

W H I T E P A P E R

Innovationsfähig von innen

*Sechs Dimensionen, die entscheidend sind
und ein Selbstcheck für Führungskräfte in
technischen Organisationen.*

Barbara Gronauer

Strategie & Innovation

Mai 2026

V O R W O R T

Ein Gespräch, das nachschwingt.

Ich erinnere mich an ein Gespräch, das schon eine Weile zurückliegt.

Wir saßen am Ende eines langen Strategietags am Tisch, der Geschäftsführer und ich, und er bestellte noch einen Kaffee, obwohl es schon spät war. Er wirkte tief in seine Gedanken versunken.

„Ich weiß nicht mehr, was ich anders machen soll“, sagte er. „Wir diskutieren, wir schulen, wir holen externe Berater rein. Trotzdem scheinen wir uns im Kreis zu drehen.“

Wir sprachen weiter - er redete, ich hörte zu. Irgendwann führten ihn seine eigenen Gedanken zu einem neuen Blickwinkel und er sagte: „Eigentlich weiß ich schon lange, was das Problem ist. Meine Leute sagen es mir ständig. Ich will es nur nicht hören.“

Danach sprachen wir über seine Sorgen und die der Mitarbeitenden, in denen sich Wegweiser für drängende Entwicklungsschritte und Innovationsfelder abzeichneten. Themen, die der Organisation helfen konnten, sich wieder kraftvoll auszurichten.

Für mich beginnt Innovationsfähigkeit dort, wo Hinweise wie diese und die Warnzeichen aus dem Umfeld gehört werden können.

Dieses Whitepaper zeigt, worauf ich schaue, und was Sie schon jetzt über Ihre eigene Organisation herausfinden können.

Barbara Gronauer

DAS EIGENTLICHE PROBLEM

Warum Innovationsstau selten dort entsteht, wo man ihn vermutet

Es gibt eine verbreitete Annahme: Wer mehr Ideen generiert, innoviert besser. Also werden Kreativitätsworkshops veranstaltet, Innovationslabore eingerichtet, Design-Thinking-Tage organisiert.

Das Ergebnis ist oft dasselbe: viele bunte Zettel, wenige umgesetzte Ideen, und das leise Gefühl, dass sich irgendetwas grundlegend im Kreis dreht.

Selten fehlen Ideen. Doch was fehlt, ist die Fähigkeit einer Organisation, Kreativität strategisch zu fördern: Suchfelder zu definieren, Ideen zuzulassen, sie ernst zu nehmen, weiterzuentwickeln, und vor allem umzusetzen. Diese Fähigkeit nenne ich Innovationsfähigkeit. Sie entsteht nicht von selbst, aber sie lässt sich beschreiben, messen und gezielt aufbauen.

Ein Innovationsstau entsteht in Organisationen fast immer an denselben Stellen. Meistens liegt es nicht an den Menschen, sondern an den förderlichen Bedingungen, die fehlen.

Drei Muster begegnen mir besonders häufig

In den einen Organisationen wird viel diskutiert, aber zu wenig entschieden. Meetings enden mit dem Termin zum nächsten Meeting. Projekte verlieren Tempo, weil unklar bleibt, wer was wann wie entscheidet.

In anderen Organisationen verstummen Ideen leise und schleichend. Nicht weil es ein ausdrückliches Verbot gäbe, sondern weil Menschen gelernt haben: Wer Vorschläge macht, bekommt mehr Arbeit und wenig Anerkennung. Gute Ideen entstehen weiter, sie werden nur nicht mehr geäußert. Für Führungskräfte ist dieses Muster schwer zu erkennen, weil es sich von außen wie Zustimmung anfühlt.

Und dann gibt es Organisationen, die Veränderungen in Märkten und Technologien erst dann ernst nehmen, wenn der Handlungsspielraum bereits deutlich kleiner geworden ist. Erfolg macht bequem. Was bisher funktioniert hat, wird weitergeführt, auch wenn sich die Rahmenbedingungen schon gewandelt haben.

Was alle drei Muster verbindet: Sie sind Symptome. Die eigentliche Frage lautet, welche Bedingungen in der Organisation fehlen, und was sich daran verändern lässt.

DIE SECHS DIMENSIONEN

Sechs Dimensionen innovationsfähiger Organisationen

Ich habe in meiner Arbeit beobachtet, was hoch innovative Organisationen gemeinsam haben. Diese Beobachtungen haben sich über die Zeit zu sechs Dimensionen verdichtet, die darüber entscheiden, ob die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sich bewährt oder verpufft.

01 Richtung und Ziel

Weiß die Organisation, wofür sie innoviert? Nicht im Sinne eines Leitbildes an der Wand, sondern als lebendige, von den Menschen wirklich geteilte Ausrichtung? Dort, wo die Richtung fehlt oder schwimmt, werden Entscheidungen schwerer, weil das Kriterium fehlt, an dem man gute von schlechten unterscheidet.

02 Planung und Steuerung

Gibt es einen Rahmen, der Innovation nicht dem Zufall überlässt und gleichzeitig flexibel genug ist, um mit Ungewissem umzugehen? Zu starre Planung tötet Experimente. Keine Planung bedroht die Umsetzung. Zwischen diesen beiden Polen liegt ein Gestaltungsfeld, das von vielen Organisationen unterschätzt wird.

03 Kapazität und Raum

Haben die Menschen, die innovieren sollen, wirklich Zeit und Raum dafür? Oder wird Innovation als Aufgabe behandelt, die man „nebenher“ erledigt? Was nebenher passieren soll, verliert meist. Innovation braucht klar abgesteckte Freiräume.

04 Methoden und Vorgehen

Hat die Organisation Werkzeuge für strukturiertes Problemlösen? Methoden, die beim Umgang mit Widersprüchen und echter Ungewissheit helfen? Oder wird vor allem intuitiv und erfahrungsbasiert entschieden? Beides hat seinen Platz, aber Intuition allein kommt an Grenzen, wo die Probleme wirklich neu sind.

05 Widerstandskraft

Wie geht die Organisation mit Rückschlägen um? Mit Fehlern? Mit unbequemer Wahrheit? Organisationen, die Fehler bestrafen, erzeugen Selbstzensur: Menschen hören auf zu sagen, was sie sehen und denken. Was nicht mehr geäußert wird, kann nicht verbessert werden. Widerstandskraft ist nicht die Fähigkeit, Probleme zu vermeiden. Es ist die Fähigkeit, ehrlich mit ihnen umzugehen.

06 Wirkung und Ergebnisse

Weiß die Organisation, was sie wirklich erreicht hat, und was nicht? Werden Projekte abgeschlossen und vergessen, oder werden die Erkenntnisse daraus lebendig gehalten und auch aus gescheiterten Projekten gelernt?

SELBSTCHECK

Wo steht Ihre Organisation?

Lesen Sie die folgenden Aussagen und markieren Sie, welche auf Ihre Organisation zutreffen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nur ehrliche.

Wo Sie weniger als zwei von drei Aussagen bestätigen können, liegt ein Entwicklungsfeld. Drei oder mehr solcher Entwicklungsfelder sind normal.

Dimension 1 - Richtung und Ziel

- Die Mitarbeitenden könnten auf Anhieb erklären, wofür die Organisation innoviert.
- Entscheidungen über neue Ideen werden an klaren strategischen Kriterien gemessen.
- Die Ausrichtung der Organisation ist auch in Drucksituationen stabil und handlungsleitend.

Dimension 2 - Planung und Steuerung

- Es gibt einen konkreten Plan für Innovationsvorhaben, der regelmäßig überprüft wird.
- Zwischen Strategie und täglichem Handeln besteht ein klarer Zusammenhang.
- Die Organisation kann schnell reagieren, wenn Annahmen nicht mehr stimmen.

Dimension 3 - Kapazität und Raum

- Für Innovation gibt es echte Zeitfenster, keine theoretischen.
- Mitarbeitende haben die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, ohne dafür Überstunden zu machen.
- Die operative Last ist gut verteilt, so dass strategisches Denken stattfinden kann.

Dimension 4 - Methoden und Vorgehen

- Die Organisation hat ein gemeinsames Vorgehen für den Umgang mit komplexen Problemen.
- Widersprüche in Anforderungen werden aktiv als Innovationschancen gesehen, nicht nur als Probleme.
- Es gibt systematische Wege, externe Entwicklungen in die eigene Strategie einzubeziehen.

Dimension 5 - Widerstandskraft

- Fehler werden in der Organisation offen besprochen, nicht vertuscht oder individuell zugerechnet.
- Unbequeme Wahrheiten können „nach oben“ gelangen, ohne negative Folgen.
- Die Organisation erholt sich nach Rückschlägen aus eigener Kraft, ohne in Lähmung zu verfallen.

Dimension 6 - Wirkung und Ergebnisse

- Nach Projekten wird systematisch ausgewertet, was funktioniert hat und was nicht.
- Erkenntnisse aus einem Bereich fließen regelmäßig in andere Bereiche ein.
- Die Organisation weiß, wo ihre Innovationsbemühungen tatsächlich wirken.

W I E E S W E I T E R G E H T

Verstehen ist der erste Schritt. Gestalten ist der entscheidende.

Dieser Selbstcheck zeigt Muster auf, keine Patentlösungen. Welche Schritte sinnvoll sind, hängt davon ab, wo in Ihrer Organisation der eigentliche Engpass liegt.

Deshalb beginne ich jede Zusammenarbeit damit, die eigentliche Spannungslage zu verstehen: durch Fragen, die einen Rahmen bieten, in dem die Beteiligten selbst diagnostizieren können, was wirklich hinter der Blockade ihrer Innovationskraft steckt.

Ich glaube daran, dass die relevanten Antworten in den meisten Organisationen bereits vorhanden sind, durch die alltäglichen Beobachtungen der Mitarbeitenden. Meine Aufgabe: einen Raum schaffen, in dem diese Beobachtungen gehört und in konkrete Richtungsentscheidungen übersetzt werden.

In jede Zusammenarbeit bringe ich externe Impulse ein: Megatrends, Analysen von Wettbewerbsveränderungen, Entwicklungstrends technischer Systeme und, wo es hilfreich ist, Patentanalysen, die zeigen, wo der Wettbewerb bereits investiert und wo noch Räume offen sind.

Diese Außenperspektive ergänzt die innere Diagnose. So entstehen Bilder einer Zukunft, die konkret genug sind um sich neu auszurichten und zu wandeln.

Wenn Sie herausfinden möchten, an welcher Stelle der größte Hebel liegt, lade ich Sie zu einem Strategiegelgespräch ein. Das Gespräch kostet nichts. Es dauert 45 Minuten. Und es ist kein Pitch.

Strategiegelgespräch per Mail anfragen: post@barbara-gronauer.de
oder rufen Sie mich an unter Mob 0152 33 55 83 84

ÜBER DIE AUTORIN

Barbara Gronauer

Barbara Gronauer begleitet technische Organisationen und Innovationsbereiche dabei, ihre Innovationsfähigkeit systematisch zu entwickeln: von der Diagnose über die strategische Neuausrichtung bis zur konkreten Umsetzung.

Was sie dabei einbringt, verbindet strategische Organisationsentwicklung mit einem tiefen Verständnis dafür, wie Menschen in Organisationen wirklich funktionieren. Über viele Jahre hat sie sich mit der Frage beschäftigt, was Menschen Orientierung gibt und was passiert, wenn diese fehlt. Dafür hat sie neben ihrer Strategieberatung Ausbildungen in Achtsamkeit und sinnzentrierter Motivationsarbeit absolviert. Innovationsfähigkeit ist für sie keine technische Frage. Sie ist eine Frage von Richtung, Vertrauen und der Bereitschaft, unbequeme Dinge klar zu benennen.

Ihr methodischer Hintergrund umfasst systematische Innovationsmethodik, Engpassanalyse, Organisationsentwicklung und Soziokratie. Ihre Basis: mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung in Veränderungsprozessen mit technischen Organisationen in Mittelstand und Industrie.

Barbara Gronauer - Strategie & Innovation

Email post@barbara-gronauer.de | www.barbara-gronauer.de

LinkedIn: [linkedin.com/in/barbara-gronauer](https://www.linkedin.com/in/barbara-gronauer)

© 2026 Barbara Gronauer | Alle Rechte vorbehalten.