

Krise der Innovation?

Kommentar zu den Ergebnissen
einer Führungskräftebefragung
März 2014

Krise der Innovation?

Kommentar zu den Ergebnisse einer Führungskräftebefragung
in Zusammenarbeit mit ULA Deutscher Führungskräfteverband
März 2014

André Schleiter
Projektmanager
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81262
Mobil 0173 7253725
andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

1 Haben Unternehmen eine Krise der Innovation?

Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung „Klima für Innovation“ (März 2014) sind Anlass, das Verhältnis zwischen Innovation und Unternehmensorganisation in den Blick zu nehmen. In den Fokus rückt dabei die Frage, ob es vor allem in etablierten Unternehmensorganisationen nicht generell eine Krise der Innovation gibt?

Aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive gibt die Innovationsleistung der deutschen Wirtschaft zunächst keinen Anlass zur Besorgnis. Eine Vielzahl von Studien und Vergleichen untersucht die Innovationsleistung Deutschlands kontinuierlich und kommt dabei zu positiven Ergebnissen. So steht Deutschland in dem Innovation Union Scoreboard der EU-Kommission auf Platz 2. Auch der Innovationsindikator des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Telekom Stiftung zeigt, dass Deutschland mit einem Platz 6 eine starke Position im internationalen Vergleich einnimmt.

Spricht man mit Wirtschaftsvertretern, dann wird schnell deutlich: Unternehmern und Managern braucht man die Bedeutung von Innovation nicht zu erklären. Für sie ist völlig klar, dass Innovationen der Schlüssel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Nur mit innovativen oder verbesserten Produkten und Dienstleistungen gelingt es, neue Wachstumsfelder zu erschließen und im Wettbewerb die Nase vorn zu behalten.

Das Thema Innovation steht in vielen Unternehmen weit oben auf der Agenda. Die Unternehmensleitung formuliert eine Innovationsstrategie. Die Führungskräftebefragung bestätigt, wie häufig Innovation sogar zur „Chefsache“ erklärt wird. Ein betriebliches Räderwerk setzt sich entsprechend nach gewohnten organisationalen Handlungsmustern in Bewegung: In der Folge werden Maßnahmenpläne verabschiedet und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Aufträge zur Entwicklung neuer Produkte werden an zuständige Abteilungen oder Projektgruppen delegiert. Professionell werden auch Partnerschaften und

Netzwerke mit Forschungsinstituten und Entwicklungspartnern entwickelt und gepflegt. Strukturiert werden Handlungsprogramme mit definierten Meilensteinen abgearbeitet. Am Ende des Prozesses werden Produktneuheiten mit Stolz der Öffentlichkeit präsentiert. Dazu gehört auch, dass im Fall eines Misserfolges ausführlich nach den Ursachen geforscht wird, um es zukünftig besser zu machen.

Vor allem die Verbesserung von Bestehendem – also die risikolose Innovation in kleinen Schritten auf angestammten Märkten – erscheint plan- und organisierbar zu sein. In einem Modus der „inkrementellen Innovation“ arbeiten viele Unternehmen. Ein Fakt, der auch von den befragten Führungskräften bestätigt wird. Der Markterfolg von systematisch entwickelten Produktneuheiten gibt den Machern und Planern von Innovation augenscheinlich Recht. Auch externe Anreizstrukturen fördern dies: Bei der Kapitalmarktbewertung von forschungsaktiven Unternehmen wird eine gut gefüllte Pipeline von Produktneuheiten zu einem entscheidenden Faktor.

*Innovationen brauchen Freiraum:
Sind Unternehmen vielleicht so perfekt
organisiert, dass Querdenker und
unkonventionelle Vorschläge gar keinen
Platz haben?*

Gegen ein professionelles Innovationsmanagement ist keinesfalls etwas einzuwenden – sofern dabei nicht etwas Entscheidendes aus dem Blick gerät: Die organisationale Handlungslogik verleitet schnell dazu, die Verantwortung für Innovation bzw. den Innovationsprozess einzelnen Akteuren oder organisatorischen Einheiten zuzuweisen. Wer nicht betroffen ist, verfolgt die Innovationsaktivitäten mit Interesse, aber auch mit einer leicht nachzuvollziehenden Distanz. Denn für die Nicht-Verantwortlichen gehört Innovation

nicht zum Tagesgeschäft, das dringend zu erledigen ist. Kreative Umwege jenseits der gewohnten Abläufe stehen nicht auf der Tagesordnung. Durch außergewöhnliche, nicht alltägliche Ideen will mancher - angesichts von Termin- und Kostendruck - nicht von der Arbeitsroutine abweichen. In vielen Fällen wird das Desinteresse an Veränderung und Innovation geschickt durch den rhetorischen Hinweis, dass „man selbstverständlich jederzeit für gute Ideen offen sei“, getarnt. Schließlich werde auch niemand daran gehindert, seine Ideen für das betriebliche Vorschlagswesen einzureichen.

Vielleicht hängt die distanzierte Haltung gegenüber Innovationen auch mit deren Einordnung als das „Werk“ von außergewöhnlich begabten Persönlichkeiten zusammen. So genießen Erfinder und Unternehmensgründer aus der Frühzeit der Industrialisierung und aus den Aufbaujahren des deutschen Wirtschaftswunders weithin Anerkennung. Auch heute - im Zeitalter der digitalen Geschäftsmodelle - schaut mancher mit Bewunderung auf die Gründer von innovativen Internetunternehmen, die mit T-Shirt- und Turnschuh-Look zu Milliardären wurden. Und mancher weiß dann noch von der bunten Startup-Szene in den Metropolen zu berichten. Für viele jedoch scheint diese Welt der Gründer mit ihren innovativen Geschäftsmodellen eine fremde Welt zu bleiben...

In etablierten, wohl strukturierten Unternehmensorganisationen mag darum das Verständnis gering sein, dass Innovationen ein Klima der Offenheit und Freiraum für Spiel- und Experimentierfreunde brauchen. Warum

ist das so? Wie verhält es sich denn mit Innovationen, die außerhalb wohlstrukturierter und legitimierter Prozesse entstehen? Die von unkonventionellen Querdenkern zufällig entwickelt werden, ggf. in einer Organisationseinheit, die gar nicht für Innovationen zuständig ist und – im Extremfall – das bestehende Geschäftsmodell in Frage stellt? Und wie groß ist die Neigung der Organisationsmitglieder, den unbequemen Querdenker dann ins Abseits zu schieben? Ist es vielleicht so, dass gerne nach mehr Innovationen gerufen wird, aber unkonventionelle Ideen und unangepasstes Querdenken tatsächlich aber als Störung des Geschäftsbetriebs wahrgenommen werden? Dieses Phänomen zeigt sich vor allem dann, wenn mit der Verwirklichung einer neuen unternehmerischen Idee das bewährte Geschäftsmodell in Frage gestellt wird.

Führungskräfte an den Schaltstellen im Unternehmen – sie sind die Gatekeeper für den Fluss der Wertschätzung und Aufmerksamkeit für neue Ideen und innovativer Querdenker - tun also gut daran, einer Kultur der Offenheit für das Neue den Weg zu ebnen. Dazu braucht es nicht unbedingt kostspielige Programme und Initiativen. Entscheidender ist eine Haltung der Neugier und des Interesses an dem unkonventionellen Gedanken. Allein das Signal, sich ungewohnte Vorschläge anzuhören und die Aufforderung an den Querdenker, sein unternehmerische Idee auszuformulieren und vorzustellen, setzen ein Signal, das in die Organisation hineinwirkt. Am Ende dürfen effizienzgetriebene Führungskräfte sich die Frage stellen, ob sie nicht auch davon profitieren, wenn das Unternehmen mehr Freiheit für kreative Menschen schafft.

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

André Schleiter
Projektmanager
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Telefon 05241 81-81262
Mobil 0173 7253725
andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de