

Erfolgsfaktor Innovationskultur

Die meisten Unternehmen haben erkannt: Unser künftiger Erfolg hängt weitgehend von unserer Fähigkeit zur Innovation ab. Nur wenigen gelingt es aber, in ihrer Organisation eine Kultur zu schaffen, die Kreativität und Innovation fördert - stattdessen versuchen sie, Geistesblitze durch Regeln und Anordnungen zu erzeugen. Das zeigt die Studie «Erfolgsfaktor Innovationskultur». Für sie wurden fast 200 Innovationsmanager und Topmanager befragt.

Jens-Uwe Meyer

Die meisten Unternehmen sind Innovationspioniere - wenn man ihren Hochglanzbroschüren und Jahresberichten glaubt. Doch wie sieht die Realität aus? Um dies zu ermitteln, befragte die Ideologen Gesellschaft für neue Ideen mbH 194 Verantwortliche in den Bereichen Business Development und Produktentwicklung sowie Vorstände und Geschäftsführer von Unternehmen im deutschsprachigen Raum zur Innovationskultur in ihrer Organisa-

Zum Autor

Jens-Uwe Meyer
Geschäftsführer der Ideologen -
Gesellschaft für neue Ideen GmbH,
Schwarzwaldstrasse 139
D-76532 Baden-Baden
Telefon +49 (0)700 4333 6783
www.ideologen.de
meyer@ideologen.de

Der Autor der Bücher «Das Edison-Prinzip: Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen» und «Kreativ trotz Krawatte - vom Manager zum Katalysator: Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen» hat an der Handelshochschule Leipzig den ersten Lehrauftrag in Deutschland für «Corporate Creativity».

tion. Das Ergebnis ist ernüchtert: Zwar erachten die meisten Unternehmen, die Fähigkeit zur Innovation als zentralen Erfolgsfaktor, doch wenn es darum geht, Ideen wirklich voranzutreiben, treten sie oft auf die Bremse.

Die Befragung ergab unter anderem: Nur in jedem dritten Unternehmen ist Innovation ein Teil des täglichen Tuns. 70 Prozent belassen es bei Ankündigungen oder gehen Innovationen halbherzig nach. Und mehr als 80 Prozent der Unternehmen lähmen sich und ihre Mitarbeiter durch lange Entscheidungswege.

Eine wirkliche «Macherkultur» hingegen - also ein Umfeld, das kreativen Köpfen zwar einen Rahmen vorgibt, sie aber ansonsten «machen» lässt - existiert nicht einmal in jedem sechsten Unternehmen. Und in drei von vier Unternehmen wird Innovation nur so lange gefördert, wie sie nichts kostet. «Innovations-Budgets», mit denen Mitarbeiter überzeugende Ideen rasch umsetzen können, gibt es gerade mal in jedem vierten Unternehmen.

Beim Thema Innovation extrem uninnovativ

Was ist Wahnsinn? Der ehemalige US-Präsident Benjamin Franklin drückte es so aus: «Immer wieder das selbe tun und dabei auf andere Ergebnisse hoffen.» Genau das tut ein Grossteil der Unternehmen, wenn es um das Thema Innovation geht. Sie setzen immer wieder auf die «bewährten» Prozesse, um Innovation voranzubringen.

Dabei ist spätestens seit Mitte der 90er Jahre bekannt: Innovation lässt sich durch schwerfällige Prozesse nicht effektiv steuern.

Und zahlreiche Studien belegen, dass die klassischen Innovationsprozesse mit Verantwortlichkeiten, Schnittstellendefinitionen und klaren Regeln nur für eine Art von Innovation geeignet sind: inkrementelle Verbesserungen und Neuentwicklungen, die nah dran am Bestehenden sind.

«Echte» Innovationen hingegen brauchen andere Managementkonzepte und Innovationsmodelle - zum Beispiel solche, wie sie die Forscher Teresa Amabile (Harvard Universität) sowie Alan G. Robinson und Sam Stern von den Universitäten Massachusetts und Oregon entwickelt haben, um Innovation wendiger, kreativer und schneller zu machen. Sie beruhen meist auf der Idee kleiner Start-up-Teams im Unternehmen, die eigenverantwortlich handeln, schnell und flexibel Hürden überwinden und sich ihre Themen mitunter sogar selbst suchen.



Kreativität nach Vorschrift

Noch lassen sich die Rahmenbedingungen für Innovation in den meisten Unternehmen mit folgenden Worten umreißen: Viele Regeln und Vorschriften und wenig Kreativität. Selbst in den Innovationsabteilungen deutscher Unternehmen müssen Regeln genau eingehalten werden: Bei vier von fünf Befragten ist der Regelbruch selbst im begründeten Ausnahmefall - nur sehr eingeschränkt möglich. In 35 Prozent der Unternehmen dominieren die



Regeln so sehr, dass man ihr Streben nach Innovation als «Kreativität nach Vorschrift» bezeichnen kann. Und nur in 28 Prozent aller Unternehmen sind Kreativität und kreatives Denken hoch angesehen. Und gar

nur 24 Prozent trauen sich, «Querdenker» einzustellen.

Genau dies sind aber die Erfolgsrezepte der Unternehmen, die mit innovativen Managementansätzen ganze Märkte revolutioniert haben - wie die

Unternehmen Amazon und Samsung und der Blackberry-Hersteller Research in Motion. Sie alle setzen auf Prinzipien, die den meisten befragten Unternehmen noch fremd sind: schnell und wendig mit einem

hohen Mass an Selbstverantwortung.

Innovation mit Vollkasko-Schutz

Warum halten so viele Unternehmen an ihren schwerfälligen Innovationsprozessen fest? Ein Grund ist das Bedürfnis nach Absicherung seitens des Managements. Geordnete Prozesse täuschen ihm Sicherheit vor.

Dieses 90er-Jahre-Managementdenken ist ein Teil des Problems - denn in ihm kommt der Gedanke nicht vor: «Lasst uns die Dinge doch einfach mal ausprobieren. Und wenn die ersten Versuche scheitern? Dann lernen wir daraus und tasten uns so an die Lösung heran.» Das tradierte Managementdenken eignet sich für stabile Zeiten, aber nicht für Zeiten des schnellen Wandels. Heute gilt für hochinnovative Unternehmen: Sie haben in ihrer Organisation eine Kultur des Experimentierens etabliert. Amazon-Gründer Jeff Bezos ist zum Beispiel überzeugt: «Man muss ein Unternehmen so organisieren, dass die Struktur eine möglichst hohe Zahl von Experimenten zur gleichen Zeit zulässt.»

Genau damit tun sich Unternehmen im deutschsprachigen Raum schwer. Innovation, gerne - aber bitte kein Risiko. Nur knapp jedes fünfte Unternehmen fördert aktiv Experimente, die restlichen sichern sich zuvor durch Studien und Analysen ab. Und nur 12 Prozent akzeptieren «schlechte» Ideen als Teil des kreativen Prozesses. Das steht in Widerspruch zu hochinnovati-

ven Unternehmen wie Research in Motion. Die Philosophie von dessen Gründer Mike Lazaridis lautet: «Neun schlechte Ideen helfen, die zehnte gute zu entwickeln.»

Neue Wege gehen - doch kein Neuland betreten

Die Forderung, neue Wege zu denken, gehört heute zum festen Repertoire der Innovationsrhetorik. Sie jedoch wirklich zu gehen, ist etwas anderes. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in den meisten Unternehmen die Einstellung dominiert: Innovation soll im Rahmen des Bestehenden und Bekannten angestrebt werden. Deshalb würden sich nur 24 Prozent der befragten «Innovationsmanager» trauen, einen echten Querdenker in ihr Team zu holen. Und nicht einmal jedes vierte Unternehmen sorgt dafür, dass die eigenen Denkwege regelmässig von aussen in Frage gestellt werden.

Auch hier ist eine Denk-schranke am Werk: Wenn Manager über «das Unternehmen» sprechen, dann haben sie meist die Gebäude und die Mitarbeiter im Kopf. Doch «das Unternehmen» ist mehr. Zu ihm gehören auch die Kunden, Partner, Zulieferer und Dienstleister - ja sogar die Freiwilligen im Internet, die zum Beispiel Apps für neue Handy-Betriebssysteme programmieren.

Diese Denkweise, Unternehmen nach der Formel «Gebäude plus Mitarbeiter» zu definieren und nicht als System anzusehen, ist weit verbreitet. Sie ist eine Ursache dafür, dass frischer Wind von aussen in den meisten Unternehmen eher ausbleibt.

Es gibt mehrere Innovationskulturen

Ein weiteres Ergebnis der Studie «Erfolgsfaktor Innovationskultur», die auf der Befragung basiert, ist: Die Unternehmen haben verschiedene Innovationskulturen. Diese unterscheiden sich unter anderem dadurch, wie (pro-)aktiv das Thema Innovation angegangen wird. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist: Mal umfasst das Streben nach Innovation die gesamte Organisation und mal nur ein-

zelne Bereiche oder Mitarbeiter(-gruppen). Vier Grundtypen können bei der Innovationskultur unterschieden werden: proaktive Innovatoren und passive Innovatoren, reaktive Innovatoren und Zufallsinnovatoren.

Proaktive Innovatoren: Knapp 20 Prozent aller Unternehmen konnten aufgrund der Befragung als «proaktive Innovatoren» eingestuft werden. In ihnen wird Innovation durch einen enormen Einsatz in allen Bereichen vorangetrieben. Sie haben ambitionierte strategische Zielen, sie arbeiten mit Hochdruck an neuen Ideen und setzen dabei Regeln ausser Kraft, die dem Erfolg im Weg stehen. Zudem haben sie eine kreative Kultur geschaffen, die sich mit «Fun & Focus» beschreiben lässt.

Die proaktive Innovationskultur ist offen für Veränderungen und neue Managementkonzepte; Mitarbeiter initiieren eigene Innovationsprojekte und treiben diese voran. Unternehmen mit einer proaktiven Innovationskultur schöpfen ihr kreatives Potenzial aus. Dieser Ansatz funktioniert nur, wenn alle Bereiche «unter Volldampf» an Innovationen arbeiten und der absolute Wille zu Spitzenleistungen besteht.

Als «Lohn» erhalten diese Unternehmen eine Innovationsfähigkeit und -kraft, die es ihnen nicht nur erlaubt, auf Marktbedürfnisse schnell zu reagieren, sondern Märkte zu gestalten - etwas, was den passiven Innovatoren schwer fällt.

Passive Innovatoren: 36 Prozent der Unternehmen zählen hierzu. Sie stellen weniger Ressourcen als die proaktiven Innovatoren für Innovationen bereit und die Leistung ihrer Innovationsbereiche ist geringer. Passive Innovatoren haben Prozesse etabliert, mit denen sie Ideen ohne ambitionierte Ziele vorschriftsgemäss vorantreiben. In diesen Unternehmen existiert weder eine ausgeprägte Kultur der Leidenschaft noch eine Führungskultur, die Ideen und Innovationen fördert.

Dieser Typ Innovationskultur eignet sich dafür, langsam und stetig Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, sodass

zum Beispiel nach Plan jedes Jahr eine verbesserte Modellreihe präsentiert werden kann. Solange keine Wettbewerber in den Markt eindringen, kann diese Kultur auf Jahre eine solide «Qualität» sicherstellen. Grosse Sprünge hingegen sind schwer.

Der Wechsel von einer passiven zu einer proaktiven Innovationskultur gelingt Unternehmen nur langsam. Strebt die Führung eines Unternehmens einen solchen «Change» an, muss sie sich zunächst gegen die Kultur des passiven Verbesserns durchsetzen. Denn die jahrelang gelebte Innovationsroute macht es für die Mitarbeiter schwer, plötzlich umzudenken.

Neben diesen «ganzheitlichen» Innovationskulturen, die (weitgehend) die gesamte Organisation umfassen, existieren zwei weitere Kulturen, die sich meist nur auf einzelne Bereiche oder Hierarchieebenen beziehen: die reaktive und die zufällige Innovationskultur.

Reaktive Innovatoren: Rund ein Viertel der Unternehmen gehören hierzu. Sie verfolgen ambitionierte strategische Ziele, doch die Kultur ist nur darauf ausgerichtet, zu reagieren: entweder auf Marktanforderungen oder Anordnungen der Geschäftsleitung. Ein proaktives Verhalten seitens der Mitarbeiter sowie eine kreativitätsfördernde Kultur spielen nur eine

untergeordnete Rolle. Unternehmen mit einer solchen Innovationskultur sind, wenn sie handeln, sehr effektiv. Doch es dauert lange, bis sie handeln. Eine solche Kultur lässt sich gut mit einer Fast-Follower-Strategie vereinbaren - dem Ansatz, erst einmal abzuwarten, welche Innovationen auf dem Markt Erfolg haben, um sie dann zu kopieren. Doch die Fast-Follower-Strategie birgt Risiken: Sie täuscht Sicherheit vor, weil andere den Markt bereiten. Gerade in Branchen, in denen Geschwindigkeit wichtig ist, werden Fast-Follower schnell von innovativeren Mitbewerbern abgehängt.

Zudem laufen reaktive Innovatoren ständig Gefahr, ihre hoch gesteckten Ziele nicht zu erreichen, weil sie sehr stark auf Individuen setzen. Sie sind darauf angewiesen, dass die Führung die richtigen Massnahmen erkennt und die Innovationsstrategie darauf ausrichtet. Ausserdem muss es der Führung gelingen, die Mitarbeiter zum Handeln zu motivieren. Fehlt der Führung (auf Dauer) die visionäre und treibende Kraft, besteht die Gefahr, dass reaktive Innovatoren im Innovationswettbewerb unterliegen.

Zufalls-Innovatoren: 16 Prozent der Unternehmen zählen zu dieser Gruppe. Ihrer Innovationskultur fehlt die strategische

Ausrichtung. Für diese Unternehmen gilt: Es gibt zwar Mitarbeiter und Teams die Ideen - entwickeln; auch die Prozesse stehen. Doch es fehlen die Vorgaben aus der Chefetage.

Dieser Innovationstyp schöpft das kreative Potenzial der Organisation nicht aus, weil die Kreativität im Unternehmen nicht in die richtigen Bahnen gelenkt wird. Prozesse stehen den Mitarbeitern eher im Weg als dass sie Innovation fördern. Anreize zum kreativen Denken sind nicht gegeben. Innovation geschieht in diesen Unternehmen nicht auf Grund, sondern trotz der Kultur. Neue, gute Ideen entstehen oft tatsächlich zufällig oder scheinbar zufällig - als Resultat des Engagements von Einzelnen.

In solchen Unternehmen können einzelne Teams Grosses bewirken. Häufig erlahmt der Wille zur Innovation bei den Mitarbeitern aber mit der Zeit, weil ihre Ideen im Unternehmen nicht aufgegriffen und weiter verfolgt werden.

Die richtige Innovationskultur etablieren

In vielen Unternehmen wird darüber diskutiert, wie wichtig die Kultur für die Innovationsfähigkeit und -kraft einer Organisation ist. Auf diese Frage gibt neben der wissenschaftlichen

Literatur, auch die Studie «Erfolgsfaktor Innovationskultur» eine klare Antwort: Innovation wird von Menschen gemacht, nicht von Prozessen. Und: Die Kultur ist entscheidend für die Innovationsfähigkeit und -kraft eines Unternehmens. Also sollte das Management darauf hinarbeiten, die Kultur in die gewünschte Richtung zu entwickeln.

Dabei gilt es jedoch zu bedenken: Bei diesem Prozess entstehen Konflikte. Denn jede Kulturveränderung setzt das Aufgeben von Denk- und Verhaltensgewohnheiten und -routinen voraus. Entsprechend wichtig ist es, dass die für das Innovationsmanagement verantwortlichen Personen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Innovationskulturen kennen und den Mitarbeitern (und Führungskräften) verdeutlichen können, wo deren Stärken und Schwächen liegen. Ausgehend von der Ist-Kultur kann dann die neue Soll-Kultur definiert und gezielt aufgebaut werden, so dass die strategischen Ziele erreicht werden.