

Georg Kraus

Für die Zukunft gewappnet



© Gerd Altmann / PIXELO – www.pixello.de

Alle reden von Innovation. Sie wird als der Schlüssel zum langfristigen Erfolg von Unternehmen gesehen. Doch was ist überhaupt Innovation? Wann ist ein Manager zugleich ein „Innovator“ und „Entrepreneur“? Und wie kann man die Innovationskraft einer Organisation erhöhen?

Glaubt man den Hochglanzbroschüren der Unternehmen, dann sind sie heute fast alle innovativ. Entsprechendes gilt für die Forderung, bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Sie gehört zum festen Redepertoire aller Unternehmensführer. Und blickt man in die Stellenanzeigen der Unternehmen, dann stellt man fest: „Kreativ und flexibel sein“ lautet eine Standardanforderung an die Mitarbeiter.

Doch sind die Unternehmen so innovativ, wie sie sich gerne präsentieren? Kleine und mittelständische Unternehmen sind es meistens. Bei Großunternehmen stellt man oft fest: Die sogenannte Innovation beschränkt sich weitgehend darauf, das Bestehende zu optimieren.

Was ist Innovation?

- **Kreativität versus Innovation:** Kreativität bezeichnet die geistige Fähigkeit, neue Ideen und Designs zu entwerfen, Innovation hingegen einen Schaffensprozess, bei dem aus neuen Ideen brauchbare Lösungen entwickelt werden. Kreativität kann zielorientiert sein, Innovation hingegen ist es stets. Das heißt: Innovation zielt darauf ab, definierte Ziele zu erreichen und hieran wird auch die Qualität der Ideen und Problemlösungen gemessen. Dieses Denken hatten (fast) alle großen Erfinder verinnerlicht. So lautete zum Beispiel eine Maxime von Thomas Edison, der unter anderem die Glühbirne erfand: „Was sich nicht verkaufen lässt, das will ich nicht erfinden.“
- **Verbesserung versus Quantensprung:** In der (betrieblichen) Alltagssprache wird oft jede Verbesserung im Rahmen des Bestehenden und bisher Gedachten als Innovation bezeichnet. Bei „echten“ Innovationen werden Aufgaben oder Probleme jedoch

Kurz gefasst:

Innovation ist für den langfristigen Erfolg einer Organisation unerlässlich.

Oft beschränkt sich Innovation auf das Verbessern des Bestehenden. Angst lähmt Innovation.

In einem innovativen Unternehmen muss man Querdenker und Mitarbeiter, die Neues ausprobieren wollen, unterstützen.

ganz anders als bisher gelöst. Es wird ein sogenannter Musterwechsel vollzogen, der statt einer partiellen Verbesserung wieder einen Quantensprung ermöglicht.

Ein solcher Musterwechsel war beim Skispringen der Wechsel vom Parallelstil zum V-Stil. Er ermöglichte es den Skispringern, viel größere Welten zu erzielen. Im wirtschaftlichen Kontext stellt zum Beispiel der Vertrieb von Büchern oder Schuhen

via Internet einen Musterwechsel dar. Dasselbe gilt für das Fernablesen von Stromzählerdaten.

- Trend versus Paradigmenwechsel: Die Basis für „echte Innovationen“ sind keine (vorübergehenden) Trends. Ihre Basis sind meist Technologieschübe, die so fundamental sind, dass sich die Paradigmen wirtschaftlichen Lebens radikal verändern.

Ein solcher Paradigmenwechsel war der Siegeszug der Informationstechnologie. Er ermöglichte wiederum Folgetechnologien wie PC, Mobilfunk, Internet oder Social Media, die das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben völlig umgekrempelt haben.

Was lähmt Innovation?

Hier steht vor allem die Angst im Vordergrund, wobei man zwischen psychologischen, mentalen, organisationalen sowie kulturellen, gesellschaftlichen Barrieren unterscheidet.

Zu den psychologischen, mentalen Barrieren gehören:

- Angst zu versagen: Wer Neues wagt und scheitert, wird als „Phantast“, „Pleitier“ oder „Cash Burner“ gebrandmarkt. Das hält viele Menschen, aber auch Organisationen, davon ab, radikal Neues zu denken und innovative Wege zu beschreiten.
- Angst vor Kontroll- und Effizienzverlust: Innovationsprozesse lassen sich (von oben) nicht so leicht steuern wie etablierte Geschäftsprozesse. Sie sind stets mit Unwägbarkeiten verknüpft. Hinzu kommt: Bei jedem Innovationsprozess muss auch das „Tal der Tränen“ durchschritten werden und der Output sinkt. Das veranlasst dazu, lieber das Bestehende zu optimieren, weil man diese Prozesse beherrscht und unter Kontrolle hat.
- Angst vor Unsicherheit, Macht- und Kompetenzverlust: Innovation bedeutet Neuland betreten. Das heißt: Gewohnte Denk- und Verhaltensmuster müssen „hinterfragt“ und teilweise über Bord geworfen werden. Das bedeutet auch: Denk- und Verhaltensroutinen, die Sicherheit

vermitteln, werden obsolet. Und das Erfahrungswissen, auf das die „alten Hasen“ (auch in der Unternehmensführung) stolz sind, verliert an Wert. Das macht vielen Mitarbeitern, aber auch Führungskräften Angst.

Organisationale Hindernisse sind Materialisierungen der psychologischen Barrieren. Sie dokumentieren sich in Unternehmen zum Beispiel in komplexen Freigabe- und Genehmigungsverfahren (Angst vor Kontrollverlust); des Weiteren in rigiden Plan- und Budgetvorgaben (Angst vor Versagen). Auch das Kompetenzgerangel, das oft in Zusammenhang mit Innovationsprozessen entsteht, ist Ausdruck einer psychologischen Barriere, nämlich der Angst vor Macht-/Einflussverlust.

Aus Angst versuchen Unternehmen Innovation oft in ähnlich starr definierte Prozesse zu gießen wie das operative Tagesgeschäft. Statt „Experimente“ zu wagen, die die Gefahr des Scheiterns beinhalten, versuchen Unternehmen, Innovation mit Zahlen (Studien, Marktanalysen usw.) abzusichern. Das geht nur bedingt. Und: Zahlen spiegeln nur die Vergangenheit wider.

Eine weitere Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur- und Denkstruktur, die ein Scheitern und Fehlversuche erlaubt. In der Organisation muss ein Geist herrschen, wie er sich in der Anekdote über Edison manifestiert, der fast 9000 Versuche unternahm, bis die Glühbirne marktreif war. Als nach dem 1000-sten Versuch ein Mitarbeiter zu Edison sagte: „Wir sind gescheitert“, erwiderte er: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

Mit schwerfälligen Innovationsprozessen – mit definierten Abläufen, Schnittstellen und klaren Regeln – lassen sich nur Verbesserungen erzielen: „Echte“ Innovationen erfordern andere Managementkonzepte.

Was zeichnet einen „Innovator“ aus?

Ein Entrepreneur, also ein Innovator an der Unternehmensspitze zu sein, bedeutet mehr als ein Unternehmen zu managen und die Ressourcen effektiv zu nutzen. Es schließt auch kreative Elemente ein, wie

- das Identifizieren von (Markt-)Chancen,
- das Finden neuer (Geschäfts-)Ideen und
- deren Umsetzung in Form neuer Geschäftsmodelle.

Das setzt bei Entrepreneuren, die stets zugleich Innovatoren sind, gewisse persönliche Eigenschaften voraus.

- Neugierig sein: Entrepreneure hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge und wollen diese verstehen. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen – zum Beispiel: Warum muss ein Auto ein Lenkrad haben? Warum stapeln sich in meiner Schublade die Gebrauchsanleitungen und Fernbedienungen? Muss ein Unternehmen eine „Zentrale“ haben?
- Innere Unruhe verspüren: Entrepreneure geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten zum Beispiel, dass es in fast jedem Haushalt eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein

oder zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich: Warum ist das so und kommen zu dem Ergebnis: Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen. Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen. Löcher sind lästig. Wie könnte man Dinge anders befestigen? Und danach begeben sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen, um letztlich zu ganz neuen „Produkten“ zu gelangen, die man verkaufen kann.

- **Imagination haben:** Entrepreneurere verfügen über die Fähigkeit, sich Dinge anders vorzustellen als sie gerade sind. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen Räume. Vor ihrem geistigen Auge sehen sie, wie die eingerichtete Wohnung künftig aussehen könnte. Sie sehen also die Möglichkeiten, Potenziale und Chancen.
- **Ausdauer und Beharrlichkeit besitzen:** Entrepreneurere zeichnen sich durch eine gewisse „Starrköpfigkeit“ aus. Sie glauben noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind und fast alle im Umfeld sagen: „Das klappt nie.“ Zugleich bewahren sie jedoch auch den erforderlichen Realitätsbezug.
- **Unternehmer- statt Verwaltergeist:** Entrepreneurere sind „Macher“ und „Erfinder“ zugleich. Das heißt, sie verfügen wie Edison über einen gesunden Pragmatismus. Ein typisches Beispiel für diesen Unternehmertypus ist Artur Fischer, der die Fischerwerke gründete, die heute noch auf ihrer Website verkünden: „Aus der Belegschaft stammen jährlich 13,2 Patentanmeldungen pro 1000 Mitarbeiter.“ (Industriedurchschnitt ist 0,54).

Die Innovationskraft der Organisation stärken

Innovation setzt neben einer bestimmten Unternehmenskultur eine zukunftsorientierte Managementkultur voraus. Das Top-Management muss es als seine Kernaufgabe begreifen, Innovationen in der Organisation voranzutreiben, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Ein Unternehmensführer sollte das operative Geschäft, so weit möglich, an die nächste

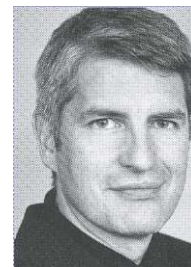
Ebene abgeben, um mehr Zeit für diese Unternehmensaufgabe zu haben. Mit folgenden Maßnahmen kann man die Innovationskraft der Organisation steigern:

- a. **Die Mitarbeiter mit der Marktrealität konfrontieren:** Sie sollen selber erleben, was außerhalb des eigenen Unternehmens passiert, zum Beispiel in den Schwellenländern, bei den Technologieführern, in verwandten Branchen sowie bei Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben. Insbesondere Führungskräfte müssen sich mit diesen Realitäten auseinandersetzen, denn Menschen neigen dazu, sich auf ihren Erfolgen auszuruhen.
- b. **„Querdenker“ einstellen und fördern:** Es empfiehlt sich, Vordenker stets zu belohnen – selbst wenn ihre Ideen nicht umsetzbar sind. Die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren Vorgesetzten erwünscht.
- c. **Den Mitarbeitern erlauben, Regeln zu brechen:** Strukturen und definierte Prozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben nur so lange einen Wert, wie sie dem Erreichen der Ziele dienen. Sie dürfen und müssen regelmäßig hinterfragt werden. Dieses Denken sollte man seinen Mitarbeitern vermitteln.
- d. **Den Mitarbeitern ein Scheitern sowie Fehlversuche gestatten:** Mitarbeiter, die Neues wagen und kalkulierte Risiken eingehen, sollte man stets loben – selbst wenn ihre Versuche nicht von Erfolg gekrönt sind. Denn wenn sie Angst vor Sanktionen haben, falls es nicht klappt, beschreiten sie keine neuen Wege.
- e. **„Kreativ-Inseln“ in der Organisation schaffen:** Es empfiehlt sich, sogenannte „Inseln“ einzurichten, wo sich zum Beispiel die Nachwuchskräfte oder Experten aus verschiedenen Bereichen der Organisation als „Unternehmer“ betätigen können. Solche „Start-Ups“ oder „Creativ-Labs“ im eigenen Unternehmen generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.
- f. **Das Management zur „Innovation“ anhalten:** In vielen Unternehmen wird in Meetings nur die Agenda mit den gerade dringend anstehenden Dingen abgearbeitet. Es wird keine

Zelt darauf verwendet, sich mit Zukunftsfragen zu befassen. In Meetings sollten gezielt auch folgende Fragen angesprochen werden:

- Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es oder könnte es in naher Zukunft geben?
- Was bedeuten diese für uns?
- Wie könnten sie weiter gehen?
- Welche Chancen/Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns?

Denn nur wenn das Management gezwungen ist, sich mit solchen und ähnlichen Zukunftsfragen zu befassen, tut es dies in der Regel auch. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass die „Macher“ im Alltagsgeschäft versinken und sich mit ihren Teams ausschließlich auf das Optimieren des Bestehenden beschränken – auch weil dies kurzfristig meist mehr Rendite bringt. Das heißt: Der kurz- und eventuell mittelfristige Erfolg eines Unternehmens ist gesichert, nicht aber der langfristige. Denn dieser verändert sich in immer kürzeren Zyklen radikal.



Der Autor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der Technischen Hochschule Karlsruhe zum Thema Projektmanagement. Er ist u.a. Autor des „Change Management Handbuch“ und zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der Technischen Universität Clausthal.

Kraus@wlsensmanagement.net