

WHITEPAPER

# Innovationsstau erkennen: Drei Muster, vier Stellschrauben.

Ein Selbstcheck für Führungskräfte  
in technischen Organisationen.

---

**BARBARA GRONAUER**  
**STRATEGIE & INNOVATION**  
NORBERT FLACH / ELENA MÜLLER  
PROJEKTBEAUFTRAGTE

# Vorwort

Viele Organisationen investieren in Innovation. Sie schulen, diskutieren, beauftragen externe Berater, führen neue Methoden ein. Und kommen trotzdem nicht wirklich voran.

Nicht weil Menschen fehlen, die Veränderung wollen. Sondern weil die eigentlichen Blockaden oft unsichtbar bleiben und deshalb auch dann nicht behoben werden, wenn viel Energie in Veränderung fließt.

Dieses Whitepaper beschreibt drei Muster, die ich in meiner Arbeit mit Organisationen immer wieder beobachte. Es erklärt, warum sie selten isoliert auftreten und warum es wenig bringt, einzelne Symptome zu bekämpfen.

Das Wichtigste steht auf Seite 7: ein Selbstcheck, mit dem Sie einschätzen können, welches Muster in Ihrer Organisation besonders stark wirkt und wo der größte Hebel liegt.

# DIE DREI MUSTER

Ein Innovationsstau hat viele Gesichter, aber dahinter stecken meist dieselben Grundmuster.

---

## MUSTER 1

Diskussion ohne Entscheidung

Es wird analysiert, abgestimmt und besprochen, aber zu wenig entschieden. Gute Ideen verlieren sich in endlosen Abstimmungsschleifen.

---

## MUSTER 2

Ideen als Kritik

Verbesserungsvorschläge werden unbewusst als Angriff auf Bestehendes verstanden. Wer Ideen einbringt, riskiert, als unloyal oder unrealistisch zu gelten.

---

## MUSTER 3

Zu späte Reaktion

Externe Veränderungen in Märkten, Technologien, Erwartungen werden erst ernst genommen, wenn der Handlungsspielraum bereits kleiner geworden ist.

# MUSTER 1

## Diskussion ohne Entscheidung

In vielen Organisationen ist das Gespräch untereinander gut, aber die Entscheidung bleibt aus. Meetings enden mit dem nächsten Meeting. Projekte verlieren Tempo, nicht weil niemand arbeitet, sondern weil unklar bleibt, wer was wann entscheidet. Hinter diesem Muster steckt selten Faulheit. Häufiger steckt dahinter eine tiefer liegende Unsicherheit:

Was passiert, wenn wir uns irren?

Was passiert, wenn wir entscheiden und es klappt nicht?

Organisationen, die dieses Muster nicht erkennen, optimieren an der falschen Stelle. Sie schaffen neue Meetings, neue Formate, neue Tools und reproduzieren damit genau das Problem, welches sie lösen wollten.

*„Der entscheidende Schritt ist nicht die nächste Methode. Der entscheidende Schritt ist zu verstehen, wo der eigentliche Engpass liegt.“*

## MUSTER 2

### Ideen als Kritik

Wo Menschen ihre Ideen nicht sicher einbringen können, verstummt Innovation – leise und schleichend. Das passiert selten durch ausdrückliches Verbot. Es passiert durch Blicke, die signalisieren: Das passt nicht. Durch Reaktionen, die zeigen: Das ist nicht hilfreich. Durch Erfahrungen, die lehren: Wer Vorschläge macht, bekommt mehr Arbeit und wenig Anerkennung. Im Ergebnis folgt nicht offene Ablehnung, sondern eine unsichtbare Selbstzensur. Gute Ideen entstehen weiterhin, doch sie werden nun nicht mehr geäußert. Für Führungskräfte ist dieses Muster besonders schwer zu erkennen, weil es sich nach außen hin wie Zustimmung anfühlt. Alle sind einverstanden. Alle nicken. Niemand widerspricht.

*„Nicht Widerspruch ist das Problem — sondern das Schweigen, das entsteht, wenn Widerspruch sich nicht lohnt.“*

# MUSTER 3

## Zu späte Reaktion auf Veränderung

Märkte verändern sich. Technologien verändern sich. Erwartungen von Kunden, Mitarbeitenden, Gesellschaft verändern sich.

Organisationen, die ihr bisheriges Geschäftsmodell als stabilen Ausgangspunkt behandeln, erkennen diese Veränderungen oft erst dann, wenn der Spielraum bereits kleiner geworden ist.

Das liegt nicht an fehlender Intelligenz.

Es liegt an einer ganz natürlichen Tendenz: Erfolg erzeugt Wiederholung.

Was bisher funktioniert hat, wird weitergeführt auch wenn sich die Bedingungen verändert haben.

Das Ergebnis: Reaktives Handeln statt strategische Gestaltung. Nachholen statt Mitgestalten.

*„Wer Zukunft nur aus der Vergangenheit ableitet, übersieht, wie schnell Märkte kippen können.“*

# SELBSTCHECK

## Welches Muster wirkt in Ihrer Organisation am stärksten?

Lesen Sie die folgenden Aussagen und markieren Sie, welche auf Ihre Organisation zutreffen.

### MUSTER 1 – Diskussion ohne Entscheidung

- Entscheidungen werden häufig im nächsten Meeting erneut diskutiert.
- Es ist oft unklar, wer in welchem Thema die letzte Entscheidung trifft.
- Projekte verlieren Tempo, obwohl alle engagiert sind.
- Abstimmungsrunden dauern länger als die eigentliche Umsetzung.

### MUSTER 2 – Ideen als Kritik

- In Meetings wird wenig offen widersprochen, auch bei zweifelhaften Entscheidungen.
- Verbesserungsvorschläge kommen häufiger von außen als aus dem Team.
- Fehler werden eher vertuscht als offen besprochen.
- Menschen bringen Ideen eher im Einzel-gespräch als in der Gruppe ein.

### MUSTER 3 – Zu späte Reaktion

- Relevante Markt- oder Technologieveränderungen wurden rückblickend zu spät ernst genommen.
- Die Organisation reagiert häufiger auf Entwicklungen, als sie sie initiiert.
- Strategische Planung orientiert sich stark am bisherigen Erfolgsmodell.
- Externe Impulse (Kunden, Wettbewerb, Trends) werden selten systematisch ausgewertet.

*Wo Sie die meisten Kreuze setzen, liegt Ihr stärkster Engpass. Die wenigsten Organisationen leiden an nur einem Muster. Aber beim größten Schmerz lohnt der Beginn.*

# DIE VIER STELLSCHRAUBEN

Nicht jedes Muster braucht dieselbe Antwort. Aber fast immer lässt sich der Engpass einer dieser vier Dimensionen zuordnen.

01

## KLARHEIT

Wofür soll sich die Organisation entwickeln – und welche Zielkonflikte gehören dazu? Ohne Klarheit über Richtung entstehen endlose Abstimmungen.

02

## PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Können Menschen Unsicherheit, Fehler und unfertige Gedanken offen ansprechen? Ohne Sicherheit verstummt Innovation.

03

## ENTSCHEIDUNGS- FÄHIGKEIT

Werden Entscheidungen auch dann getroffen, wenn noch nicht alles bekannt ist? Ohne Entscheidungsfähigkeit bleibt Bewegung aus.

04

## STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNG

Werden externe Veränderungen rechtzeitig wahrgenommen und beachtet? Ohne Früherkennung bleibt nur Reaktion.

# WAS JETZT?

Verstehen ist der erste Schritt.  
Gestalten ist der entscheidende.

Dieses Whitepaper zeigt Muster – keine Patentlösungen.

Denn welche Schritte sinnvoll sind, hängt davon ab, wo in Ihrer Organisation der eigentliche Engpass liegt.

Was in einer Organisation Klarheit schafft, erzeugt in einer anderen neue Abstimmungsschleifen.

Was hier psychologische Sicherheit stärkt, funktioniert dort nicht, weil die Rahmenbedingungen anders sind.

Daher beginne ich jede Zusammenarbeit mit dem Versuch, die eigentliche Spannungslage zu verstehen.

Wenn Sie herausfinden möchten, welches Muster in Ihrer Organisation besonders stark wirkt und an welcher Stelle der größte Hebel liegt, ist ein gemeinsames Strategiegelgespräch ein guter Ausgangspunkt.

[Strategiegelgespräch anfragen](#)

# ÜBER DIE AUTORIN

## Barbara Gronauer

Strategie & Innovation

Organisationsentwicklung



Barbara Gronauer begleitet Organisationen in Veränderungs- und Innovationsprozessen, bei denen technische, strategische und menschliche Fragestellungen zusammenwirken.

Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Frage, wie Organisationen innovationsfähig bleiben, ohne die Orientierung, Verantwortung und menschliche Tragfähigkeit zu verlieren.

[post@barbara-gronauer.de](mailto:post@barbara-gronauer.de)

[www.strategieinnovation.de](http://www.strategieinnovation.de)

LinkedIn: barbara-gronauer