



Sie sind hier: [Home](#) >

Innovation ist keine Abteilung. Sie ist ein Muster.

02.08.2026 14:45:35 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Innovation](#)

Wie Sie dieses erkennen und entwickeln können.

Viele Organisationen sagen, sie wollten Innovation.

Sie starten Initiativen.

Sie gründen Labs.

Sie ernennen Innovationsverantwortliche.

Sie veranstalten Workshops.

Sie setzen Innovationsziele.

Sie feiern Ideen.

Sie sprechen über Disruption.

Und doch bleibt Innovation in vielen genau dieser Organisationen sporadisch, fragil oder performativ.

Ideen entstehen, werden aber nicht weitergetragen.

Teams brainstormen, setzen aber nicht um.

Kreativität wird gelobt, Risiko aber weiterhin bestraft.

Zusammenarbeit wird gefordert, während Systeme lokale Optimierung belohnen.

Menschen sollen innovativ sein in Umgebungen, die für Vorsicht, Effizienz und Compliance gebaut wurden.

Darum ist eine der wichtigsten Einsichten von *Patterns of Mastery* diese:

Innovation ist keine Abteilung. Sie ist ein Muster.

Das Innovationskapitel des Manuskripts macht dies

unmissverständlich klar. Innovationstypische Organisationen gedeihen, weil sie ein Umfeld aufgebaut haben, in dem hoch engagierte Menschen ihr einzigartiges Wissen und ihre Fähigkeiten voll einsetzen können. Sie operieren in einem dynamischen Umfeld mit fähigkeitsbasiertem Management und menschenzentrierten Prinzipien, und ihre Ergebnisse entstehen aus einem Muster aus Vertrauen, Wahlmöglichkeit, Bewusstsein, Zusammenarbeit, Führung und Kultur, das Wissensaustausch und kreative Umsetzung unterstützt.

Damit verändert sich die Führungsfrage grundlegend.

Die Frage ist nicht, ob die Organisation eine Innovationseinheit hat.

Die Frage ist, ob die Organisation ein Innovationsmuster hat.

Warum Innovation so oft missverstanden wird

Innovation wird häufig als abgegrenzte Aktivität behandelt.

Etwas, das man zuweist.

Etwas, das man sponsort.

Etwas, das man separat misst.

Etwas, das „dort drüben“ geschieht, während der Rest der Organisation wie gewohnt weitermacht.

Diese Denkweise ist verführerisch, weil sie Innovation handhabbar erscheinen lässt.

Sie macht Innovation aber auch oberflächlich.

Das Manuskript beschreibt Innovationsorganisationen ganz anders. Es zeigt, dass Innovation dort entsteht, wo Menschen Wissen teilen können, einander vertrauen, über Grenzen hinweg zusammenarbeiten und mit genügend Freiheit handeln können, um Ideen zu erkunden und umzusetzen. Innovation ist nicht vom Operating Model getrennt. Sie wird von ihm hervorgebracht.

Genau darin liegt die entscheidende Verschiebung.

Innovation ist nicht das, was ein Team stellvertretend für alle anderen tut.

Innovation ist das, was wahrscheinlicher wird, wenn die gesamte Organisation die Bedingungen dafür schafft, dass Einsicht, Experimentieren und Umsetzung einander verstärken.

Das Muster hinter innovativen Organisationen

Der Innovationscluster im Manuskript zeichnet ein bemerkenswert kohärentes Bild.

Innovationsorganisationen operieren typischerweise auf dem Performers-Niveau der Reife. Es sind oft kleine bis mittelgrosse kreative Unternehmen, wobei auch einige grosse Firmen innovative Merkmale aufrechterhalten. Sie funktionieren häufig als Professionelle Gemeinschaften, organisieren sich um spezialisiertes Wissen und verfolgen ein explorationsorientiertes Geschäftsmodell mit enger Kundennähe und lösungsorientierter Arbeit.

Das ist wichtig, weil es zeigt, dass Innovation nicht zufällig ist.

Sie hat erkennbare Bestandteile.

Menschen sind hoch engagiert.

Vertrauen ist hoch.

Wahlmöglichkeit ist hoch.

Bewusstsein ist hoch.

Zweck, Beziehungen und Zusammenarbeit sind stark.

Führung unterstützt Wissensaustausch.

Kultur stärkt Neugier statt sie zu unterdrücken.

Systeme sind unterstützend genug, um das zu skalieren, was entsteht.

Genau das macht Innovation zu einem Muster.

Nicht eine Praxis.

Nicht ein Ritual.

Nicht eine Abteilung.

Sondern eine ganze Konfiguration.

Warum Wissensaustausch im Zentrum steht

Eines der stärksten Motive im Innovationskapitel ist die Rolle des Wissensaustauschs.

Das Manuskript hält fest, dass innovative Unternehmen für überlegene Verständigung, Denken, Engagement und Adherence gestaltet sind und dass überlegene Führung eine Kultur des Wissensaustauschs kultiviert hat, die wiederum innovative Ideen hervorbringt. Es verbindet Innovation explizit mit Umgebungen, in denen Menschen teilen, was sie wissen, und in denen Führung Vertrauen und Wahlmöglichkeit aktiv unterstützt.

Das ist ein entscheidender Punkt.

Innovation beginnt nicht mit Ideentechniken.

Sie beginnt damit, ob Menschen das einbringen können, was sie wissen.

Können sie Expertise verbinden?

Können sie offen sprechen?

Können sie auf den Einsichten anderer aufbauen?

Können sie Möglichkeiten testen, ohne sofortige Defensive auszulösen?

Können sie Kundenverständnis mit fachlicher Tiefe und organisatorischer Unterstützung verbinden?

Wenn die Antwort nein ist, bleibt Innovation Theater.

Wenn die Antwort ja ist, wird Innovation viel natürlicher.

Darum ist Wissensaustausch kein kulturelles Extra.

Er ist operative Infrastruktur für Innovation.

Warum Kreativität Struktur braucht – aber nicht die falsche

Das Manuskript macht eine wichtige Unterscheidung: Kreative Organisationen brauchen dennoch Umsetzungsdisziplin. Kreative Ideen zählen nur, wenn sie schnell und effizient umgesetzt werden können; Wissensaustausch und innovative Arbeitsweisen

brauchen ergänzende Wege, um Umsetzung zu skalieren.

Genau hier scheitern viele Organisationen.

Einige unterdrücken Innovation mit zu viel Struktur.

Andere feiern Kreativität, ohne die Mittel für Umsetzung aufzubauen.

Das Innovationsmuster vermeidet beide Fehler.

Es verwechselt Freiheit nicht mit Unordnung.

Es verwechselt Kontrolle nicht mit Kohärenz.

Stattdessen schafft es die richtige Art von Struktur:

genug Unterstützung für Umsetzung,

genug Klarheit für Koordination,

genug Freiheit für Exploration,

und genug Disziplin, um Ideen in Praxis zu überführen.

So wird Innovation nachhaltig statt episodisch.

Warum innovative Organisationen mehr sind als „kreative Orte“

Innovative Organisationen werden oft beiläufig als kreative Orte beschrieben.

Das ist zu schwach.

Das Manuskript zeichnet ein viel präziseres Bild. Es zeigt, dass diese Organisationen hohe Werte bei Führung und Kultur mit starkem Zweck, Beziehungen und Zusammenarbeit verbinden. Erfolg und Resultate sind hoch, weil Führung inspiriert, statt mit Regeln und Command-and-Control zu managen, und weil die Organisation ein fruchtbares Umfeld schafft, in dem Menschen teilen, was sie wissen.

Mit anderen Worten: Innovation entsteht nicht aus Stimmung allein.

Sie entsteht aus einem System von Bedingungen.

Eine gesunde Kultur allein genügt nicht.

Kluge Menschen allein genügen nicht.

Kundenorientierung allein genügt nicht.

Selbst starke Führung allein genügt nicht.

Innovation wird wiederholbar, wenn diese Elemente miteinander interagieren.

Darum ist das Muster wichtiger als das Label.

Die Rolle von Führung: nicht Ideen dirigieren, sondern fruchtbare Bedingungen schaffen

Das Manuskript beschreibt den dominanten Führungsstil in Innovationsorganisationen als outbound. Manager bilden selbstverantwortliche Teams mit geringer Strukturierung, bleiben stark involviert und wirken eher als Champions denn als Direktoren. Ihre Rolle besteht darin, Wissensaustausch, Unterstützung, Motivation und das Entfernen von Hindernissen zu ermöglichen, statt jeden Schritt vorzugeben.

Das ist ein völlig anderes Verständnis von Innovationsführung.

Führung erzeugt Innovation nicht, indem sie sie einfordert.

Sie erzeugt die Bedingungen, unter denen Innovation wahrscheinlicher wird.

Sie bringt Menschen zusammen.

Sie schützt Vertrauen.

Sie fördert Lernen.

Sie unterstützt Zusammenarbeit über Grenzen hinweg.

Sie hält das Gleichgewicht zwischen Freiheit und Richtung.

Sie hilft Teams, von Exploration zu Umsetzung zu kommen.

Deshalb geht Innovationsführung weniger um Genialität als um Umgebung.

Die Rolle ist nicht, jede Idee selbst zu besitzen.

Die Rolle ist, die Organisation fähiger zu machen, gute Ideen zu erzeugen, zu testen und umzusetzen.

Warum Kontrolle weiterhin wichtig ist – aber anders

Das Manuskript romantisiert Innovation nicht. Es hält ausdrücklich fest, dass Innovationsorganisationen weiterhin eine Herausforderung haben: Fortgesetztes Wachstum hängt davon ab, die Kontrollsysteme zu verbessern, ohne Kreativität und Innovation zu ersticken. Das Leadership Toolbox bleibt oft die schwächste der sechs Kriterien für Wettbewerbsvorteil, vor allem dort, wo Systeme noch stärker auf die Demografie und die dynamischen Merkmale der Organisation abgestimmt werden müssen.

Das ist eine wichtige Nuance.

Innovation hebt den Bedarf an Kontrolle nicht auf.

Sie verändert, wie wirksame Kontrolle aussieht.

Die Frage ist nicht, ob die Organisation steuern soll.

Die Frage ist, ob Steuerung Experimentieren, Lernen und Umsetzung unterstützt – oder die Organisation still zurück in Vorsicht, Fragmentierung und Verzögerung drängt.

Deshalb müssen Innovationsorganisationen mit wachsender Grösse ihre Betriebssysteme weiter verfeinern.

Nicht um bürokratischer zu werden.

Sondern um präziser zu bleiben.

Warum Innovation im Wachstum oft verschwindet

Viele Unternehmen innovieren in früheren Phasen und verlieren diese Fähigkeit dann mit zunehmender Skalierung. Das Manuskript beschreibt dies als crisis of control:

Innovationsorganisationen wachsen oft durch Delegation und Accountability in selbstorganisierenden Teams, doch mit steigender Komplexität wächst bei Führungskräften der Wunsch, Kontrolle zurückzugewinnen. Wenn das Instrumentarium nicht sauber ausgerichtet ist, verdrängt Kontrolle allmählich

Kreativität.

Das ist einer der grossen Wendepunkte im Leben einer Organisation.

Wachstum erhöht Komplexität.

Komplexität erzeugt Angst.

Angst lädt schwerere Systeme ein.

Schwerere Systeme schwächen Wissensaustausch.

Und sobald Wissensaustausch schwächer wird, wird Innovation schwerer aufrechtzuerhalten.

Darum ist Innovation nichts, was eine Organisation einfach „hat“.

Sie ist etwas, das eine Organisation immer wieder neu gestalten muss.

Worauf Führungskräfte achten sollten

Führungskräfte, die Innovation wollen, sollten nicht zuerst nach mehr Ideen verlangen.

Sie sollten zuerst fragen, ob die Organisation das Muster unterstützt, das Innovation braucht.

Wo trägt Vertrauen Experimentieren, und wo verengt Angst noch immer den Beitrag?

Wo haben Menschen genug Wahlmöglichkeit, um reale Optionen zu erkunden?

Wo bewegt sich Wissen gut – und wo ist es in Silos, Hierarchie oder Funktionen gefangen?

Wo arbeiten Teams sinnvoll über Grenzen hinweg zusammen?

Wo agieren Führungskräfte als Champions statt als Controller?

Wo helfen Systeme, Umsetzung zu skalieren – und wo verlangsamen sie sie noch?

Wo setzt Kultur Energie frei – und wo schützt sie noch immer Vorsicht?

Das sind keine Nebenfragen.

Es sind die operativen Fragen der Innovation.

Der Entwicklungsweg: das Muster stärken, nicht nur die Innovationsagenda

Die Action Agenda des Manuskripts für Innovationsorganisationen ist knapp und stark: Die Systemkomponenten der Leadership Scorecard sollen mit einem Instrumentarium abgestimmt werden, das das people-centric Programm unterstützt, und für die nächste Wachstumsphase sind dynamische Fähigkeiten zur überlegenen Koordination weiter auszubauen.

Das bedeutet: Der Entwicklungsweg besteht nicht primär darin, neue Innovationsinitiativen zu starten.

Er besteht darin, das Muster zu stärken, das Innovation überhaupt möglich macht.

Wissensaustausch schützen.

Systeme so verfeinern, dass sie Ideen skalieren, ohne sie zu bürokratisieren.

Koordination mit wachsender Grösse verbessern.

Führung involviert halten, aber nicht überdirigierend.

Das Gleichgewicht zwischen Exploration und tragfähiger Umsetzung erhalten.

So wird Innovation Teil der Art, wie die Organisation arbeitet – und nicht zu einem isolierten Programm.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwillling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht anzunehmen, Innovation fehle, weil Menschen nicht kreativ genug seien.

Sondern den eigenen Organisationszwillling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Darstellung, wie die Organisation aktuell funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Capability Profile, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam helfen sie Führungskräften zu erkennen, ob Innovation in ihrer Organisation wie eine Nebenaktivität behandelt wird – oder ob das tiefere Muster sie tatsächlich trägt.

Nicht als Urteil.

Nicht als Ranking.

Nicht als Label, das verteidigt werden muss.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Innovation wird erst real, wenn das ganze System sie trägt

Innovation ist keine Abteilung, weil Innovation kein isoliertes Ereignis ist.

Sie ist eine Eigenschaft einer Organisation, die gelernt hat, menschliche Fähigkeit, Vertrauen, Zusammenarbeit, Führung und brauchbare Systeme in ein Muster zu bringen, das sowohl Ideen als auch Umsetzung hervorbringt.

Genau das macht das Manuskript sichtbar.

Innovative Organisationen sprechen nicht nur anders.

Sie sind anders gebaut.

Und genau darin liegt die eigentliche Führungsherausforderung.

Nicht einen Teil des Unternehmens zu bitten, „innovativer“ zu werden.

Sondern ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem Innovation zu einem natürlichen, wiederholbaren und skalierbaren Ergebnis der

Art wird, wie die Organisation funktioniert.

Über Management Insights

Management Insights wurde von [Lukas Michel](#) gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der [Organisationszwillings](#) macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- [Version zum Drucken](#)
- [Per E-Mail versenden](#)
- [Newsletter abonnieren](#)

- [Twittern](#)
-

Keine Kommentare vorhanden.