

# Durch Leadership Raum für Innovationen schaffen

Neues Führungsverständnis:

Egon Zehnder versetzt Unternehmen in die Lage, ihre Innovationskraft zu mobilisieren. Grundlage dafür bildet die Zusammenarbeit mit der Harvard Professorin Linda Hill.

---

# Executive Summary

---

Viele Unternehmen befinden sich aktuell in einer kritischen Phase ihrer Entwicklung. Denn Innovation findet heute nicht mehr in R&D-Abteilungen statt, sondern im gesamten Unternehmen – und ist überlebenswichtig. In Zusammenarbeit mit der Harvard Business School hat Egon Zehnder einen neuen Leadership-Ansatz entwickelt, der genau diese Herausforderungen aufgreift. Nach einer Diagnose der Innovationskapazität einer Organisation lässt sich darstellen, wie innovationsbereit Unternehmen im Vergleich zu ihrem Benchmark sind und ob sie die richtigen Führungskräfte an Bord haben. Ein spezifisches Vorgehensmodell hilft Organisationen dann, blinde Flecken bei der eigenen Innovationskraft zu identifizieren und ein innovationsfreundlicheres Ökosystem zu schaffen.

# Innovation und Leadership

---

*Innovation ist im Zeitalter der Digitalisierung keine Kür, sondern Pflicht. Ein stetiger Strom neuer Ideen wird mehr und mehr zur Voraussetzung für langfristiges Wachstum und Markterfolg. Insbesondere digital ausgerichtete Unternehmen machen vor, wie es geht. Sie scheinen neue Produkte und Services im Twitter-Takt auf den Markt zu bringen – unbeeindruckt davon, dass sich z.B. politische Rahmenbedingungen innerhalb von Wochen um 180 Grad drehen. Wie ist das möglich? Ob es nun um Neuerungen bei Produkten bis hin zur Neuerfindung von Geschäftsmodellen geht – wir beobachten, dass Innovationen heute bei den Top-Unternehmen nicht mehr ausschließlich in der Forschung und Entwicklung entstehen können, sondern praktisch überall – auch im Marketing, in den Ländergesellschaften oder in der IT-Abteilung. An vielen Stellen wachsen unabhängige innovative Hotspots, um die sich kreative Ressourcen gruppieren – idealerweise von selbst. Wenn eine Organisation ihre Innovationskraft weiterentwickeln will, muss sie es schaffen, diese Dezentralisierung von Innovation zu institutionalisieren. Dazu ist ein bewusster Change-Prozess vonnöten.*

**Was innovative Unternehmen richtig machen**

Viele Unternehmen arbeiten daran – mit vielen, sehr unterschiedlichen Initiativen. Die einen holen sich Inkubatoren in die Organisation, die anderen installieren übergreifende Funktionen wie den Chief Digital Officer oder gehen Partnerschaften mit Private Equity Firmen ein. Zwei Schlüsselfragen stellen sich immer wieder: Wie lässt sich beurteilen, ob die angestoßenen Projekte geeignet sind, um innovativer zu werden? Und: Wie findet man heraus, ob das, was man anstößt, wirklich greift? Linda Hill, Harvard Professorin und eine Vordenkerin der Themen Leadership und Innovation, ist diesen Fragen auf den Grund gegangen. Ihre Forschung über mehrere Jahre an vielen hundert Unternehmen förderte ein interessantes Ergebnis zutage: Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, Leadership neu zu interpretieren – weg von den Merkmalen der Einzelperson, hin zu ihrem Wirken in einem Gesamtkontext. Die innovationsstärksten Unternehmen besitzen Führungskräfte, die ein kollektives Genie führen können. Sie müssen eine Gemeinschaft schaffen, die bereit und in der Lage ist, die schwere Arbeit zu leisten, die Innovationen erfordern. Wie gut eine Organisation darin ist, lässt sich erstens an ihrer Kultur ablesen: Verfolgen Mitarbeiter und Management ein gemeinsames Ziel, gemeinsame Werte und gemeinsame Regeln? Zweitens an den Fähigkeiten, die Hill mit Dimensionen wie kreative Reibung, Agilität und Entscheidungsfindung umschreibt. Wer sich diese Dimensionen genauer anschaut, findet heraus, wie hoch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist.

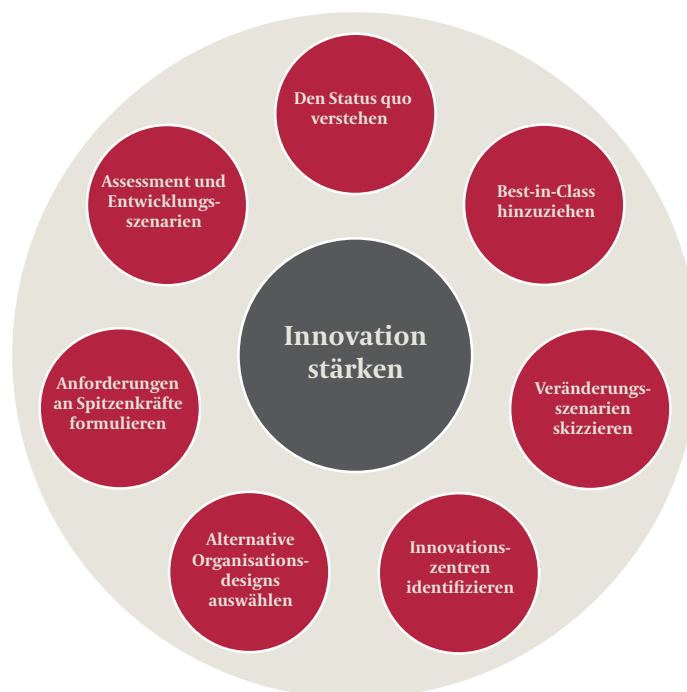
# Innovation und Leadership

## Ein Pulscheck für die Innovationsfähigkeit

Um diese Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen, hat Egon Zehnder gemeinsam mit Hill ein Modell entwickelt. Es hat sich seit Jahren in der Praxis bewährt und wurde erfolgreich eingesetzt. Um die Innovationsfähigkeit zu messen, untersuchen wir Organisations- und Infrastruktur, Zusammenarbeit im Team, Typologien von Führungspersönlichkeiten und Potenzialträgern im Unternehmen. Das Ergebnis wird mit dem Status anderer Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen verglichen, die sich bereits erfolgreich transformiert haben und als Benchmarks dienen.

Hieraus werden Vorschläge erarbeitet, was sich verändern müsste, um sich den Best Practices anzunähern.

Treiber und Unterstützer der Innovation innerhalb der Organisation und deren spezifische Ziele werden skizziert und verschiedene Organisations- und Führungsmodelle ausgearbeitet, die geeignet sind, um diese Ziele zu erreichen. Anschließend werden Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und spezifische Leadership-Profile und Entwicklungsmöglichkeiten festgelegt. Der hier geschilderte Prozess bildet ein idealtypisches Vorgehen ab. In der Realität fällt die Vorgehensweise bei jeder Organisation anders aus. Bei den einen Organisationen können Schritte wegfallen, bei anderen Schwerpunkte auf einzelne Schritte gesetzt werden.



Innovation stärken –  
ein Optionsmodell

# Innovation und Leadership

---

## Die neuen Führungskräfte:

### Masters of Paradoxes

Wie wir sehen, geht es am Ende nicht darum, als Führungskraft besonders kreativ zu sein. Um die dezentralen innovativen „Hotspots“ buchstäblich zum Glühen zu bringen, müssen Führungskräfte umdenken: Statt als Visionär mit der Fahne voranzuschreiten, werden sie morgen Kontexte schaffen und Räume bauen, in denen sich das kollektive Genie so gut wie möglich entfalten kann. Statt Ziele zu definieren, stiften sie Sinn. Nicht zuletzt werden sie in der Lage sein, mit Paradoxen umzugehen: Den Einzelnen fördern, ohne die Gruppe zu vernachlässigen, Struktur vorgeben und Eigendynamik zulassen, Dinge vorantreiben, aber auch Geduld beweisen, wenn es darauf

ankommt. Für viele Unternehmen ist das eine kritische Phase ihrer Entwicklung. Deswegen ist es wichtig, rechtzeitig einen Wandel anzustoßen, in dem beides gleichzeitig passiert: Die Organisation muss so aufgestellt werden, dass sich der kollektive Genius entfalten kann, und es müssen Führungskräfte mit einem neuen Mindset identifiziert werden, die dezentrale Initiativen orchestrieren können.

# Innovation und Leadership

---

Diese Expertise wurde von Egon Zehnder verfasst  
und wird Ihnen überreicht durch:

## Jens Stender

Egon Zehnder, München  
[jens.stender@egonzehnder.com](mailto:jens.stender@egonzehnder.com)

Dr. Jens Stender leitet die deutsche Technology &  
Communications Praxisgruppe von Egon Zehnder.



Egon Zehnder, gegründet 1964, zählt zu den weltweit führenden Leadership-Beratungen. In Zeiten stetiger Veränderung, neuer Chancen und sich wandelnder Unternehmensziele arbeiten wir mit über 440 Beratern und 69 Büros in 41 Ländern eng mit öffentlichen und privaten Unternehmen, Familienbetrieben sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen zusammen. Diese beraten wir bei der Besetzung von Führungspositionen und Aufsichtsgremien, bei der CEO- und Führungsnachfolgeplanung sowie bei der Evaluierung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten. Weitere Informationen finden Sie auf [egonzehnder.de](http://egonzehnder.de), auf [Twitter](#) und auf [LinkedIn](#).

Amsterdam	Madrid
Athens	Malmö
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico
Barcelona	Miami
Beijing	Milan
Berlin	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Bratislava	Munich
Brussels	New Delhi
Budapest	New York
Buenos Aires	Oslo
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stockholm
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Johannesburg	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Washington, DC
Luxembourg	Zurich
Lyon	