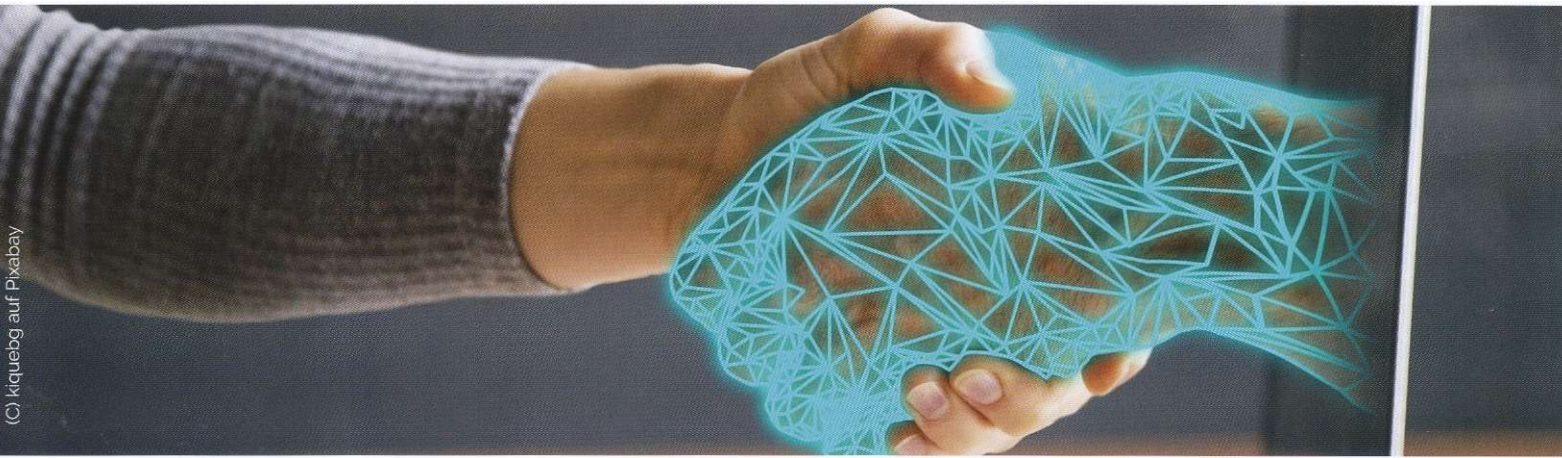


■ Wie groß ist Ihre Innovation

Glaubt man den Veröffentlichungen von Unternehmen, dann sind sie alle innovativ. Dasselbe gilt für die Forderung, bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Sie gehört zum festen Rederepertoire aller Unternehmensführer - gerade in Zeiten, in denen sich die digitale Transformation der Wirtschaft vollzieht. Doch sind die Unternehmen wirklich so innovativ, wie sie sich gerne präsentieren? Die meisten nicht! Nicht selten beschränkt sich die so genannte Innovation auf ein Optimieren des Bestehenden - auch weil ihnen unklar ist, was Innovation überhaupt bedeutet.



■ 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 werden. Kreativität kann zielorientiert sein, Innovation ist es stets. Sie 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. 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: Im Betriebsalltag wird oft jede Verbesserung im Rahmen des Bestehenden, als Innovation bezeichnet. Bei „echten“ Innovationen werden Aufgaben oder Probleme jedoch ganz anders als bisher gelöst. Es wird ein so genannter Musterwechsel vollzogen, der statt einer partiellen Verbesserung wieder einen Quantensprung ermöglicht. Ein solcher Musterwechsel war beim Skispringen der Wechsel vom Parallel- zum V-Stil ab 1986. Er ermöglichte es den Skispringern, viel größere Weiten zu erzielen. Im wirtschaftlichen Kontext stellt zum Beispiel

das Bezahlen per Smartphone statt mit Bargeld einen Musterwechsel dar; ebenso das Fernablesen von Stromzählerdaten.

Trend versus Paradigmenwechsel: Die Basis für „echte Innovationen“ sind keine kurzlebigen Moden und Trends, sondern oft Technologieschübe, die so fundamental sind, dass sich die Paradigmen des wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Lebens radikal verändern. Ein solcher Paradigmenwechsel war der Siegeszug der Informationstechnologie. Er ermöglichte Folgetechnologien wie den PC, den Mobilfunk, das Internet und die Social Media, die das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben revolutionieren bzw. bereits revolutioniert haben.

■ Was lähmt Innovation?

Angst und nochmals Angst - dabei gilt es zwischen psychologischen, organisationalen Barrieren und kulturellen Barrieren zu unterscheiden.

1. Psychologische Barrieren

Angst zu versagen: Wer Neues wagt und scheitert, wird in unserer Gesellschaft schnell als „Versager“ ge-

nskraft?

brandmarkt. Das hält viele Personen und Organisationen davon ab, radikal Neues zu denken und neue 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. Außerdem sinkt bei ihnen zwischenzeitlich oft der Output. Das veranlasst viele Personen und Organisationen, lieber das Bestehende zu optimieren, weil sie diese Prozesse beherrschen und unter Kontrolle haben.

■ **Angst vor Macht- und Kompetenzverlust:** Innovation bedeutet Neuland betreten. Das heißt: 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 der „alten Hasen“ (auch in der Unternehmensführung)? Es verliert an Wert. Das macht vielen Angst.

2. Organisationale Barrieren

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

3. kulturelle Barrieren

Eine Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur, die Fehlversuche erlaubt. In der Organisation muss ein Geist herrschen, wie er sich in folgender Anekdote über Edison manifestiert, der fast 9.000 Versuche unternahm, bis die Glühbirne marktreif war. Als ein Mitarbeiter nach dem 1.000-sten Versuch zu Edison sagte: „Wir sind gescheitert“, erwiderte er: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 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.

Merkmale eines Innovators und Entrepreneurs

Ein Entrepreneur, also Innovator an der Spitze eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs zu sein, bedeutet mehr als die anvertraute Organisationseinheit zu managen und die Ressourcen effektiv zu nutzen. Es schließt auch solch kreative Elemente ein wie

■ das Identifizieren von (Markt-)Chancen,

■ das Finden neuer (Geschäfts-)Ideen und

■ deren Umsetzung in Form neuer Problemlösungen und Geschäftsmodelle.

Das setzt bei Entrepreneuren, die stets zugleich Innovatoren sind, folgende Eigenschaften voraus:

■ **Neugierig sein:** Entrepreneure hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen - z.B.: Muss ein Auto ein Lenkrad haben? Warum stapeln sich in meiner Schublade die Fernbedienungen? Muss eine Firma über eine Zentrale verfügen?

■ **Innere Unruhe:** Entrepreneure geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten ein Phänomen wie, dass es in fast jedem Haushalt eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein, zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich: Warum ist das so? Und kommen zum Ergebnis: „Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen.“ „Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen.“ „Löcher sind lästig.“ Und danach begeben sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen - um letztlich zu neuen Produkten zu gelangen, die man verkaufen kann.

■ **Imagination:** Entrepreneure können sich Dinge anders vorstellen als sie sind. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen Räume - also die Realität. Ihr geistiges Auge sieht vielmehr, wie die eingerichtete Wohnung aussehen könnte. Sie sehen also die Potenziale und Chancen.

■ **Ausdauer und Beharrlichkeit:** Entrepreneure zeichnen sich durch eine gewisse „Starrköpfigkeit“ aus. Sie glau-

ben auch noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind und fast alle im Umfeld sagen: „Das klappt nie!“ Zugleich bewahren sie jedoch den erforderlichen Realitätsbezug, ohne den sie Phantasten wären,

Unternehmer- statt Manager-/Verwaltergeist: Entrepreneure sind Macher und Erfinder zugleich. Das heißt, sie verfügen wie Edison über einen gesunden Pragmatismus.

Die Innovationskraft der Organisation pushen

Innovation setzt in den Unternehmen eine Kultur voraus, in der es das Management als seine Kernaufgabe begreift, Innovationen voranzutreiben, um den künftigen Erfolg zu sichern. Dies ist gerade im Prozess der digitalen Transformation der Wirtschaft sehr wichtig, in dem viele Unternehmensführer danach streben, außer der Innovationskraft auch die Agilität ihrer Organisation zu erhöhen,

Mit folgenden Maßnahmen können Sie als Manager oder Führungskraft die Innovationskraft in dem ihnen anvertrauten Bereich fördern.

Die Mitarbeiter mit der Marktrealität konfrontieren: Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was in den Märkten „abgeht“ - zum Beispiel in den Schwellenländern, bei den TechnoLogieführern, in verwandten Branchen oder bei Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter diesen Realitäten aus, denn Menschen ruhen sich gerne auf Erfolgen aus.

Querdenker fördern: Belohnen Sie Quer- und Vordenker - selbst wenn ihre Ideen nicht umsetzbar sind. Ihre Mitarbeiter müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren Chefs erwünscht.

Den Mitarbeitern erlauben, Regel zu brechen: Regeln, Strukturen, definierte Prozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben nur so lange einen Wert, wie sie dem Erreichen der Ziele dienen. Sie müssen regelmäßig hinterfragt werden. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern dieses Denken.

Den Mitarbeitern Fehlversuche gestatten: Loben und belohnen Sie Mitarbeiter, die Neues wagen und kalkulierte Risiken eingehen - selbst wenn ihre Versuche nicht erfolgreich sind. Denn wenn Ihre Mitarbeiter Angst haben: „Wenn es nicht klappt, sanktioniert mich der Chef“, beschreiten sie keine neuen Wege.

Kreativ-Inseln schaffen: Richten Sie in Ihrer Organisation, Ihrem Bereich, „Inseln“ ein, wo sich zum Beispiel Nachwuchskräfte und Experten als Unternehmer betätigen können. Solche Kreativ-Labs generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.

Innovation zum Alltagsthema machen: In vielen Unternehmen wird in Meetings nur das Dringliche abgearbeitet. In ihnen besteht weder der Raum noch die Zeit für Zukunftsfragen. Sprechen Sie in Meetings gezielt auch Fragen an wie: Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es, könnte es in naher Zukunft geben? Was bedeuten diese für uns? Wie könnten sie weitergehen? Welche Chancen bzw. Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns?

Nur wenn das Management eines Unternehmens sich selbst und die Leistungsträger regelmäßig zwingt, sich mit solchen Zukunftsfragen zu befassen und ihnen signalisiert: „Wir erwarten das von euch“, tun dies die „Macher“ in der Regel auch. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass sie im Alltagsgeschäft versinken und sich mit ihren Teams rein auf das Optimieren des Bestehenden beschränken - auch weil das kurzfristig meist mehr Erfolg und Rendite bringt.



Der Autor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

✉ kraus@wissensmanagement.net

