an seine Verwunderung, dass Microsoft so wenig in das NETZ investierte [...]

Er brachte das Thema Internet bei einer Aufsichtsratssitzung im April 1994 zur Sprache. Marquardt beschreibt Gates' Antwort so:

»Da das Internet kostenlos war, glaubte er, dass man damit kein Geld verdienen könne. Warum sollte es dann ein interessantes Geschäft sein?«“

EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). S. 10 f.

Als aber Bill Gates seinen Fehler erkannte, mobilisierte er intern alle Ressourcen, um Microsoft strategisch auf das Internet auszurichten. Mit geradezu rücksichtslosen und teils gesetzwidrigen Methoden und mit einer hohen Arroganz gegenüber Regierung²⁹ und Gerichten, zwang er Computer-Hersteller anstatt des damals sehr beliebten Netscape Browsers den Internet-Explorer zu installieren. Dieses wäre Microsoft fast zum Verhängnis geworden, war doch die Zerschlagung von Microsoft bereits angeordnet und wurde nur doch hohe Auflagen seitens der Regierung wieder zurück genommen.

Um die Kultur und die Führungsfähigkeit bei Microsoft zu verbessern und Unterstützung bei Konflikten in/zwischen den Teams zu lösen, setzt Microsoft seit 1994 Coaching ein:

„Cultivating leadership is of the utmost importance at Microsoft. A lot of companies talk a good game, but Microsoft's investment in leadership talents does not end with „welcome to the team“ handshake. From their very first day, employees at Microsoft are

²⁸ Zu diesem Zeitpunkt war Eller ein leitender Programmierer bei Microsoft.

²⁹ Microsoft hatte sich inzwischen ein Verfahren durch die FTC eingefangen, die zur Klage und Verhandlung vor Gericht kam.

encouraged to do whatever it takes to become more effective and successful. For some, that means a visit with the company therapist.“

ROWLEY, Anna (2009)., S. 1

3.4 Nokia (CONNECTING PEOPLE) - Disconnected und verkauft

Über Nokia habe ich keine Literatur gefunden. Auch ist die Arbeit bereits recht umfangreich, weswegen ich auf Nokia nur sehr knapp eingehe.

Nokia³⁰ wurde 1838 gegründet und produzierte zuerst Gebrauchsgegenstände wie Gummistiefel oder Radmäntel für Rollstühle. Im Jahr 1987 begann Nokia sich zum Mobilfunk-Telefonanbieter zu wandeln und zum führenden Mobilfunk-Telefonanbieter aufzusteigen. Nach dem Nokia den wichtigen Trend Smartphones verschlafen hatte, versuchte Nokia rund um seine Geräte Services aufzubauen und anschließend wenig erfolgreich auf die Windows Phone Plattform zu wechseln. 2014 wurde Nokia von Microsoft übernommen und soll dort die noch wenig erfolgreiche Windows Phone Sparte stärken. Dabei hatte Nokia die innovative Idee für ein Smartphone bereits sieben Jahre vor Apple – die Entwickler konnten aber das Management nicht von dieser Idee überzeugen³¹:

„Nuovo erklärte, dass Nokia Prototypen gehabt habe, die das iPhone vorweggenommen hätten, und legte der Zeitung dazu Präsentationsfolien vor. » Oh mein Gott«, sagte Nuovo beim Durchblättern. » Wir hatten es alles genau richtig gemacht. « In den späten 1990er Jahren entwickelte Nokia laut Nuovo zudem heimlich ein anderes interessantes Produkt, das ein Prototyp blieb: einen Tablet-Computer mit Mobilfunkanbindung und Touchscreen. Doch die Geräte wurden von Nokia nie auf den Markt gebracht. Als das iPhone auf den Markt kam, sei Nokia nicht in der Lage gewesen, die Bedrohung zu erkennen. Das Wall Street Journal berichtet aus Unternehmensquellen, dass Nokias Entwickler das

³⁰ Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nokia> zuletzt besucht am 26.6.2014

³¹ Quelle: <http://www.golem.de/news/prototypen-nokia-hatte-touch-smartphone-und-tablet-jahre-vor-apple-1207-93300.html> zuletzt besucht am 26.6.2014

iPhone auseinandernehmen, und in Berichten zu dem Schluss kamen, dass das Gerät teuer in der Fertigung sei, und Nokias 3G-Geräten unterlegen, weil es nur über GSM telefonieren und Daten per EDGE empfangen konnte.“

3.5 Google (DON'T BE EVIL) - der Newcomer als neue Macht

Google, das jüngste der hier betrachteten Unternehmen wurde 1998 von Brin Sergey und Larry Page gegründet. Ursprünglich startete Google als Suchmaschinenbetreiber. Durch die Innovation AdWords – Werbeanzeigen, die bei einer Google-Suche passend zum Suchbegriff eingeblendet werden, begann Google ein Milliarden-Geschäft zu machen. Durch die hervorragende Qualität ihrer Suchmaschine war Google schnell zur Nummer 1 der Suchanbieter geworden. Googeln hat inzwischen sogar in deutschen Sprachgebrauch als Suche mit der Suchmaschine Google Eingang gefunden. Heute befasst Google sich nicht mehr nur mit Suchmaschinen-Technologie, sondern hat Produkte wie Chrome (ein Internet-Browser), Chrome OS (ein Betriebssystem), Google Earth und vieles mehr an innovativen Produkten am Start. Zudem macht es mit den Mobil-Betriebssystem-Plattform Android Apple massiv Konkurrenz. Seit neuesten versucht sich Google an Konzepten zum autonomen Fahren. In die Schlagzeilen ist Google mit seinem Projekt geraten, alle Bücher dieser Erde einscannen zu wollen. Hier hat sich Google gerade in Prozesse weltweit wegen Verletzung des Urheberrechts verstrickt und läuft nun Gefahr, doch noch als „evil“ angesehen zu werden, zumal sich Google sehr schwer tut, sich an europäische Datenschutzbestimmungen zu halten. Google ist gerade dabei, seine „Unschuld“ zu verlieren.

„Akzeptiertes Spielen“ ist in der Google-Kultur geradezu vorbildlich verankert. Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit und sind aufgefordert, 20% ihrer Arbeitszeit mit Projekten zu verbringen, die ihnen Spaß machen und nicht in erster Linie Unternehmenszielen dienen (Schritte 3 und 4 im Modell).

„Bereits in seiner Anfangszeit institutionalisierte Google eine 20-Prozent-Regel, die es seinen Mitarbeitern erlaubte, sich wöchentlich insgesamt etwa einen Tag lang mit einem Projekt eigener Wahl zu befassen, ohne dabei irgendwelchen Vorgaben eines Managers oder ihres Vorgesetzten folgen zu müssen.“

LEVY, Steven (2012). S. 161

Daraus sind beispielsweise Produkte wie GMAIL oder Orkut³² entstanden. Jeder darf Vorschläge und Ideen einbringen und zur Diskussion (Schritt 2 im Modell) stellen.

„In Anbetracht ihrer Angewohnheit, Diskussionen abrupt zu beenden, war ich überrascht, wie sehr Larry und Sergey die Meinung anderer wertschätzen. Und daran hatten wir keinen Mangel. Googler teilten ihre Ansichten bereitwillig mit. Geradezu Kampflustig [...]

Es spielte keine Rolle, ob die Idee von jemanden stammte, der frisch von der Uni kam, oder von einem Veteranen-VP in der Technik: Die Idee stand oder fiel mit ihrem Wert und nicht aufgrund des Status, den die vorgeschlagene Person innehatte. Sogar ein kleiner Marketingfachmann konnte Vorschläge machen und durfte davon ausgehen, dass sie erwogen wurden.“

EDWARDS, Douglas (2012). S. 175

Es wird auch dafür gesorgt, dass die Google-Mitarbeiter mit allen für ihre Arbeit sinnvollen und notwendigen Dingen ausgestattet sind.

„Manber³³ wunderte sich auch darüber, wie sehr die Angestellten verwöhnt wurden. Für jeden Suchentwickler gab es eine Reihe von Servern, auf denen ein Index des gesamten Webs gespeichert war (abgesehen von den Kosten) so, als ob einem Physiker seinen eigenen Partikelbeschleuniger zur Verfügung gestellt hätte.“

LEVY, Steven (2012). S. 76

Der Googleplex, das Bürogebäude von Google ist so gestaltet, dass dort Kaffeecken existieren, an denen sich Googler ungezwungen austauschen können. Die Büros dürfen die Googler frei gestalten und mit Spiel-

³² Das „Facebook“ von Google, heute in google+ integriert.

³³ Manber ist ein Suchmaschinen-Experte, der 2006 zu Google kam.

zeug ausstatten (Schritt 1 im Modell). Alles ist erlaubt, was die Kreativität anregt. Und selbst der CEO muss damit rechnen, dass plötzlich ein Googler bei ihm einzieht³⁴, der im Moment gerade kein geeignetes Büro vorfindet.

Auch der Quadrant „Gelebte Governance“ passt sehr gut zum Modell. So gibt es jeden Freitag, die TGIFs, bei denen Informationen über das Unternehmen, neue Projekte und neue Mitarbeiter vorgestellt werden. Bei Bedarf werden auch die Zügel angezogen und die Steuerungsfunktion wahrgenommen:

„Tatsächlich war 2001 ein schlechtes Jahr für einen Google-Geschäftsführer. Die verfügbaren Mittel wurden derart knapp, dass Schmidt eine Politik des knappen Geldbeutels einführte, bei der die Ausgaben auf einen Tag der Woche beschränkt wurden. Wenn eine Führungskraft Geld ausgeben wollte, musste sie ihr Anliegen Schmidt freitags um 10 Uhr in dessen Büro zur Genehmigung vorlegen.“

LEVY, Steven (2012). S. 108

Allerdings ist die Strategie, wie man bei Google selbst gerne zugibt, für Außenstehende oft nicht nachvollziehbar:

„Mayer³⁵ gab allerdings zu, dass Googles Vorgehensweise bei neuen Vorhaben auf Außenstehende schon recht seltsam wirken konnte. Sie gingen Projekte wie mit dem Schrottgewehr an, verballerten eine Salve und versuchten dann mit geeigneten Mitteln und Messverfahren festzustellen, was sie erwischte hatten. Und zuweilen wurden auch überhaupt nicht zusammenpassende oder abwegige Ideen ausprobiert. Schließlich wartete Mayer mit ihrer Version der gemeinsamen Vorgeschichte der beiden Gründer auf: » Google kann man nicht verstehen«, sagte sie, » wenn man nicht weiß, dass Larry und Sergey Montessori-Kinder sind. «“
LEVY, Steven (2012). S. 157

³⁴ S. LEVY, Steven (2012): S.107

³⁵ Marissa Mayer, Produktmanagerin bei Google, seit 2011 CEO bei YAHOO

Google betreibt inzwischen ausfallsichere Rechenzentren auf der ganzen Welt. Auch ist Google mit zu einen der größten Cloud-Anbieter aufgestiegen und treibt mit Tiefstpreisen beim Cloud-Speicher die Konkurrenz vor sich her. Dies ist nur mit ausgereiften Prozessen möglich. Die meisten Google-Produkte sind zu Selbstläufern geworden. Bei den Gewinnen, die Google jährlich einfährt, ist der ROI allemal gegeben. Der im Modell beschriebene Quadrant „Stabile Linienfunktion“ wird somit von der Google-Praxis recht gut bestätigt.

Die Google-Gründer haben auch schon sehr früh den Nutzen einer „kreativ-verspielten“ aber trotzdem „hart arbeitenden“ Kultur erkannt und berücksichtigen dies bei ihren Personalauswahlprozessen:

„Irgendwie mussten Page und Brin derartige Mitarbeiter aufspüren und sie hinreichend beeindrucken. Und dass sie keine Kriecher oder Widerlinge einstellen wollten, war eine weitere einschränkende Richtlinie des Unternehmens. Sie dachten bereits über ihre eigene Unternehmenskultur nach und achteten deshalb schon bei den Einstellungen auf Charakterzüge wie Vollblutexpertentum, Nutzerfokus und einen Hang zur Weltverbesserung. » Wir haben nur Leute eingestellt, die uns ähneln«, sagte Page.“
LEVY, Steven (2012). S. 49

Ein weiteres Element, mit der die Gründer die Kultur bei Google prägen, ist wie folgt beschrieben:

„Seine Intelligenz und Vorstellungskraft waren offenkundig. Wenn man ihn besser kannte, rückte allerdings seine Ambitioniertheit in den Vordergrund. Sie drückte sich weniger in persönlichen Antrieb (der allerdings auch vorhanden war) als in dem allgemeinen Prinzip aus, dass man » nicht kleckern, sondern klotzen« muss, um wirklich Großes zu bewirken. Für ihn bestand das einzig wahre Versagen darin, Gewagtes nicht zu wagen. » Selbst wenn man mit den eigenen ambitionierten Plänen scheitert, kann man kaum vollständig versagen«, sagt er.
LEVY, Steven (2012). S. 18 f.

Insgesamt bestätigt Google sehr gut das Modell und die beschriebenen Voraussetzungen. Nur das Prinzip 3 (Capability, not just strategy) ist nicht so ohne weiteres auf Google anwendbar.

4 Methodenempfehlungen für die einzelnen Quadranten

4.1 Akzeptiertes Spielen

4.1.1 Brain-Storming

Die Brainstorming-Methode ist eine Methode, die in verschiedenen Variationen angewendet werden kann und mit deren Hilfe das Gehirn zu neuen kreativen Ideen angeregt werden soll. Wichtig dabei ist, dass Ideen während der Brainstorming-Phase weder kommentiert noch kritisiert werden. In der hier vorgeschlagenen Variante nehmen die Teilnehmer Metaplan-Karten und einen Stift und schreiben alle möglichen Ideen, die ihnen zu einem vorgegebenen Thema einfallen, auf diese Karte und werfen/legen diese deutlich sichtbar für andere Teilnehmer auf den Boden. Dabei marschieren die Teilnehmer im Kreis um die am Boden liegenden Karten. Die am Boden liegenden Karten sollen die Teilnehmer zu neuen Ideen inspirieren. Nach ca. 15. Minuten wird abgebrochen. Jetzt werden die Ideen ausgewertet, in dem die Karten einzeln aufgehoben werden, der Ideengeber seine Idee ggf. konkretisiert und anschließend an einer Metaplan-Wand geclustert zu werden. Danach werden die Ideen priorisiert bzw. verworfen und die am höchsten priorisierten Ideen zur Umsetzung vorgeschlagen.

4.1.2 Disney-Strategie

Diese Methode geht aus Walt Disney zurück, dem nachgesagt wird, drei unterschiedlich eingerichtete Büros gehabt zu haben. Eines zum Ideenfinden und zum „Träumen“, ein zweites, um sich zu überlegen, was alles getan werden muss, um die Idee umzusetzen – eines zum Machen und ein drittes, in das er sich zurückzog, um die Idee ausgiebig konstruktiv zu kritisieren. Diese Bürowechsel wurden von Disney so lange vollzogen, bis er glaubte, die Idee sei rund und reif für eine Realisierung.

Auch hiervon gibt es wieder unterschiedliche Varianten, die sich vor allem auf die Anzahl der benötigten Rollen beziehen. In der hier vorgeschlagenen, einfachsten Variante werden drei Rollen benötigt – die des

Träumers, die des Machers und die des Kritikers. Diese Rollen können durch Einzelpersonen oder kleinere Gruppen gebildet werden. Zuerst beginnt der Träumer sich eine Idee oder Traum auszudenken. Sobald er „seinen Traum“ formuliert hat, beginnt der Macher zu überlegen, was für die Realisierung alles für Schritte notwendig sind und dokumentiert diese. Anschließend schaut sich der Kritiker die Idee und die Realisierungsvorschläge an und äußert konstruktive Kritik, was verbessert oder beachtet werden sollte bzw. warum etwas evtl. so nicht funktionieren kann. Danach beginnt der Träumer erneut durch Träumen und angeregt durch die gehörten Vorschläge seine Idee erneut „optimiert zu träumen“ und der Zyklus beginnt damit von neuem und wird solange durchlaufen, bis die Idee nach der Meinung aller Teilnehmer rund ist. Je nach Intention kann ein Thema vorgegeben werden oder man kann diesen Prozess benutzen, um völlig Neues zu schaffen.

4.1.3 Social Media und Web 2.0

Social Media und Web 2.0 sind interaktive, multimediale Plattformen, die an Facebook angelehnt sind. Damit soll unter den Teilnehmern ein offener Kommunikations- und Ideenaustausch entstehen. Die Ideen werden damit gleichzeitig dokumentiert und von den anderen Teilnehmern kommentiert und verbessert. Wichtig dabei ist, dass es einen Forenverantwortlichen gibt, der die Beiträge prüft, Diskussionen zurück zu ihren Ausgangspunkt führt und am Schluss den gesammelten Ideen aufgreift und daraus einen Projektvorschlag formuliert und damit die Ideen zu einem innovativen Produkt voranzutreiben. Gibt es keine solche Person, so können sehr schnell recht „merkwürdige“ Diskussionen entstehen und bei den eigentlichen Ideenlieferanten bleibt Enttäuschung zurück und die Beteiligung nimmt ab.

4.2 Gelebte Governance

Bevor ich nun die einzelnen Frameworks nachfolgend kurz vorstelle, möchte ich hier den Zusammenhang zwischen den für die IT entwickelten Frameworks TOGAF, COBIT, CMMI und ITIL anhand einer Grafik darstellen:

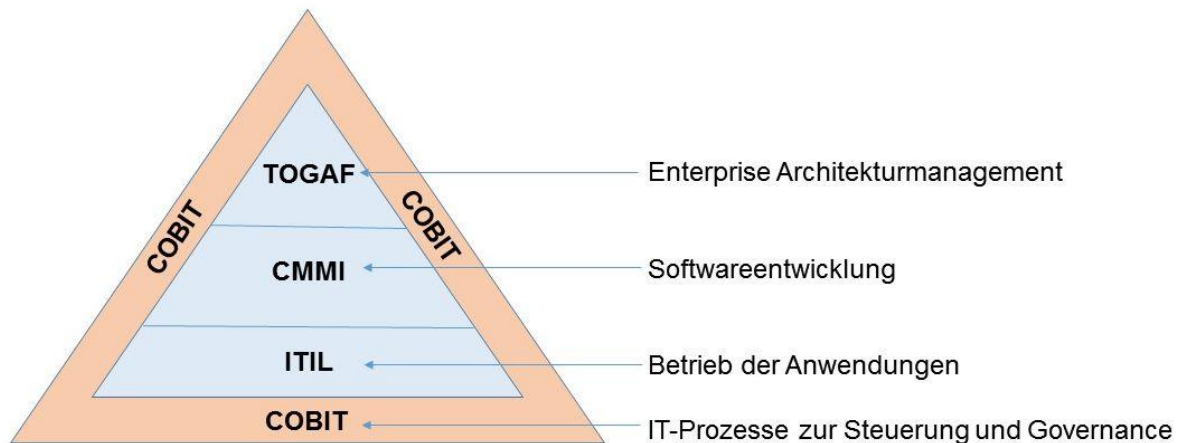


Abb. 4.1: Zusammenhang zwischen den IT-Frameworks³⁶

4.2.1 TOGAF

TOGAF ist eine Framework, das von der Open Group entwickelt wurde / wird und kostenlos zum Aufbau und Nutzung einer Unternehmensarchitektur und deren Management angepasst und eingesetzt werden kann. Dabei lässt TOGAF es zu, den Begriff „Enterprise“ frei zu definieren und damit kann TOGAF in einem ersten Schritt auf die eigene OE angewendet werden.

Das TOGAF-Framework bietet einen ganzheitlichen Ansatz, wie ihm EAM fordert, in dem es die folgenden vier fundamentalen Ebenen eines Unternehmens aus Sicht der IT betrachtet:

³⁶ Diese Darstellung verdanke ich meinem Kollegen Hartwig Neumeyer

1. In der Business Architecture werden Strategie, Governance, Capabilities, die Prozesse und die Aufbauorganisation betrachtet und festgelegt.
2. Die Data Architecture beschreibt die logischen (Geschäftsobjekte) und die physischen Daten (in IT abgebildet) und deren Beziehungen zueinander.
3. Die Application Architecture dokumentiert die für die Unterstützung der Geschäftsprozesse notwendigen IT-Anwendungen, deren Funktionalitäten und die Schnittstellen der Anwendungen untereinander.
4. Die Technology Architecture dokumentiert die Architekturbau-
steine, Plattformen und Komponenten, die zum Betrieb der Anwendungen notwendig sind.

Der Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Architekturen kann wie folgt dargestellt werden:

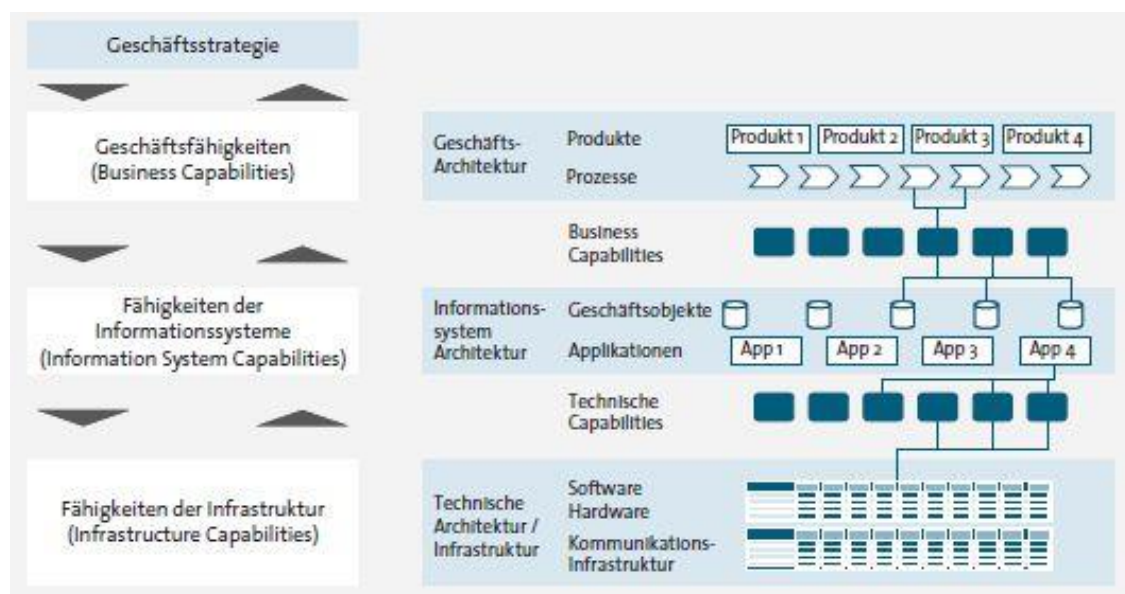


Abb. 4.2: Zusammenhang zwischen den verschiedenen Architekturen³⁷

³⁷ Entnommen aus: BITKOM (2011), S. 20

Zur Entwicklung von Architekturen hat TOGAF einen Prozess vorgeschlagen, der aus einer Preliminary- und acht weiteren Phasen besteht und unterschiedlich durchlaufen werden können:

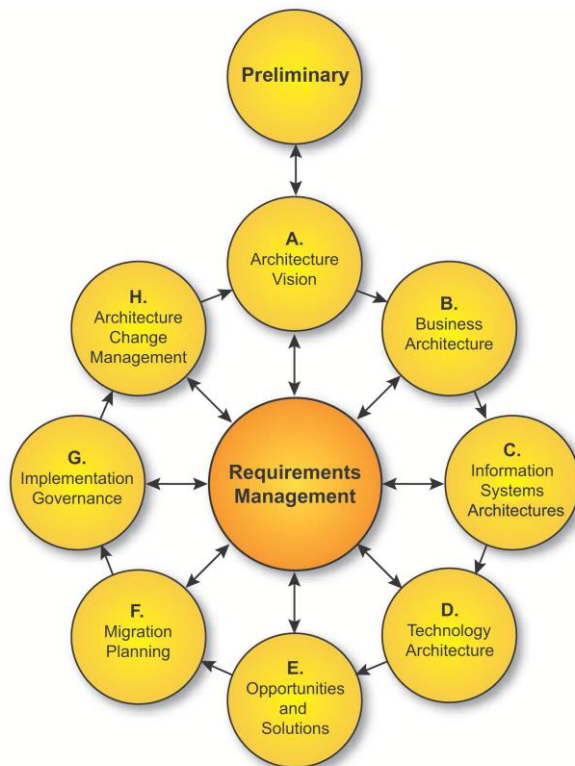


Abb. 4.3: Die Phasen des Architektur-Entwicklungsprozesses³⁸

Die Preliminary Phase dient der Vorbereitung. Sie sammelt verschiedene bereits bestehende Architekturartefakte wie Visionen und Anforderungen als Input für die nächsten Phasen. In der Phase A werden die Stakeholder und die Ziele für die zukünftige Architektur festgelegt. In den Phasen B – D werden die einzelnen Architekturen betrachtet und im Ist- und Sollzustand beschrieben. Die Phase E beschreibt, wie der Übergang von IST zum SOLL erfolgen soll. Die Phase F beschreibt, wie die einzelnen Transformationsprojekte aus der Phase E übergreifend zusammenarbei-

³⁸ Entnommen aus THE OPEN GROUP (2011): S. 48

ten, die dann in der Phase G überwacht werden. Die Phase H werden Änderungen erfasst, die Einfluss auf die Gesamtarchitektur haben und dienen als Input für den nächsten Zyklus.

4.2.2 COBIT

COBIT ist ein Framework für die IT-Governance und liegt aktuell in der Version 5 vor. Es teilt die Aufgaben der IT in Prozesse und Control Objectives, (Steuerungsvorgaben) ein. Dabei definiert COBIT vorrangig, was umzusetzen ist. Der Steuerungsansatz ist top down – ausgehend von den Unternehmenszielen werden IT-Ziele und daraus resultierend die IT-Architektur. Dabei definiert COBIT 5 37 IT-Prozesse, denen Control Objects zugeordnet sind.

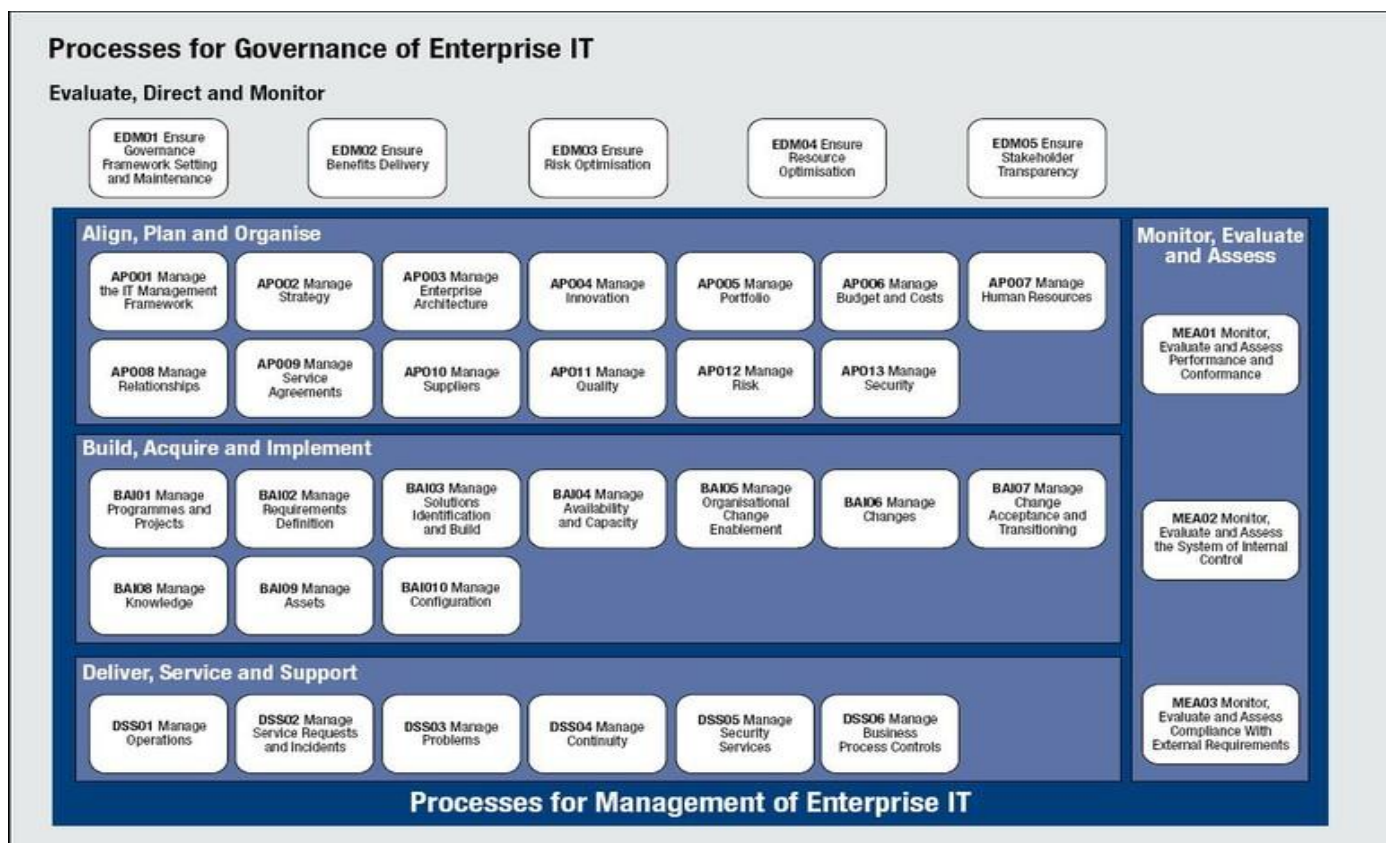


Abb. 4.4: COBIT 5 Prozess-Referenzmodell³⁹

³⁹ Entnommen: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-en-zyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Grundlagen-der-Informationssysteme/COBIT/index.html> zuletzt besucht am 27.6.2014

Waren in den vorhergehenden Versionen von COBIT noch einzelne Prozesse in „Konkurrenz“ zu in den anderen Frameworks beschriebenen gestanden, gibt es heute an dieser Stelle nur noch einen Verweis auf dem entsprechenden Prozess im entsprechenden Framework (ITIL, TOGAF, CMMI und weitere). COBIT 5 ist damit ein echtes integrierendes Rahmen-Framework geworden.

4.2.3 CMMI

CMMI ist ein Framework für die Softwareentwicklung. Da bereits weiter oben in dieser Arbeit wesentliche Elemente von CMMI vorgestellt wurden, wird hier auf weitere Ausführungen verzichtet.

4.3 Stabile Linienfunktion

4.3.1 ITIL

ITIL ist eine Sammlung von Best Practice Ansätzen, die zur Umsetzung von Prozessen und Abläufen im IT-Betrieb empfohlen werden. Diese sind in fünf ITIL Core Books beschrieben und bilden ein Lifecycle-Modell von der Service Strategie, über das Service Design bis hin zur ständigen Optimierung der Services ab. Die einzelnen Werke sind:

- Service Strategy
- Service Design (Modelle für die Betrieb)
- Service Transition (Implementierung und Einführung)
- Service Operation
- Continual Service Improvement (Service-Optimierung)

Die nachfolgende Darstellung zeigt die einzelnen Prozesse und Prozess-Workflows⁴⁰:

⁴⁰ Entnommen: http://www.itil.org/osSite/osPicWin.php?pic=/osMedia/pic/posterism_5627_or.gif&template=1 zuletzt besucht am 28.6.2014

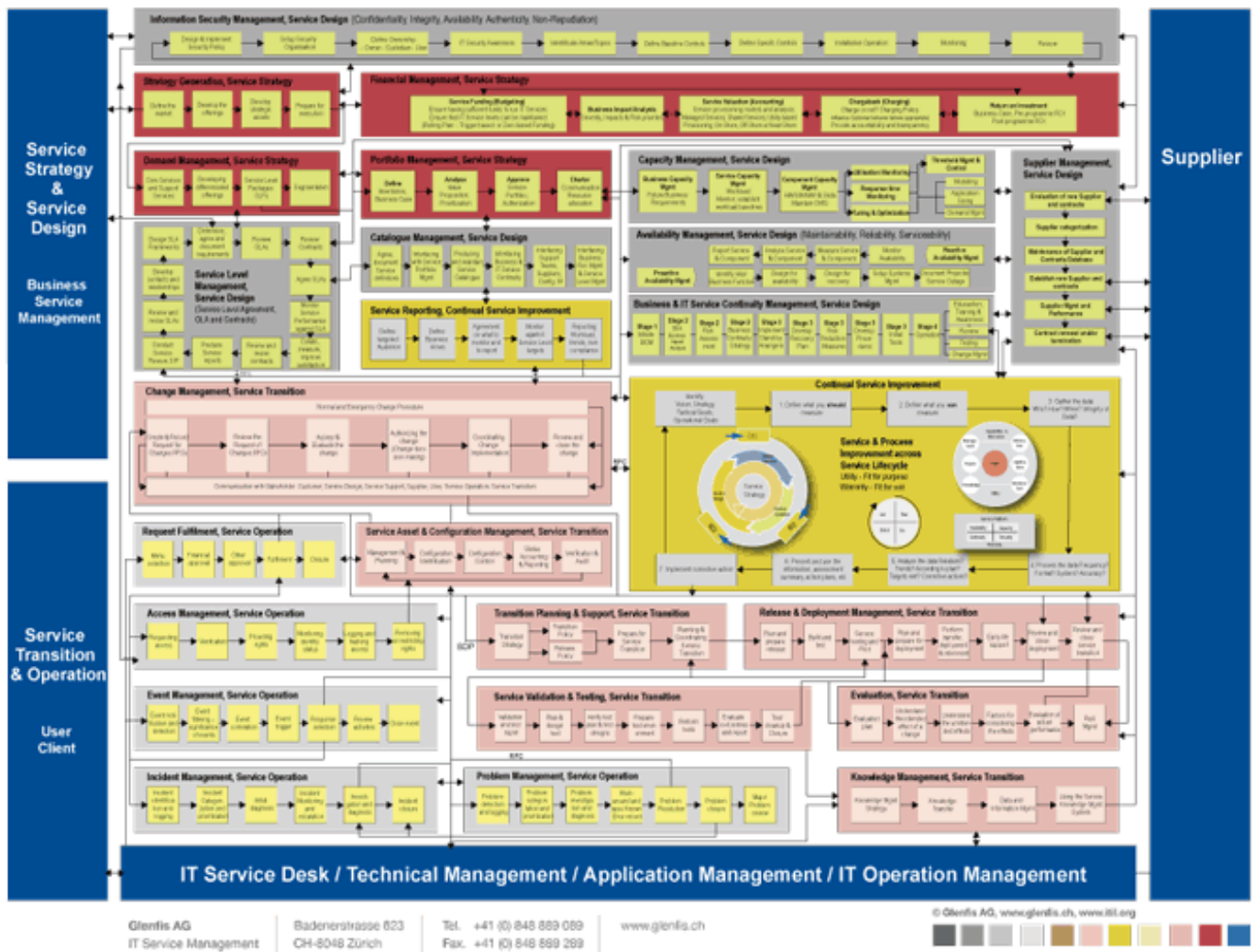


Abb. 4.5: Prozess-Workflows

4.3.2 KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist eine Methode, die mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken soll. KVP wird im Rahmen von Teamarbeit durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte umgesetzt. Dabei werden meist die folgenden Schritte durchlaufen:

1. Definieren, was genau verbessert werden soll.
2. Ist-Zustand und Soll-Zustand beschreiben mit ggf. mit Kennzahlen belegen (messbar machen).
3. Probleme konkret beschreiben und bewerten
4. Problemanalyse durchführen – welche Ursachen, Zusammenhänge, Nebenwirkungen, Schnittstellen
5. Lösungsideen sammeln (z.B. mittels Brainstorming)
6. Lösungsideen bewerten
7. Maßnahmen ableiten und bewerten
8. Maßnahmen vereinbaren und umsetzen
9. Erfolgskontrolle durchführen

4.4 Gefahrenzone

Die hier beschriebenen Moderationsverfahren werden angelehnt an GRAEßNER, Gernot (2011) wiedergegeben.

4.4.1 Entscheidungs-Moderation

Eine Entscheidungs-Moderation ist hilfreich, um eine gemeinsam getroffene Entscheidung zu einem Entscheidungsproblem zu erhalten. Die Entscheidung muss dann auch von allen akzeptiert und umgesetzt werden. Dazu werden die Konsequenzen für die Beteiligten deutlich gemacht. In einer Entscheidungsmoderation werden folgende Schritte durchlaufen:

1. Informieren – Ziel ist es, alle Teilnehmer auf den gleichen Informationsstand zu bringen und ihnen alle relevanten Fakten für die Entscheidung an die Hand zu legen.
2. Sammeln – alle Aspekte werden zusammengetragen, unter den das Entscheidungsproblem gesehen werden kann. Dies kann beispielsweise über eine Kartenabfrage erfolgen.

3. Auswählen – in einer Gruppe fallen meist eine Vielzahl von Themen ein. Diese sollten geclustert und priorisiert werden. Daraus sind die Themen für die Weiterbearbeitung auszuwählen.
4. Bearbeiten – die Themen werden bearbeitet. Hilfreich ist es bei größerer Teilnehmerzahl und ausreichend Themen in Kleingruppen zu arbeiten und die Ergebnisse anschließend in der Gesamtgruppe vorzustellen und zu diskutieren.
5. Bewerten – die Bewertung hat für alle Teilnehmer in nachvollziehbarer Weise und in Konsens zu erfolgen, damit die Ergebnisse nicht wieder im Nachhinein in Frage gestellt werden. Dies kann beispielsweise durch eine Entscheidungsmatrix dargestellt werden.
6. Entscheiden – eine Entscheidung treffen, die möglichst im Konsens getroffen wird und keine Verlierer zurück lässt.

4.4.2 Konflikt-Moderation

Eine Konfliktmoderation ist dann hilfreich, wenn der Konflikt noch nicht zu tief ist und die Konfliktpartner noch bereit sind, sich gegenseitig zuzuhören und aufeinander zuzugehen. Die wesentlichen Schritte bei einer Konfliktmoderation sind:

1. Erkennen – da unterschiedliche Informationen und Wahrnehmungen zum Konfliktthema existieren ist der Konflikt nicht immer für alle Teilnehmer spürbar, obwohl sie Betroffene und Teil des Konflikts sind. Eine Visualisierung des Konflikts kann den Zugang dazu für alle Teilnehmer erleichtern und verständlich machen.
2. Artikulieren – häufig ist es für die Teilnehmer sehr schwierig, den Konflikt kundzutun, da sie fürchten sich zu exponieren, andere Teilnehmer zu verletzen oder Angst haben, selbst das Zentrum des Konflikts zu werden.

3. Bearbeiten – nach dem der Konflikt offen gelegt ist, kann er bearbeitet werden. Je nach Art des Konflikts können Rollenspiele hilfreich sein, bei den sich ein Teilnehmer in die Situation des anderen herein versetzt.
4. Abschließen – Der Abschluss dient der Gruppe, sich noch einmal zu reflektieren und zu schauen, welchen Weg man gemeinsam zur Konfliktbewältigung zurückgelegt hat.

5 Literaturverzeichnis

- ALLEN, Paul (2011). *Idea Man*. Frankfurt/M.: Campus Verlag GmbH
- BITKOM (2011). *Enterprise Architecture Management – neue Disziplin für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung*
[http://www.bitkom.org/files/documents/EAM_Enterprise_Architecture_Management - BITKOM Leitfaden.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/EAM_Enterprise_Architecture_Management_-_BITKOM_Leitfaden.pdf) zuletzt besucht am 27.6.2014
- BSI (2011). *Cloud-Computing Grundlagen*
https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/CloudComputing/Grundlagen/Grundlagen_node.html;jsessionid=DD2EA099851B4FE7E99554853EB77228.2_cid368 zuletzt besucht am 27.6.2014
- CHRISSIS, Mary Beth, KONRAD, Mike, SHRUM, Sandy (2007). *CMMI for Development, Version 1.2 – Second Edition*. Boston: Pearson Education, Inc.
- CUSUMANO, Michael A. (2012). *Staying Power*. Oxford: University Press
- EDSTROM, Jennifer, ELLEN, Marlin (1999). *Barbarians Led by Bill Gates*. Bonn: MITP-Verlag
- EDWARDS, Douglas (2012). *Google – Mitarbeiter Nr. 59*. München: REDLINE Verlag
- GALLO, Carmine (2011). *Was wir von Steve Jobs lernen können*. München: REDLINE Verlag
- GATES, Bill (1999). *Digitales Business*. München: Heyne Verlag
- GERSTNER, Jr. Louis V. (2003). *Who Says Elephants Can't Dance?*. London: Harper Collins Publishers

- GRAEßNER, Gernot (2011). *Moderation – das Lehrbuch*, Augsburg: ZIEL
- GROVE, Andrew S. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper-CollinsBusiness
- HOCHMEIER, Alexander (2012). *Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler
- ISAACSON, Walter (2011). *Steve Jobs*. München: C. Bertelsmann Verlag
- JACOBSEN, Nils (2014). *Das Apple Imperium*. Wiesbaden: Springer Spektrum
- JOHANNSEN, Wolfgang, GOEKEN, Mathias (2007). *Referenzmodelle für IT-Governance*. Heidelberg: dpunkt.verlag
- KAHNEY Leander (2011). *Steve Jobs Visionen*. München: REDLINE Verlag
- KNOP, Carsten (2011). *Big Apple*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag
- KRASS, Peter (1998). *The Book Of Leadership Wisdom*. New York; John Wiley & Son Inc.
- LASHINSKY, Adam (2012). *Inside Apple*. Weinheim: Wiley.VCH Verlag
- LEVY, Steven (2012). *Inside Google*. Bonn: MITP-Verlag
- LOWE, Janet (2000). *Bill Gates*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag
- MANEY, Kevin, HAMM, Steve, O'BRIEN, Jeffrey (2011). *Im Dienste der Welt*. München: Pearson Deutschland

MURDOCK, Kayla (2009). *Bill Gates – Change Agent of Information Technology*. Norderstedt: GRIN Verlag

MUSTERMANN, Max (2010). *Ändere das Spiel*. Hamburg: Murmann Verlag

ROWLEY, Anna (2009). *Leadership Therapy*. New York: palgrave macmillan

SCHARMER, Otto C. (2011). *Theorie U*. Heidelberg: Carl Auer Verlag

STRIKKER, Frank & HOFMANN Mathias (2011). *FÜPE 1/H – Leading Change und Mikropolitik*. Hamburg: Euro-FH

The Open Group (2011). *TOGAF 9.1*. The Open Group

WOZNIAK, Steve (2007). *iWOZ*. München: Carl Hanser Verlag

Anhang - Glossar

Capability (BITKOM (2011))

Die Capabilities stellen immer Einheiten aus (Geschäfts-)Prozessen, Ressourcen (Personen und Informationen) und IT-Systemen dar. Sie bilden keine prozessualen Abläufe ab, sondern repräsentieren die wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten und ihre Beziehungen untereinander.

Capability-Map / Fähigkeitenlandkarte

Zusammenfassung der Capabilities eines Unternehmens oder Organisationseinheit in einer Darstellung.

Cloud Computing (BSI)

Cloud Computing ist ein Modell, das es erlaubt bei Bedarf, jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (z. B. Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zuzugreifen, die schnell und mit minimalem Managementaufwand oder geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden können.

Enterprise Architecture - EA (BITKOM (2011))

EA beschreibt das Zusammenspiel von Business (Prozessen) und IT im Unternehmen. Die Ausprägung und wechselseitige Abhängigkeit tragen wesentlich zur Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensziele bei. Damit leistet EA einen wichtigen Beitrag für eine gemeinsame Sprache und Vermittlerrolle zwischen Fachbereich und IT. EA stellt somit einen strategischen, konzeptionellen und organisatorischen Rahmen für die Ausgestaltung der IT-Landschaft zur Verfügung. Neben den Strukturelementen (Architektur-Ebenen) stehen dabei die Methoden für die Umsetzung (Governance) und die Überprüfung im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Betrachtung im Vordergrund.

Enterprise Architecture Management - EAM (BITKOM (2011))

EAM umfasst die Aufgaben zur Erstellung, Pflege und Umsetzung einer EA. Damit bietet EAM den strategischen, konzeptionellen und organisatorischen Rahmen inklusive der erforderlichen Prinzipien, Methoden und Werkzeuge für die zielorientierte Ausgestaltung und Veränderung der IT-Landschaft.

Proof of Concept (POC)

Ein Proof of Concept, ist ein Vorklärungsprojekt, an dem die prinzipielle

Durchführbarkeit eines Vorhabens geklärt werden soll. Meist wird mit dem POC auch ein Prototyp erstellt, der die benötigte Kernfunktionalität aufweist.

(Geschäfts-) Prozess (WIKIPEDIA)

Ein Geschäftsprozess (GP) besteht aus einer Menge logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Aktivitäten), die ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Ein Geschäftsprozess ist wiederholbar, mit Wertschöpfung verbunden und nutzt die Ressourcen einer oder mehrerer Organisationen. Er kann Teil eines anderen Geschäftsprozesses sein oder andere Geschäftsprozesse enthalten bzw. diese anstoßen. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungs- und Betriebsgrenzen hinweg und gehören zur Ablauforganisation eines Betriebs. Ein Prozess bildet den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen ab. Eine Aufteilung in Teilprozesse, die sich wiederum in Schritte und Aktivitäten gliedern, ist möglich.

Strategie

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. In diesem Sinne zeigt die Unternehmensstrategie in der Unternehmensführung, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 2–4 Jahre) oder langfristiges (ca. 4–8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll.

Eidesstattliche Erklärung

Peter Hönig

Eidesstattliche Erklärung

Im Bewusstsein der Strafbarkeit einer falschen eidesstattlichen Versicherung versichere ich hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Master-Thesis selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wolfersdorf, 30.6.2014

Ort, Datum

(Unterschrift)