

Am 20. September hielt Prof. Dr. Walter Simon, Leiter der UNI 100 das folgende Referat auf dem 18. Bundeskongress der Gesellschaft für Arbeitsmethodik.

# Von der kreativen Idee zur Innovation

Die besten Investitionen sind Innovationen

*Referat auf dem 18. Bundeskongress der Gesellschaft für Arbeitsmethodik, Frankfurt am Main, 20. Sept. 2003*

## 1. Zur Situation

In fast allen Unternehmen laufen heute Kosteneinsparungs-, Produktivitätssteigerungs- und Prozessoptimierungs-Programme. Zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland reicht es aber nicht, sich auf das Instrument Lean-Management und eine ideenlose Rotstiftpolitik zu verlassen. Diese allein reichen aber nicht aus, um die Zukunft einer Organisation oder einer ganzen Volkswirtschaft zu sichern. Darum müssen wir unser Augenmerk viel stärker auf Innovationsmaßnahmen lenken. Denn Innovationen sind schlechthin der Lebenssaft einer Wirtschaft. Die besten Investitionen sind Innovationen. Innovationen sind die Eintrittskarte in die Märkte von morgen. Ein Manager kann ein Unternehmen trotz guter Jahresabschlüsse ruinieren, wenn er vergisst, zu innovieren und in die Zukunft zu investieren. Innovationen sind für ein Unternehmen oder eine Volkswirtschaft so wichtig, wie die tägliche Hygiene beim Menschen. Die Entwicklung der Menschheit ist letztendlich eine ständige Abfolge technischer, organisatorischer und sozialer Innovationen im Stoffwechsel des Menschen mit der ihn umgebenden Natur. Gäbe es keine Innovationen mehr, hätten wir einen Zustand tödlicher Stagnation.

Wenn man den Ergebnissen des International Institut for Management Development, Lausanne, Glauben schenkt, dann droht deutschen Führungskräften die Gefahr, in die Drittklassigkeit abzufallen. In den Jahren von 1992 bis 2002 sind die deutschen Manager von Platz 10 auf Platz 20 abgesackt. Die Ursachen liegen in der Qualifikation des deutschen Managements. Aber auch die mangelnde Innovationsfähigkeit (nur Rang 33 im Weltvergleich) und die defizitäre Kundenorientierung (Rang 23) sind hierfür mitverantwortlich. Bei Bezahlung stehen sie allerdings an der Weltspitze.

## 2. Zur Definition – Kreativität/Innovation

Was ist eine Innovation und was ist Kreativität? Wir verwenden diese Begriffe sehr großzügig, ohne die echte Bedeutung und die Zusammenhänge zu kennen. Es sind Modewörter, die i.d.R. fast synonym gesprochen oder geschrieben werden. Jedoch gibt es einen wichtigen Unterschied, der von dem berühmten österreichischen Nationalökonom Alois Schumpeter, in seiner 1912 erschienenen 'Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung' theoretisch fundiert wurde.

## **Kreativität + Aktion = Innovation**

Während Kreativität die Basis für den schöpferischen Vorgang ist, steht Innovation für den Prozess der praktischen Umsetzung solcher Ideen, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Innovationen sind so gesehen eine Kombination aus Kreativität und Durchsetzungsvermögen. Eine besondere Rolle spielt für Schumpeter der Energiegeladene Unternehmer, der einer Erfindung zum Durchbruch verhilft. Erfindungen gibt es viele, meint er, aber das Unentbehrliche und Entscheidende ist der Wille und die Kraft zur Tat.

Die Kreativität ist das gedankliche Fundament, auf dem die Innovation entsteht. Innovativ ist ein Handeln dann, wenn eine Idee realisiert wird, daraus also ein Produkt oder eine Dienstleistung entsteht. Innovationen dauern länger als die Ideenfindung. Ideen beruhen ggf. auf Einzelleistung, während Innovationen das Mitwirken vieler voraussetzen. Anders ausgedrückt könnte man sagen, die Kreativität ist eine wichtige Geisteskraft und die Innovation der Fortschrittsmotor.

Darum sind Menschen, die imstande sind, einer Idee zum Durchbruch zu verhelfen, die letztendlichen Nutzensstifter. Ideen im Kopf des Schöpfers sind gut, aber noch besser sind nützliche Produkte in den Händen des Anwenders. Derjenige, der einen Einfall umsetzt, ist nicht minder schöpferisch, als der Ideenproduzent. Was nützt es, wenn man Menschen so reden hört: „Man könnte“..., „man sollte?“ Was nützen Papiere, Konzepte und Pläne, wenn daraus nichts Gegenständliches wird?

Die Zukunft ermöglicht mehr Kreativität, erfordert sie aber auch. Kreativität ist die wichtigste Zukunftsressource. Ein Mehr an Kreativität wird möglich, weil es ein Mehr an Anregungen gibt. Überall blüht Kreativität auf, so wie nach der Erfindung des Buchdrucks vor 500 Jahren. Die neue Renaissance ist informationstechnologisch bedingt. Mittlerweile hat sich derart viel Wissen angesammelt, dass Wandel heute exponentiell erfolgt, denn unser Wissensinteragiert mit all unseren Erkenntnissen und Erfahrungen aus vielen Bereichen. Daraus schlussfolgert der amerikanische Managementberater Prof. Warren Bennis, dass wir eine Periode kreativer Destruktion mit zunehmendem Tempo erleben werden.

Viele Neuerungen beruhen auf der Verknüpfung von Vorhandenem. Je mehr aber vorhanden ist, umso mehr kann in Form neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren kombiniert und verbunden werden. Der amerikanische Zukunftsforscher John Naisbitt schreibt:

*„Tausende und abertausende von Kombinationen im Bereich der Telekommunikationen werden Produkte kreieren, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Wenn dann noch dynamische Jungunternehmer um neue Produkte und Dienstleistungen wetteifern, wird daraus etwas Einzigartiges entstehen.“*

Worauf beziehen sich Innovationen? Sie können sich auf Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder auf die Organisation selbst beziehen, auch auf alle Teilgebiete der Unternehmensführung. Sie kann alle Stufen des Gesamtprozesses von der Idee über die Entwicklung, Produktion bis hin zur Markteinführung und Service umfassen.

Oft hört man an den Einwand, dass Innovationen von kontinuierlichen Verbesserungen zu unterscheiden sind. Nach dieser Meinung setzen Innovationen neuartige signifikante Maßstäbe, die nicht sofort imitierbar sind. Eine Innovation ist also ein 'Knüller', mit dem man sich so durch organisatorische oder technische Barrieren einen Zeitvorsprung gegenüber Mitbewerbern verschafft. Begründet wird dieses u.a. mit dem ökonomischen Effekt.

### **3. Die radikale Innovationsstrategie**

Seit den Veröffentlichungen der Strategiepapste Gary Hamel und Prahalad geistert die Idee radikaler Innovationen durch die Chefetagen vor allem von Großunternehmen. In ihrem Buch 'Wettlauf um die Zukunft' fordern sie die konsequente Innovation der Gesamtorganisation.

Nach ihrer Meinung reicht es nicht, nur die Mittel für Forschung und Entwicklung aufzustocken und ein halbes Dutzend task forces groups neben einigen Qualitätszirkeln einzuführen. Ein Unternehmen und ggf. die ganze Branche muß sich 'häuten' bzw. 'neu erfunden' werden, so ihre Meinung. Als Beispiel nennen sie Branchen wie die Digitalindustrie, die es vor dreißig Jahren noch nicht gab. Sie fordern das ständige Wechselspiel von Erneuerung und Zerstörung. Darum ist ein innovatives Unternehmen nie ein fertiges Unternehmen. Der Weg ist das Ziel eines innovativen Unternehmens.

In seinem neuen Buch 'Das revolutionäre Unternehmen' geht Hamel noch einen Schritt weiter und fordert den Bruch mit allen geschäftlichen Regeln und Konventionen. Darum nennt er sein Buch im Untertitel 'Wer Regeln bricht gewinnt'. Die Begründungen sind plausibel.

Viele Unternehmen verbrachten die letzten Jahre damit, das letzte Tröpfchen Effizienzsteigerung aus verbrauchten Geschäftskonzepten heraus zu pressen. Jetzt ist der Punkt erreicht, an dem ihre Erträge rückläufig sind. Sie 'putzen' unablässig das Silber, das man ihnen vererbte. Ihre gleichzeitige Fixierung auf Wachstum, statt auf Innovation führte tendenziell zu einer Vernichtung von Wachstumswerten. Verstärkt wurde dieser Prozess dadurch, dass Kosteneinsparungen direkt an den Kunden weiter gegeben werden mussten. Wenn Krupp seine Stahlkocherei nur kontinuierlich verbessert hätte, wäre nie ein High-Tech-Konzern entstanden.

Der Ruf nach dem Unternehmensberater führte noch tiefer in die Sackgasse. Hunderttausende junger Consultants in der ganzen Welt bewirkten eine strategische Konvergenz, indem sie Unternehmen die gleichen Ratschläge gaben und die best

practise auf die Nachzügler übertragen bzw. diese so wieder einmal mit ihren Beraterdogmen infizierten. Unabhängig hiervon neigen Unternehmen dazu, ihre Strategie an einer vom Branchendogma diktierten zentralen Tendenz auszurichten, denn man liest die gleichen Fach- und Managementzeitschriften und besucht die gleichen Messen, Kongresse und Seminare. IKEA und ALDI fanden schnell ihre zweitklassigen Nachahmer. Innovationsstrategien nähern sich somit einander an, weil Erfolgsrezepte sklavisch imitiert werden. Aber auch die Gewinnspannen nähern sich einander an, und zwar auf dem Wege nach unten.

Als Folge hiervon empfiehlt Gary Hamel Regeln zu brechen. Seine Grundidee besteht darin, das Gegenteil von dem zu tun, was die Lehrbücher empfehlen. Vor allem bringt es wenig, Produkte oder die Technik zu innovieren. Das führt zu einem technologischen Wetttrüsten. Stattdessen sollten Geschäftskonzepte innoviert werden. Der Wettbewerb der Zukunft findet nicht mehr zwischen Produkten oder Unternehmen statt, sondern zwischen Geschäftsmodellen. Nur so haben Neueinsteiger eine Chance. Darum besteht die Grundidee der radikalen Innovation nicht darin, der Konkurrenz kriegerisch entgegen zu treten, sondern ihr auszuweichen. Diese Strategie basiert auf Umgehung, nicht auf Angriff. Das Fazit lautet: Wenn sich eine Innovationsstrategie nicht von anderen unterscheidet, ist sie verbraucht.

#### **4. Kleine Innovationen**

Diesem Ansatz steht die Idee der kleinen Innovationen gegenüber. Überhaupt stellt sich die Frage, ob nicht auch kleine Schritte innovativen Charakter haben. Wer darüber urteilt, was eine echte Innovation ist und was nicht, übersieht, dass große Innovationen oftmals aus vielen kleinen entstanden sind. Hier ist Quantität in Qualität umgeschlagen. Außerdem, das Zeitalter genialer Soloerfindungen ist passé. Es wurde durch die Ära der 'leisen' und vernetzten Innovationen abgelöst. Mein Namensvetter Prof. Hermann Simon meint hierzu:

*„Die von der Literatur bevorzugte Behandlung von Durchbruchinnovationen beinhaltet ein verzerrtes Abbild der wirtschaftlichen Realitäten. Häufig wird der Innovationsschritt durch neue Anwendungen realisiert, die eine Modifizierung eines bestehenden Produktes erfordern.“ (Hermann Simon, S. 131)*

Wenn man Innovationen auf geniale Einfälle bzw. Durchbruchknüller reduziert, dann diskreditiert man damit die "Kreativität der kleinen Schritte". Dieses Konzept der kleinen Schritte wurde unter der Bezeichnung Kaizen bekannt. Es ist die Metamethode des japanischen Erfolgssystems. Ihr Grundgedanke lautet: Lieber 100 x 1% Verbesserung schnell und unkompliziert durchführen als 1 x 100% Verbesserung, die nur schwer durchführbar ist. Aber viele Führungskräfte sind noch immer dem Knüllerdenken, der Hoffnung auf große Innovationserfolge, verhaftet. Doch Knüller werden immer seltener und sind wesentlich schwieriger herbeizuführen als kontinuierliche Teilschritte

## 5. Kleine oder große Innovationen?

Der Streit darüber, ob wir kleine oder große Innovationen benötigen, ähnelt der Frage nach dem Primat von Henne oder Ei. Aber große und kleine Innovationen stehen in einem dialektischen Verhältnis zueinander.

Sobald eine Durchbruchinnovation geschaffen wurde, beginnt der Prozess der kontinuierlichen Verbesserungen, der vielen kleinen Innovationen. Nach Einführung des PC bot Microsoft ein recht innovatives Betriebssystem, das immer wieder verbessert wurde von der 1.0-Version, über Windows 95 und 98n bis hin zu XP. Ganz nebenbei löste es mit dem Betriebssystem Linux eine neue Durchbruchinnovation aus.

Anpassungsinnovationen beziehen sich auf Produkte, die zu einem früheren Zeitpunkt ggf. Durchbruchinnovationen waren. Es gibt keine Dichotomie zwischen kleinen und großen Innovationen geben. Sie gehören zusammen wie Eltern und Kinder in der biologischen Evolution. Es gibt keine Anpassungsinnovationen ohne vorherige Durchbruchinnovation und keine Durchbruchinnovationen ohne Anpassungsinnovation.

Außerdem, die Erfolge vieler Unternehmen mit Six Sigma-Programmen, Qualitätszirkeln oder dem betrieblichen Vorschlagswesen zeigen, dass auch kleine Innovationen einen wertvollen Beitrag zu schwarzen Bilanzzahlen leisten können. Die BASF erwirtschaftet mit ihrem BVW-Programm im letzten Jahr 15 Mio. Euro.

Wer fasziniert auf einzelne Erfinder, Wissenschaftler und Künstler schaut, bekommt ein falsches Bild von der Geschichte des wissenschaftlichen Fortschritts im 20. Jahrhundert. So wichtig Edison, Einstein und Werner von Braun auch gewesen sein mögen, der Fortschritt der Menschheit ist ein Mosaikbild, an dem Tausende und Abertausende vom klugen Köpfen mitgewirkt haben.

Durchbruchinnovationen sind heutzutage eher in Großunternehmen möglich. Das zeigt das Beispiel Viagra. KMUs sind eher die Realisatoren von ‚Normalinnovationen‘. Das hängt u.a. mit dem enormen Risiko einer Durchbruchinnovation zusammen. Man denke nur an die Milliardenverluste des Iridium-Satellitennetzes für Funktelefone.

Das Konzept der großen Innovationen übersieht, dass es Branchen gibt, die wenig innovationsträchtig sind, so z.B. der Handel. Hier bietet sich allenthalben die Möglichkeit von Konzeptinnovationen, so z.B. Möbeln zum mitnehmen oder Ware aus dem Pappkarton zum Tiefstpreis.

Auch der deutsche Physiker und Nobelpreisträger Gerd Binnig meint, dass Innovation nicht mit einem 'Urknall' vergleichbar ist. Der Urknall beruht auf vielen kleinen Urknallen. Eine große Evolution besteht aus vielen kleinen. Da er ständige Innovationen als die Fähigkeit zur Evolution definiert, sind für ihn die kleinen Schritte ebenfalls evolutionär bzw. kreativ. Groß oder klein: Auch hier gilt ein Sowohl-als-auch statt eines entweder –oder.

## **6. Innovationsmanagement**

Einfallsreiche Menschen benötigen ein Umfeld, in dem sie ihr Kreativitätspotential entfalten können. Aber Kreativität allein macht keine Firma innovativer. Die Kreativität ist nur das geistige Rohmaterial, aus dem Innovationen entstehen. Zwischen der Idee und der Innovation muss ein systematischer Prüfungs-, Förderungs- und Entwicklungsmechanismus bestehen, dessen Aufgabe darin besteht, Ideen in neue Produkte, Verfahren oder sonstige Angebote umzuwandeln. Anders ausgedrückt: Wir brauchen ein Innovationsmanagement.

Den Luxus ungenutzter Kreativität und nicht realisierter Verbesserungen kann sich ein rohstoffarmes Land wie Deutschland nicht erlauben. Ein Unternehmen kann gar nicht genug Ideen bekommen. Um eine Gramm Gold zu gewinnen, müssen viele Zentner Erz gefördert, gewaschen und gesiebt werden. Das gilt auch für Ideen. Dabei kann es vorkommen, dass eine Idee für sich hervorragend ist, aber für das Unternehmen ohne Wirkung, weil sie nicht in den Kontext passt. So konnten in der BASF AG im Jahre 1997 nur 43 Prozent der eingereichten 20233 Verbesserungsvorschläge angenommen werden. Eine Idee hat dann die größte Wirkung, wenn sie konkreten Nutzen stiftet. Ob und inwieweit das möglich ist, hängt aber vom Umfeld ab.

### ***6.1 Innovationen benötigen eine Innovationsfördernde Organisationskultur***

Kreative Mitarbeiter benötigen ein innovationsfreundliches Umfeld und dieses bedarf schöpferisch denkender Mitarbeiter. Diese wechselseitige Bedingtheit und Abhängigkeit ist ein Kraftquell, aus dem erfolgreiche Unternehmen schöpfen. Eine Innovationsfördernde Kultur stimuliert zugleich die Produktivität, fördert Kommunikation und Kooperation nebst Motivation und Identifikation. Das wiederum bewirkt Innovationen, so dass das eine auf das andere wirkt und dieses verstärkt.

Nur auf einem Humusboden, der die vorstehenden organisatorischen und kulturellen Bedingungen erfüllt, kann Neues wachsen und gedeihen. Dabei ist es unerheblich, ob dieses Neues dazu dient, Prozesse zu optimieren, Produkte oder neue Technologien zu kreieren, Alles, was billiger, besser oder schneller gemacht werden kann, sollte Gegenstand von Innovationsbestrebungen sein, und das ist mehr als ein gutes F&E-Management.

In der Vergangenheit orientierten sich Unternehmen bei ihren strategischen Innovationsüberlegungen vorwiegend auf die Bereiche Produkt und Markt. Das Interesse galt eher dem fertigen Kuchen und weniger der 'menschlichen Hefe', die ihn treibt. Manager dachten darüber nach, wie sie den Wettbewerb gestalten, aber vergaßen dabei allzuoft das Training der eigenen Mannschaft hierfür. Hier ist die Schnittstelle zum Human-Resources-Management. Ein Unternehmen, das einen Markt bedienen und im Wettbewerb bestehen will, braucht Führungskräfte, die es verstehen, Humanressourcen zu aktivieren und zu stimulieren. Leider wird das vorhandene Leistungspotential i.d.R. nicht als Leistungsreserve genutzt. Es gibt noch viel zu viel ungenutzte Human-Resources-Energiereserven in Organisationen. Prof. Hans-Jürgen Warneke, Präsident der Frauenhofer-Gesellschaft schreibt, daß nach seinen Erfahrungen, bei herkömmlichen Organisationsstrukturen, die Mitarbeiter nur 10 bis 20 Prozent ihres Leistungspotentials einbringen können. Mit traditionellen Hierarchiestrukturen lassen sich Unternehmen zwar steuern, aber nicht zur Höchstleistung entwickeln. Wer dieses will, muss zuvor aber die Barrieren einreißen, die Kreativität verhindern. Viele Unternehmer sind immer noch Unterlasser gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern. Sie reagieren zwar auf die Möglichkeiten des Marktes, aber übersehen die Möglichkeiten im eigenen Hause.

Unternehmen müssen also durch die konsequente Weiterentwicklung ihrer Organisationskulturen das notwendige Klima für Innovationen schaffen. Die dazu erforderliche Kreativität lässt sich, da sie ein menschliches Wesensmerkmal ist, zwar durch Kreativitätstechniken aktivieren, jedoch erst im Kontext einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur voll realisieren. Voraussetzung ist aber, dass Mitarbeiter in die betrieblichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden, um so ihren aus der täglichen Arbeit resultierenden Sachverstand zu nutzen. Es reicht nicht und wäre ein Widerspruch, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge erhöhen zu wollen, während kreative Mitarbeiter im normalen Arbeitsgeschehen bitte nicht stören mögen. Unternehmer und Manager, die kreative Mitarbeiter fordern, dürfen deren Kreativität nicht mal nur in Qualitätszirkeln bei Bedarf anzapfen, sondern müssen diese auch im Arbeitsalltag als unberechenbare, spontane Querdenker akzeptieren. Aber Querdenker sind keine Quertreiber.

## ***6.2 Der Mensch als der entscheidende Innovationsfaktor***

Respekt gebührt jenen Mitarbeitern, die das Richtige tun, selbst wenn Vorgesetzte das Falsche von ihnen fordern. Solche Pioniere sind für ein Unternehmen (überlebens)wichtig. Aber anstatt den kreativen Funken am Glimmen zu halten, wird auf Pioniere geschossen, auch seitens des Managements. Allzu oft stehen unsere Pioniere im Kugelhagel, ohne dass ihnen unternehmensseitig Schutz gewährt wird. Dieser Mitarbeitertyp, in der Managementliteratur als Entrepreneur bezeichnet, ist einer der wenigen Unternehmer in der zur Behörde verkommenden Firma.. Im Gegensatz zum 'Unternehmensbeamten', der nach Macht, Beförderung und Belohnung strebt, motiviert sich der Entrepreneur durch Ziele, Sachinteresse und Zwischenerfolge. Wo andere noch über die Dunkelheit schimpfen, zündet der

Pionier bereits die Kerze an. Erkennt er Freiräume, dann erobert er sie sich. Der Schriftsteller Bernhard Shaw wusste zu seiner Zeit zwar noch nichts vom Entrepreneur, aber schon er meinte, dass der Fortschritt von unvernünftigen Menschen herbeigeführt wird, weil der vernünftige Mensch sich seiner Umgebung anpasst, während der Unvernünftige versucht, seine Umgebung sich anzupassen. Ich glaube das gilt insbesondere für Mitarbeiter, die die Zukunft erschaffen. Sie sind Pionier und Rebell zugleich, verhalten sich subversiv und verstehen es Regeln zu umgehen. Sie wissen, eine zu frühe Publizität, aktiviert das Immunsystem der Firma.

Von der 3M-Companie, einem Vorreiter in Sachen Innovationsmanagement, ist zu erfahren, dass man dort von seinen Champions, ein anderes Wort für den Entrepreneur, ein gewisses Maß an Unvernunft erwartet. Der Champion ist

*„ein unangenehmer Zeitgenosse, ungeduldig, egozentrisch und vielleicht aus der Sicht des Unternehmens auch nicht ganz richtig im Kopf.“*

Das Vorhandensein eines von einem Projekt überzeugten Champions ist Voraussetzung für den Innovationserfolg. Im Gegensatz dazu zeichnen sich erfolglose Innovationen dadurch aus, dass jemand zu dem Projekt überredet worden ist. Das ist überzeugend in vielen Managementstudien nachgewiesen worden und deckt sich mit der allgemeinen Lebenserfahrung.

Solche innovativen ‘Störenfriede’ werden in manchen Unternehmen bewusst in das System eingebaut. So genannte ‘Fellows’ dürfen dort schalten und walten, wie sie wollen, sie sollen Unruhe in das Unternehmen bringen, vorausgesetzt, diese Unruhe wirkt positiv.

### ***6.3 Innovationsmanagement ist Team- und Projektmanagement***

Die traditionelle Arbeitsweise und die herkömmlichen, durch Spezialisierung und Fragmentierung geprägten Organisationsformen, sind oft nicht mehr geeignet, die aus dem Technologie- und Produktivitätsfortschritt resultierenden Probleme und Anforderungen in den Griff zu bekommen. Spezialisierung und Fragmentierung waren wirtschaftsgeschichtlich notwendig, um die Industrialisierung voranzutreiben. Doch der Wettbewerbsvorteil von gestern kann sich zum Wettbewerbsnachteil von heute wandeln. Andere Marktverhältnisse und der Zwang zum schnellen Reagieren, ein anderes Wertebewusstsein und die neue Rolle der Information als Produktionsfaktor zwingen uns, die bisherige arbeitsteilige Vorgehensweise zu überdenken, da viele Aufgaben wegen der vielen Schnittstellen nur noch interdisziplinär lösbar sind. Schon kleinste Planungsfehler verursachen schlimme Folgen und hohe Kosten. Ein Mehr an Arbeitsteilung verursacht eine Zunahme der Schnittstellen und damit einen Anstieg möglicher Fehlerquellen. Diese Situation macht Teamwork zu einem objektiven Erfordernis moderner Personal- und Unternehmensführung. Teamarbeit ist nicht mehr die Übungswiese



zum testen moderner Managementmethoden, sondern die notwendige Arbeitsform, um die Produktivkräfte Information und Kooperation wertschöpfend zu nutzen.

Mit einer größeren Eigenverantwortung der Teams hört die Besserwisserei des Managements auf. Damit können auch Kosten gespart werden, denn Investitionsentscheidungen von oben verursachen Kosten unten, und zwar immer dann, wenn Mitarbeiter nicht in den Entscheidungsprozeß einbezogen wurden.

#### ***6.4 Innovieren ist risiko- und fehlerbehaftet, aber notwendig***

Wer eine Sechswürfel will, muss viele Würfel machen. Darunter sind auch einige Nietwürfel. Auch der Innovationsprozess gehorcht dem Gesetz der großen Zahl und muss ein gewisses Maß an Ausschuss einplanen. Wenn Sie neue Wege beschreiten wollen, dann unterlaufen Ihnen Fehler. Ein Fehler ist weder gut noch schlecht. Er ist notwendig, wenn Sie innovieren wollen. Einen größeren Fehler begehen Sie, wenn Sie sich vor neuen Wegen scheuen. Innovationen erweisen sich als fehlerhaft, aber es ist niemals ein Fehler, es zumindest zu versuchen. Die Geschichte des Innovationsmanagements zeigt, dass sich viele Fehler im Nachhinein als Knotenpunkte wichtiger Entwicklungen herausstellen, so, wie es beim 3M-Post-it der Fall war. Ein untauglicher Kleber erwies sich im Zusammenhang mit einem Blatt Papier als profitable Innovation. Aber auch viele andere Erfolge waren das Ergebnis eines falschen Schritts in die richtige Richtung.

Was ein Fehler ist, ist oft eine Frage der Sichtweise bzw. der Perspektive. Die CDU weist der SPD ständig deren 'Fehler' nach, während die SPD die 'falsche' Politik der CDU brandmarkt. Die SPD erklärt ihre Politik für die einzig richtige, ebenso wie die CDU die ihrige. Der Wettstreit der Ideen gehört zur Politik, aber auch das Zuhören und die geistige Auseinandersetzung mit den Argumenten des Gegners. Der Schulmediziner wettet gegen die Behandlungsmethoden der Naturheilkundler, während dieser die Schulmedizin anprangert. Ein wirklicher Fehler aber ist es, in den Denk- und Handlungsweisen anderer immer gleich zu Fehlern zu entdecken.

Fehler sollten nicht gleich bestraft werden. Erst beim Doppelfehler, so wie beim Tennis, kann gepunktet werden. Wenn Sie Fehler mit der Lupe suchen, um sie zu vergrößern und um 'Schuldige' zu entlarven, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Fehler vertuscht werden. Wer einen Fehler macht, hat *einen* Fehler gemacht, wer ihn aber vertuscht, macht einen unverzeihlichen Doppelfehler. Jeder hat das Recht, einen Fehler zu machen, aber auch die Pflicht, daraus zu lernen. Insofern sind Fehler eine Quelle für Einsichten. Die Fehler von heute sind die Erkenntnisse von morgen. Jeder Fehler ist ein Stück Erfahrung oder auch ein Feedback, dass man seinem Ziel näher gekommen ist.

Es gibt Fehler, bei denen der Fehler darin besteht, dass etwas falsch gemacht wurde. Es gibt aber auch Fehler, deren Merkmal es ist, dass eine Innovation unterlassen wurde, die ein großer Erfolg hätte werden können. Leider werden aber nur die Fehler der ersten Gruppe abgestraft.

Wenn Sie neue Wege beschreiten wollen, dann nehmen Sie damit ein gewisses Risiko auf sich. Aber dieses Risiko ist die Bugwelle des Erfolges. So ist z.B. ein aufgeblasener Heißluftballon leicht zu beschädigen, aber die vom Gas erhitzte Luft ist die einzige Möglichkeit, ihn zum Fliegen zu bringen. Es gibt keine risikolosen Risiken.

Risiken einzugehen bedeutet aber nicht, dass Sie sich in waghalsige Abenteuer stürzen. Es ist vernünftig, sich um Risikominimierung zu bemühen, aber wenn Sie kein Risiko eingehen, dann gehen Sie das größte Risiko ein.

### ***6.5 Rede nicht, handle!***

Am Anfang war eine Idee, dann das Wort. Dem sollte eine Handlung folgen, die in ein Ergebnis mündet. Ergebnisse bewirken Entwicklung. Das aber setzt das Wagnis des Anfangens voraus. Doch der Anfang und die Aktion sind die schwächsten Glieder im kreativen Prozess. In Innovationsprojekten schaffen einige Gutes, andere Ärger, aber die meisten produzieren Ausreden. Wenn nur 1% der guten Ideen auf dieser Welt Wirklichkeit würden, dann würde sich der Fortschritt um das Hundertfache steigern.

Wenn Sie etwas Neues schaffen oder Bestehendes verbessern wollen, dann sollten Sie sich nicht mit dem beschäftigen, was getan werden könnte, müsste und sollte, sondern mit dem, was getan werden muss. Es hat keinen Zweck darauf zu warten, dass das Schicksal nachhilft, sondern Sie müssen dem Schicksal nachhelfen. Wenn Sie Innovationen herbeiführen und Erfolg haben wollen, dann müssen Sie Gelegenheiten erkennen, Chancen ergreifen, Probleme lösen und Herausforderungen annehmen. Warten Sie nicht auf die beste Gelegenheit, sondern schaffen Sie sie selbst. Wenn Sie sich entschlossen haben, etwas zu verändern, dann machen Sie es alsbald, am besten sofort. Haben Sie den Mut zum Unvollkommenen! Das bringt Sie weiter als ein Perfektionismus, der Sie vom Handeln abhält. Beherrigen Sie die Weisheit 'Sich regen bringt Segen'. Nur wenn Sie sich bewegen, bietet sich Ihnen die Chance, über etwas zu stolpern, was Sie auf neue Ideen bringt. Wenn Sie aber im Sitzen vorwärts kommen wollen, dann können Sie über nichts stolpern. Wichtig ist, es zumindest zu probieren. Do it, try it, fix it! Test ist ein wichtiges Wort im Vokabular erfolgreicher Menschen und Unternehmen. Eine Operations-Research oder eine Marktforschungsstudie sind kein Garant für den Innovationserfolg. Es ist auf jeden Fall besser, sich auf greifbare Ergebnisse zu konzentrieren, als auf papierene Programme und Konzepte.

Ein lehrreiches Erfolgsbeispiel sind die beiden "Verrückten", die sich in den siebziger Jahren eine Garage mieteten, um darin recht chaotisch einen Kleincomputer zu bauen, von dem alle wussten, dass es dafür "(k)einen" Markt geben würde. Diese beiden, Steven P. Jobs und Steve Wozniak, gingen noch weiter und gaben ihrem Prototypen einen ganz verrückten Namen, nämlich "Apple" - und wie die Geschichte weiterging, wissen Sie vielleicht. Es gab

tatsächlich keinen Markt, sie schufen einen! Das Fazit daraus könnte lauten: Es ist besser chaotisch produktiv, als geordnet untätig zu sein.

Erfolg stellt sich nur dort ein, wo tatsächlich etwas e-r-f-o-l-g-t-e. Wichtig hierbei, ist nicht nur das Beginnen, sondern das Durchhalten oder auch das rechtzeitige und bewusst gewollte Beenden, wenn sich der beschrittene Weg als Sackgasse erweist. Wie beim Pokerspiel muss man auch beim Innovationsmanagement wissen, wann man die Karten niederlegen sollte.

Innovationsmanagement ist eine Art unternehmerische Zukunftsversicherung, für die aber Prämien in Form kreativen Denkens und aktiven Tuns entrichtet werden müssen.

*„Wenn nach der Devise ‘anfassen, probieren, riechen’ verfahren wird, kommt es zumeist zu außerordentlichen Ergebnissen.“ (Peters/Waterman, 1984, 171)*

Die Methode hierzu heißt experimentieren. Innovationen sind oft eine Folge intensiven Experimentierens, wofür der Erfinder Thomas A. Edison als bestes Beispiel steht. Es gibt Unternehmen, die ihren Managern vorschreiben, 20% ihrer Zeit mit dem Experimentieren an neuen Technologien zu verbringen. In solchen Spielzimmern entstehen Innovationen. Mit der Zahl der Versuche steigt auch die Zahl der Treffer.

In den USA untersuchten die zwei inzwischen weltbekannten Unternehmensberater Peters und Waterman, ehemals Stadthalter der weltgrößten Unternehmensberatung McKinsey in San Francisco, die Methoden der erfolgreichsten, weil innovativen Unternehmen. Sie stellten fest, dass erfolgreiche Unternehmen oft erst schießen und dann genau zielen. Sie nannten das "Primat des Handelns". Während andere Unternehmen mit großem Aufwand tonnenweise nur neue Konzepte und Patente produzieren, bringen erfolgreiche Firmen beständig neue Produkte auf den Markt. T-e-s-t ist das wichtigste Wort im Vokabular von Spitzenunternehmen. "Do it, try it, fix it", (Probieren geht über studieren), ist ihr Arbeitsmotto.

Das kann auch Ihr Erfolgsrezept werden. Denken Sie an das, was die Chinesen schon vor 2000 Jahren sagten: "Mensch, warte nicht auf die günstige Gelegenheit, schaffe sie selbst." Dahinter steckt die Erkenntnis, dass es schwieriger ist, eine Idee zu realisieren als sie zu finden. Kreative, also ideenreiche Menschen gibt es viele, innovative, das Umfeld verändernde, aber nur wenige.