

ALUMNI VEREIN

Psychologie
Universität Hamburg



Kolloquium zur psychologischen Praxis und Forschung

Hurra ein Fehler!

Was es braucht um
Innovationskulturen zu entwickeln –
und woran sie scheitern.

Do, 25. Okt. 2018 – Tobias Möller Hahlbrock



Kontaktinformationen unter <http://prozessebegleiten.com>

Wochen kostenlos
neue Handelsblatt App
JETZT TESTEN >

Handelsblatt > DPA > Bildung: Fehlerkultur in vielen Unternehmen ausbaubar

BILDUNG Fehlerkultur in vielen Unternehmen ausbaubar

Über Fehler wird längst nicht in jedem Unternehmen konstruktiv geredet. Einer Umfrage der Unternehmensberatung Ernst & Young (EY) zufolge sehen 66 Prozent der Führungskräfte bei ihrem Arbeitgeber eine offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

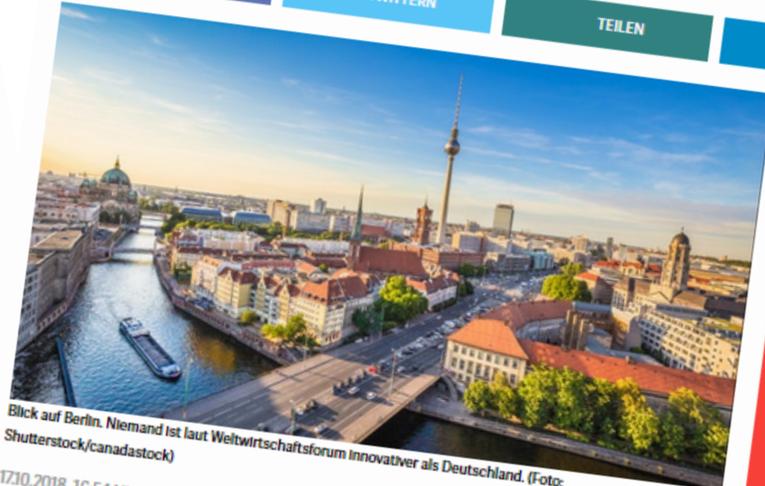
18.10.2018 - 13:13 Uhr • [Kommentieren](#) • [Jetzt teilen](#)
Quelle: dpa



Sind Fehler ein Thema?
... 800 befragten Angestellten
... Fehler nicht

Aber nur 42 Prozent der Mitarbeiter sind dieser Ansicht. Immerhin 18 Prozent der 800 befragten Angestellten gaben an, in ihrem Unternehmen würden Fehler nicht angesprochen. Bei den 218 Führungskräften, die an der Umfrage des Beratungsunternehmens teilnahmen, antworteten 7 Prozent entsprechend. Hauptgründe für das Vertuschen von Fehlern sind nach Einschätzung der Befragten Sorge vor Nachteilen für die eigene Karriere oder Angst, den Job zu verlieren.

Weltwirtschaftsforum: Deutschland schlägt die USA in Sachen Innovation



Blick auf Berlin. Niemand ist laut Weltwirtschaftsforum innovativer als Deutschland. (Foto: Shutterstock/canadastock)

17.10.2018, 16:54 Uhr

Die deutschen Unternehmer sind risikofreudig, Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln jede Menge patentfähiger Innovationen: Das sei Weltspitze, urteilt das Weltwirtschaftsforum.

Deutschland ist bei der Innovationsfähigkeit nach einer neuen Analyse des Weltwirtschaftsforums (WEF) weltweit nicht zu toppen. Die Bundesrepublik liegt auf Platz eins vor den USA, wie die Stiftung in ihrem Globalen Wettbewerbsbericht 2018 ausführt. Ausschlaggebend waren unter anderem die Zahl der angemeldeten Patente sowie wissenschaftliche Veröffentlichungen und die Zufriedenheit der Kunden mit deutschen Produkten – das feuere die Unternehmen immer wieder zu Verbesserungen und Erneuerungen an.

Deutschland insgesamt auf Platz 3

Allerdings ist die Innovationsfähigkeit nur einer von zwölf Pfeilern, nach denen die Stiftung WEF neuerdings die Wettbewerbsfähigkeit der Länder beurteilt. Die anderen sind etwa die Stärke des Finanzsystems, der Infrastruktur, der Bildung und des Gesundheitswesens. Über alle Pfeiler zusammen landet Deutschland hinter

TEILEN TWITTERN TEILEN TEILEN MAILEN

t3n Redaktion
t3n ist Deutschlands führendes Magazin für digitale Wirtschaft --

t3n Newsletter
Die besten News per E-Mail
3x pro Woche
Jederzeit kündbar
E-Mail-Adresse
ABONNIEREN
(Beispiele, Hinweise: Datenschutz, Analyse, Widerruf)

Ihrer Konkurrenz einen Schritt voraus
DEMO ANSCHAUEN

Business Intelligence Trends 2019
BESTIMMEN SIE DIE TRENDS

Anzeige
HEALTH HACK METROPOLREGION
02.-04.11.2018



Was aus Weltmeistern werden kann...



der „Kodak Effekt“

ZF-DIGITALCHEFIN

Der „Kodak-Moment“ ist ihre größte Furcht

Interview. ZF gehört zu den erfolgreichen deutschen Technologieunternehmen. Damit das so bleibt, versucht Mamatha Chamarthi, Startup-Spirit ins Unternehmen zu holen.

11. September 2018 | Jürgen Stüber

In Kooperation mit 



ZF Digitalchefin Mamatha Chamarthi

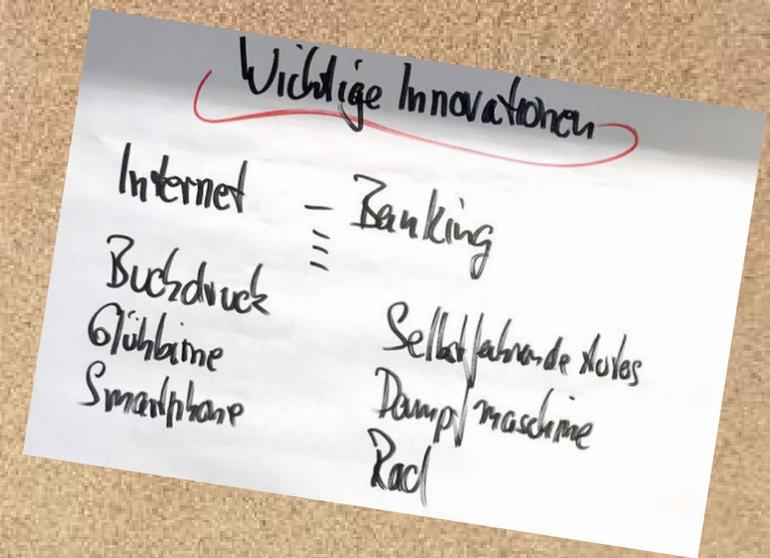
- **1839 Erfindung der Fotografie**
- **1890** Eastman Kodak Company gegründet
- **1935** erster Farbdiafilm > Weltstandard
- **1975** Marktanteil 90% Filmmaterial
85% Kameras
- **1975** erste „tragbare“ Digitalkamera der Welt (4Kg) von Kodak erfunden
- **1988** 145.000 Mitarbeiter
- **1991** 19,5 Mrd \$ Umsatz + DC100 – erste Digitalkamera im Handel
- **1992** Kodak Photo CD
- **2000 >>> 2013** Umsatzrückgang um 97%
- **2012** „Chapter 11“ Gläubigerschutz von Kodak
- **2013** Verkauf von Kodak nach England



vermutete Ursache: Fokus auf aktuell gewinnbringende Produkte

Begriffsklärung Innovation

Was sind **wichtige Innovationen**
die ich kenne?

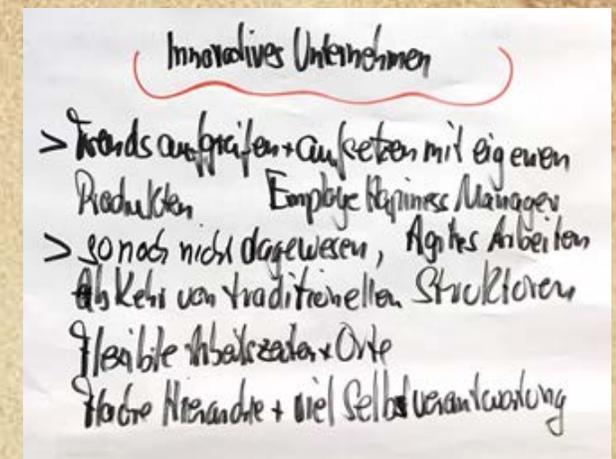


Begriffsklärung Innovation

Eine Freundin erzählt mir, Ihr neues Unternehmen sei **ganz innovativ!**

„Was stelle ich mir darunter vor, was meint sie wohl damit?“

(2 min. 3-4 Personen)





Assistenzsysteme - Innovation oder Unsinn?

03.09.2015 20:50



UHU1979

Kommentare (100)

Innovation oder Quatsch? Niederlande wollen den Fußball verändern

Veröffentlicht am: 12/11/2017 - 18:31 - Letzte Änderung: 14/11/2017 - 10:02

Lukas Heimbach



Einst Allegorie attraktiven Offensivfußballs bekommen die Niederlande sportlich derzeit kaum ein Bein an den Boden. Frische Ideen, die das Spiel attraktiver gestalten sollen, kommen dennoch aus dem Land der Windmühlen.

SPIEGEL ONLINE

SPIEGEL

Menü | Politik | Meinung | Wirtschaft | Panorama | Sport | Kultur | Netzwerk | Wissenschaft | mehr

MOBILITÄT

Nachrichten > Mobilität > Aktuell > Autoreifen > Stickstoff in Autoreifen: Wenige Vorteile, viele Nachteile

Schlagzeilen | DAX 12.287,58 | TV-Programm | Abo

Pseudo-Innovation

Warum Stickstoff in Autoreifen Quatsch ist

Der Reifenhandel wittert ein lukratives Geschäft: Statt Luft will er Stickstoff in Auto-Pneus füllen. Für die Kunden ist das teuer - und sinnlos.

Von Christian Frahm



Begriffsklärung Innovation

Was ist Innovation....?

Innovation =

Weder Bedürfnisse, die es noch nicht gab
gute neue Idee, die gut umgesetzt
wurde - an den Markt gebracht.

Erfüllt bestehende Bedürfnisse neu

Erneuert oder verbindet etwas neu
Neuer Vertriebsweg

Innovation Definition

Innovation

- Neuerung oder Änderung
Neu oder anders
- Erfüllt bekannten oder unbekanntem
Bedarf, der bisher nicht befriedigt wurde

Entstehen durch:

Zufall
Trial & Error
Faschung
Abgucken + anders nutzen
Adaptieren + weiterentwickeln

Duden: Realisierung
einer neuartigen,
fortschrittlichen
Lösung für ein
bestimmtes Problem,
besonders die
Einführung eines
neuen Produkts oder
die Anwendung eines
neuen Verfahrens



Innovation

- ist etwas „Neues“ oder „Anderes“

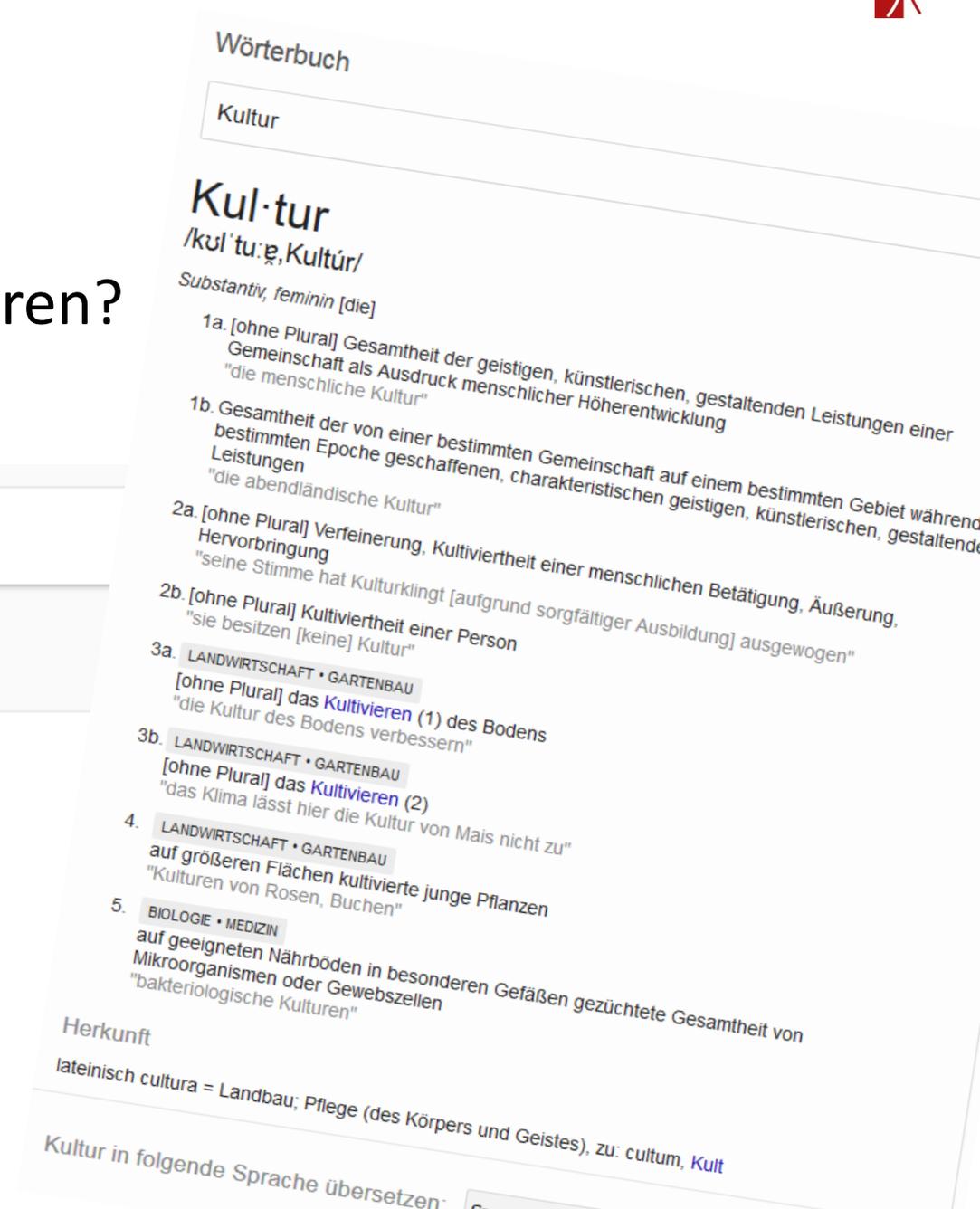
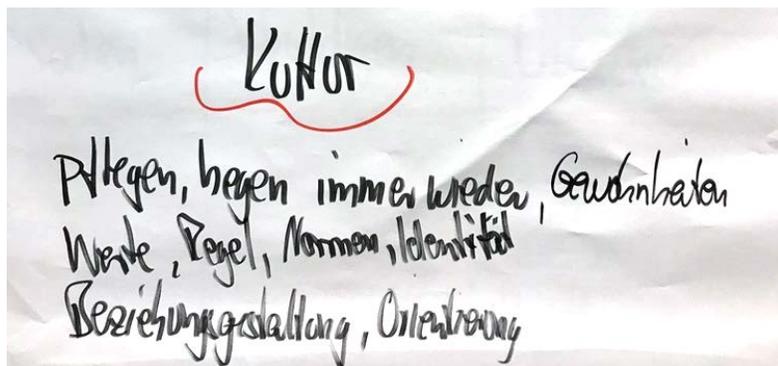
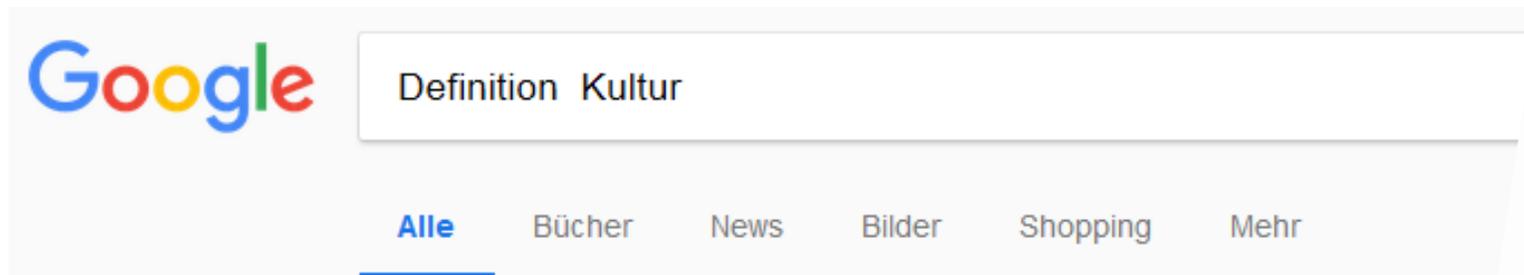
UND

- erfüllt einen bisher bekannten/bewussten oder unbekanntem/unbewussten Bedarf, der bisher nicht ausreichend befriedigt wurde



und die Kultur....?

Wie kann man den Begriff „Kultur“ definieren?





Kultur definieren...

„Kultur ist die Summe der Denkmuster eines Systems.“

Tobias Möller-Hahlbrock



Innovationskultur

Eine **Innovationskultur** besteht aus Denkmustern, die für Innovationen förderlich sind.

was es braucht... die Innovatoren DNA

Jeffrey H. Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen

1. Assoziieren

Die Fähigkeit scheinbar unverbundene Themen miteinander gedanklich neu zu verknüpfen.

2. Fragen

Die Fähigkeit „Selbstverständliches“ zu hinterfragen und nicht als gegeben hinzunehmen. Widersprüchliches Denken zu können und Hindernisse willkommen zu heißen.

3. Beobachten

Beobachten setzt Interesse und Empathie voraus, die eigene Wertung zurückzustellen und sehen, was „wirk-,„lich da ist.

4. Experimentieren

Versuch und Irrtum. Oder wie das Sprichwort „Probieren geht über studieren“ sagt – etwas neues braucht den Mut, einfach auszuprobieren, „Fehler“ zu machen und daraus „Innovationen“ abzuleiten.

5. Vernetzen (Perspektivenwechsel)

Eine Innovation entsteht häufig schlicht durch die Betrachtung von etwas Gewohntem aus einer „neuen Perspektive“. Innovatoren gewinnen diese zum Beispiel durch die Vernetzung mit anderen Menschen aus anderen Disziplinen. Wenn der Architekt seinen Entwurf einem Biologen, Psychologen und einem Altenpfleger vorlegt, kann er vermutlich „ganz neue“ Perspektiven zu seiner eigenen dazubekommen.



Harvard Business Review vom Dezember 2009



...das ist doch einfach...?

Was ist das Schwerste von allem?

Was dich das Leichteste dünket:

mit den Augen zu sehen,

was vor den Augen Dir lieget.

J. W. v. Goethe



„Es ist schwieriger die vorgefasste Meinung eines Menschen zu zertrümmern, als ein Atom“

Albert Einstein



September 2007

Reaktion auf die
Einführung des iPhone
im Jahre 2006 von

Steve Ballmer

(CEO von Microsoft 2000-2014)





Erneut unter den Besten: ISM schneidet gut im WiWo-Ranking 2018 ab



Seit zwei Jahrzehnten ist die ISM durchgängig in den Top 20 des WiWo-Rankings vertreten

Der ISM ist es wieder gelungen, gute Ergebnisse im jährlichen Ranking der WirtschaftsWoche zu erzielen. In der aktuellen Umfrage kommt die private Wirtschaftshochschule auf Platz vier der besten privaten Fachhochschulen mit BWL-Schwerpunkt. Insgesamt belegt die ISM Platz 17 im diesjährigen Ranking. Damit ist die Hochschule seit mittlerweile zwei Jahrzehnten durchgehend auf Spitzenpositionen in diesem Ranking vertreten.

Für das Ranking wurden mehr als 500 Personalverantwortliche befragt, von welchen Hochschulen sie am liebsten Absolventen rekrutieren.

Seit zwei Jahrzehnten ist die ISM durchgängig in den Top 20 des WiWo-Rankings vertreten und hält dem Vergleich mit rund 200 deutschen Fachhochschulen konstant stand. Dieses Jahr gehört sie erneut zu den besten zehn Prozent in Deutschland – und ist den weiteren Hochschulen dicht auf den Fersen: Nur 1,6 Prozent trennen die ISM von Rang zehn im Ranking.



Gutes Management will gelernt sein.

582 Aufrufe



ISM Hochschule

Am 18.01.2016 veröffentlicht

Vor den Tücken des Alltags können wir euch nicht bewahren – dafür lernt Ihr bei uns gutes Management!

MEHR ANSEHEN



Etwas vergessen?
Gutes Management will gelernt sein.

ISM
INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
University of Applied Sciences

Das Video zum Plakat:

<https://www.youtube.com/watch?v=ser6kUEaq1o>

Innovation auch...



Innovatives Denken...? Neue Lösungen für alte Probleme finden...!



• • •



die Reaktion im Video...





Die Psycho-Logik der Innovationskultur

Ich komme nach
Hause, sehe
mein
Lieblingsglas in
Scherben ...
und frage...





Innovationskulturen entwickeln

	WER ?	WARUM ?
Konsequenzen für die Organisation	Angst, Demotivation Ineffiziente Prozesse Hohe Kosten Stagnation	Vertrauen, Motivation Optimierte Prozesse Sinkende Kosten Lernen & Innovation
Fördert Verhalten..	Fehler vertuschen Verantwortung vermeiden Schuldzuweisungen	Offener Umgang mit Fehlern Selbstverantwortung Engagement
Behandlung	Bestrafen	Lösungen erarbeiten
Suche nach	Schuldigen	Ursachen





Die Schuldfrage...

KOMMENTAR

Die Autoindustrie trägt nicht die Alleinschuld am Dieselskandal

Daimler-Chef Dieter Zetsche bekommt im Dieselskandal die öffentliche Empörung ab. Doch die Verantwortung verteilt sich auf viele Schultern.

Martin Murphy

12.06.2018 - 16:56 Uhr • [1 Kommentar](#) • [Jetzt teilen](#)



Schwesig gibt Merkel und Seehofer Schuld an der Spaltung
Nordkurier - 29.09.2018
Die Kanzlerin und ihr Innenminister treiben die Spaltung des Landes voran, lautet der Vorwurf von MV-Ministerpräsidentin Manuela Schwesig.



Anschluss der A21 an Kiel stockt - Wer ist schuld?
NDR.de - 02.10.2018
Als in den 70er-Jahren die ersten Pläne für die A21 zwischen Lübeck und Kiel geschmiedet wurde, hätte wohl niemand gedacht, dass es so ...



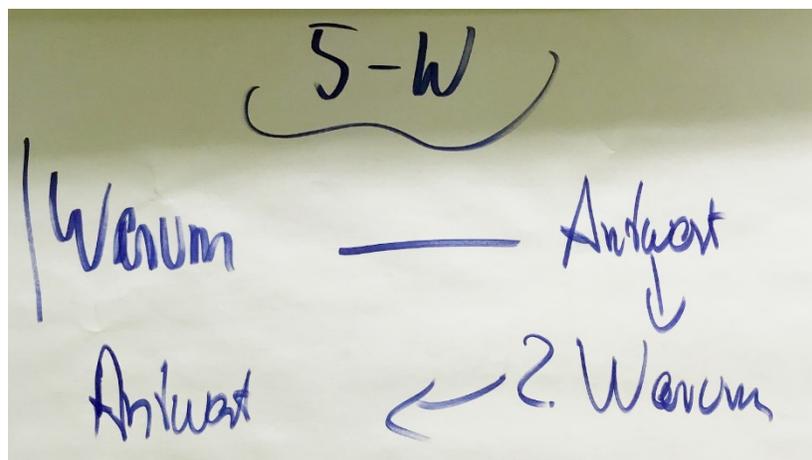
Schuld ist immer Europa
ZEIT ONLINE - vor 6 Stunden

Die britischen Konservativen schlafwandeln auf den Brexit zu. Was passiert, wenn sie nicht aufwachen? Von John F. Jungclaussen. 3. Oktober ...



Warum das Warum so schwierig ist...

Die 5 W Fragen





Sergey Brin's First Computer, and his Montessori Education



(unbewusste) Denkmuster die hinderlich sind für Innovationen

1. „Warum“ zu fragen kann gefährlich sein

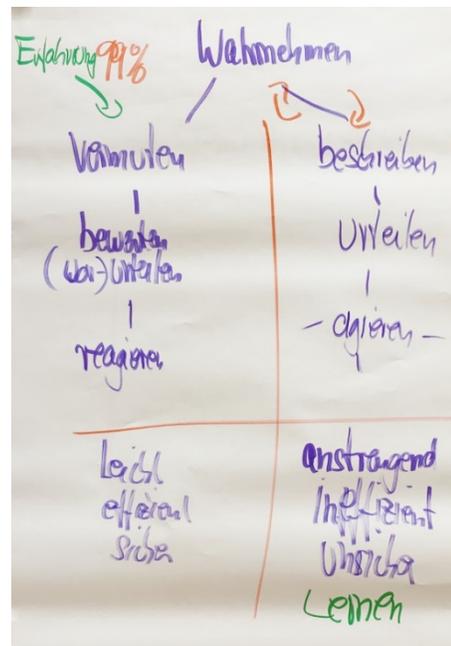


Sept. 2016 Tim Höttges:

*„Die größte unternehmerische Herausforderung für erfolgreiche Unternehmen ist eine Antwort auf die Frage zu finden, wie man die nächste Welle der Innovation schafft?. Auch bei Hightech-Unternehmen **fangen Menschen auf einmal an, das erfolgreiche Geschäftsmodell zu schützen und das Neue nicht mehr zuzulassen.**“*



Lernprozesse sollen effizient sein

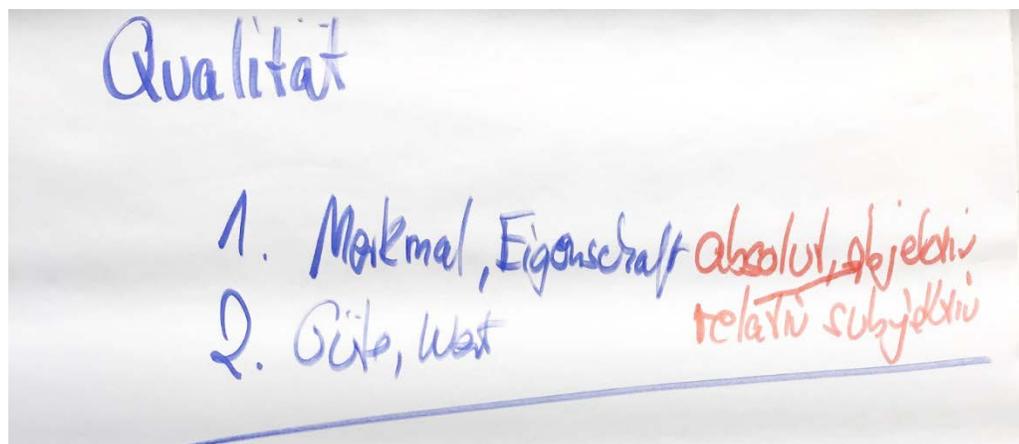




(unbewusste) Denkmuster die hinderlich sind für Innovationen

1. „Warum“ zu fragen kann gefährlich sein
2. Effizienz bestimmt unseren Erfolg

Unsere Leistung/unser Produkt
ist qualitativ hochwertig!

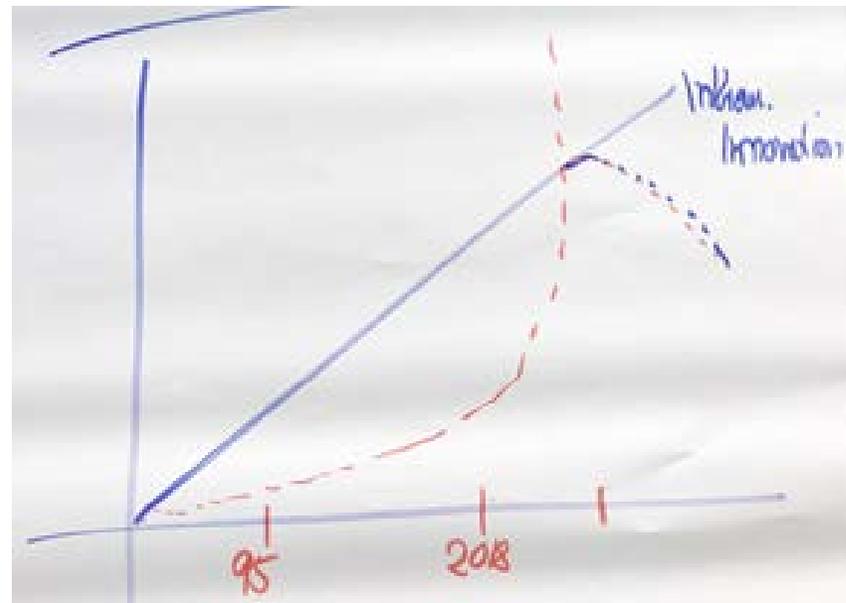




(unbewusste) Denkmuster die hinderlich sind für Innovationen

1. „**Warum**“ zu fragen kann gefährlich sein
2. **Effizienz** bestimmt unseren Erfolg
3. Experten wissen was **gut** ist

Entwicklungen verlaufen linear





(unbewusste) Denkmuster die hinderlich sind für Innovationen

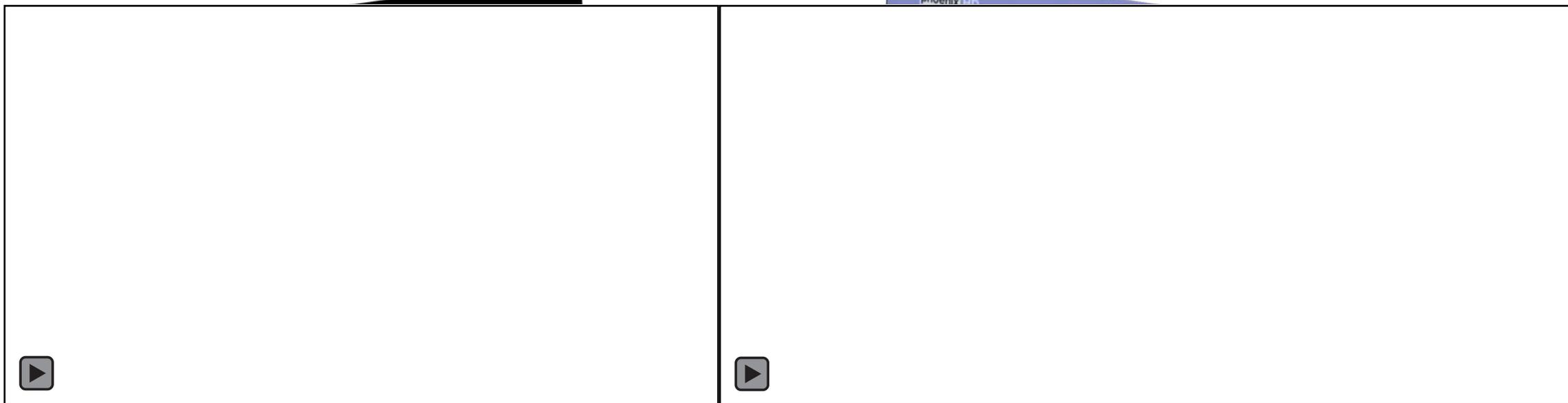
1. „**Warum**“ zu fragen kann gefährlich sein
2. **Effizienz** bestimmt unseren Erfolg
3. Experten wissen was **gut** ist
4. Entwicklungen verlaufen **linear**



5. Denkmuster

Erfolg kann man erreichen

Erfolg = das Erreichen von Zielen





(unbewusste) Denkmuster die hinderlich sind für Innovationen

1. „**Warum**“ zu fragen kann gefährlich sein
2. **Effizienz** bestimmt unseren Erfolg
3. Experten wissen was **gut** ist „Wir machen gute Produkte“
4. Entwicklungen verlaufen **linear**
5. Erfolg ist ein Ergebnis, ein Zustand

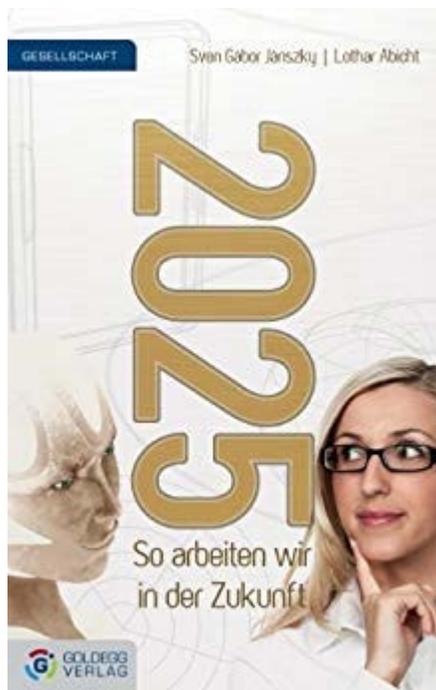


Denkmuster und Innovation

Hinderlich	Hilfreich
„ Warum “ zu fragen kann gefährlich sein	Alles ist zu hinterfragen
Effizienz bestimmt unseren Erfolg	Lernen braucht Raum, Zeit, Ressourcen und Unterstützung
Experten wissen was gut ist „Wir machen gute Produkte“	Kunden definieren was für sie „gut“ ist
Entwicklungen verlaufen linear	Entwicklungen verlaufen linear UND exponentiell
Erfolg ist ein Ergebnis, ein Zustand	Erfolg ist ein Prozess, der nie aufhört



Literaturtipps zur Vertiefung



<https://www.amazon.de/2025-So-arbeiten-wir-Zukunft-ebook/dp/B00D7H1H46>



https://www.amazon.de/Kunst-klugen-Fragens-Warren-Berger-ebook/dp/B00GWEZLJS/ref=sr_1_4?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1540513496&sr=1-4&keywords=kunst+des+fragens



https://www.amazon.de/Digital-Innovation-Playbook-unverzichtbare-Arbeitsbuch/dp/3867745560/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1540513606&sr=1-1&keywords=innovation+playbook



https://www.amazon.de/H%C3%B6rt-auf-Innovationstheater-zu-spielen-Unternehmen/dp/3800656302/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1540513765&sr=1-1&keywords=h%C3%B6rt+auf+innovationstheater