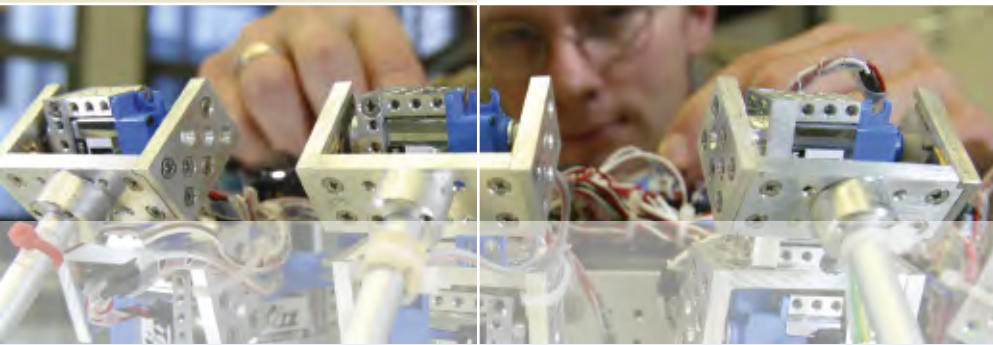


# Lernförderliche Unternehmenskulturen

29

Auf der Suche nach den tieferen Ursachen  
des Innovationserfolgs





Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Thomas Kley

# Lernförderliche Unternehmenskulturen

29

Auf der Suche nach den tieferen Ursachen  
des Innovationserfolgs

## Impressum

Diese Veröffentlichung geht der Frage nach, wie es in Unternehmen gelingen kann, vorhandene Handlungskompetenz der Beschäftigten förderlich in die Unternehmensprozesse einzubringen. Es werden Unternehmen mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen einer lernförderlichen, innovationsorientierten Unternehmenskultur beispielhaft vorgestellt. Sie richtet sich an betriebliche Akteure und außerbetriebliche Leistungserbringer aus den Bereichen Qualifizierung/ Kompetenzentwicklung sowie Sicherheit und Gesundheit.

### Lernförderliche Unternehmenskulturen

Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs

#### Autoren:

Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Thomas Kley

#### Herausgeber:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363  
E-Mail inqa@baua.bund.de Internet www.baua.de

Nöldnerstraße 40–42 10317 Berlin  
Telefon +49.30.51548-0 Fax +49.30.51548-4170

Proschhübelstraße 8 01099 Dresden  
Telefon +49.351.5639-5 Fax +49.351.5639-5210

Grafik: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

1. Auflage

Dortmund / Berlin / Dresden 2007

ISBN 978-3-86509-770-5

2		<b>Impressum</b>
4		<b>Abbildungsverzeichnis</b>
5		<b>Vorwort</b>
7	<b>1</b>	<b>Innovation – Hoffnungsträger für Wachstum und neue Arbeitsplätze</b>
11	<b>2</b>	<b>Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs</b>
12	2.1	Lernkulturen – ›Weiche Faktoren‹ mit ›harten Konsequenzen‹ für den Innovationserfolg?
14	2.2	Was zeichnet innovationsorientierte Lernkulturen für den dringend erforderlichen Aufbruch zu Neuem aus?
19	<b>3</b>	<b>Orientierung für den Aufbruch zu Neuem – Der Umgang mit Innovationsideen als Prüfstein der Innovationskultur</b>
20	3.1	Innovationsideen im Spannungsfeld von Veränderungsdruck und Beharrungskräften
23	3.2	Auf dem Weg zu einer neuen Orientierungskultur – Den Umgang mit kreativen Mitarbeitern und innovativen Ideen überdenken
29	<b>4</b>	<b>Kulturen für die Umsetzung von Neuerungen – Auf dem ›Weg des geringsten Widerstands‹ zum Innovationserfolg?</b>
31	4.1	Von der Idee zur Innovation – ein komplexer Umbauprozess
34	4.2	Jenseits technikzentrierter Innovationskulturen – Integration von Technik-, Personal- und Organisationsentwicklung als Schlüssel zur Umsetzungskompetenz
37	<b>5</b>	<b>Fehlertoleranz und Lernkultur – Rhetorik und Realität des Umgangs mit Fehlern in Innovationsprozessen</b>
38	5.1	›Innovationskulturen sind fehlertolerant – oder?‹ Empirische Nachträge zu einer normativen Debatte
43	5.2	Lernen aus (kreativen) Fehlern – eine (v)erkannte Führungsaufgabe?
47	<b>6</b>	<b>Auf dem Weg zur lernenden Organisation – Balance von Innovation und Tradition statt Abbruch von Routinen</b>

## Abbildungsverzeichnis

- |    |         |   |
|----|---------|---|
| 13 | Abb. 1  | Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs   |
| 15 | Abb. 2  | Lernkulturen für Innovationen: Optimierung des Bestehenden oder Aufbruch zu Neuem?  |
| 16 | Abb. 3  | Wenn Unternehmen lernen, sind drei Innovationsaufgaben anzugehen  |
| 20 | Abb. 4  | Widerstand gegen Innovationsideen: typische Gegenargumente  |
| 21 | Abb. 5  | Innovationen entstehen aus Ideen, doch nur wenige Ideen werden zu Innovationen  |
| 22 | Abb. 6  | Grandiose Fehleinschätzungen  |
| 25 | Abb. 7  | Das kreative Engagement der Mitarbeiter nicht im unbegrenzten Raum ›verpuffen lassen‹, sondern auf zukunftssträchtige Innovationsfelder fokussieren |
| 26 | Abb. 8  | Funktionen anders erfüllen – Das Schlüsselbeispiel  |
| 27 | Abb. 9  | Big Ideas erkennen und Flops vermeiden – Den Umgang mit kreativen Mitarbeitern und innovativen Ideen überdenken                                     |
| 30 | Abb. 10 | Entwicklungs- und Umsetzungsaufwand bei Innovationen  |
| 31 | Abb. 11 | Von der Idee zur Innovation – Umsetzungsbarrieren in Forschung und Entwicklung, Produktion(-svorbereitung) und Vertrieb                             |
| 33 | Abb. 12 | ›Simultaneous Venturing‹ als Erfolgsfaktor von Produktinnovationen  |
| 35 | Abb. 13 | Fachkräftemangel – eine ›Akademikerillusion‹  |
| 41 | Abb. 14 | ›Tolerante‹ Fehlerkulturen im Innovationsbereich?   |
| 42 | Abb. 15 | Fehlerlernkulturen: Bei hohem Innovationsgrad – geringe Fehlertoleranz  |
| 43 | Abb. 16 | Die größten Innovationserfolge gedeihen unter den vermeintlich innovationsfeindlichsten Rahmenbedingungen   |
| 44 | Abb. 17 | Aus Fehlern zu lernen, setzt ›Fitness‹ in drei Disziplinen voraus   |
| 45 | Abb. 18 | Fehlerlernkulturen: ›Verständnisvoll, aber unterstützungslos‹   |
| 48 | Abb. 19 | Es sind immer Einzelne oder Minderheiten, die Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände vorantreiben                             |
| 49 | Abb. 20 | Personifizierung von Innovationsprojekten   |
| 50 | Abb. 21 | Rahmenbedingungen für Innovationen  |
| 51 | Abb. 22 | Zwei Arten des Kulturwandels: ›Schrittweises Vorgehen‹ vs. ›großer Sprung‹  |

## Vorwort

Im Rahmen von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit 2002 Netzwerke und Projekte, die dazu beitragen, die vorhandenen Kompetenzen im Bereich von Sicherheit und Gesundheit zusammenzuführen und Lösungsmodelle für die Praxis umzusetzen. Die Initiative ist das Ergebnis des Zusammenschlusses von Bund, Ländern, Sozialversicherungspartnern, Sozialpartnern und Unternehmen. Lebenslanges Lernen ist ein Themenschwerpunkt dieser Initiative, der im Initiativkreis Lebenslanges Lernen (INQA-Lernen) – ein Zusammenschluss von Fachinstitutionen und Verbänden – das Ziel verfolgt, das lebenslange Lernen als zentrales Element eines Leitbildes moderner Arbeit zu vermitteln. Im Initiativkreis haben sich die zahlreichen Akteure aus den Bereichen ›Bildung und Qualifizierung‹ und ›Sicherheit und Gesundheit‹ zum Ziel gesetzt, die Bereiche Lernen und Sicherheit und Gesundheit besser miteinander zu verknüpfen, Schnittmengen zu erkunden und Synergien herauszustellen und nutzen zu können. Sicherheit und Gesundheit sollen als zentrale Elemente in das lebenslange Lernen integriert werden. Dass das lebenslange Lernen und die Integration von Sicherheit und Gesundheit in das lebenslange Lernen ein Schlüsselement mit hoher gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Relevanz ist, zeigen die Herausforderungen, denen die Unternehmen gegenüberstehen. Globale Märkte verstärken die Konkurrenzsituation; der demographische Wandel zeigt sich bereits heute in einigen Unternehmen, wo Fachkräfte nicht mehr im ausreichenden Maße zur Verfügung stehen. Ein Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wird aber – neben einer geeigneten Arbeitsgestaltung bzw. Arbeitsorganisation – insbesondere durch lebensbegleitendes Lernen sichergestellt werden. Diese Lernprozesse zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit dürfen sich aber nicht nur auf fachliche Aspekte des Berufes beschränken. Vielmehr ist von einem erweiterten Verständnis der Employability, wie es die Akteure von INQA-Lernen forcieren, auszugehen, das neben den fachlichen Aspekten auch die Perspektive der physischen und psychischen Gesunderhaltung bei der und für die Arbeit beinhaltet. Um diesen Ansatz voranzutreiben, arbeitet INQA-Lernen in unterschiedlichen Bereichen und Netzwerken: Auf der Basis eines vorliegenden Kompetenzmodells\* erarbeiteten Kriegesmann und seine Mitarbeiter im Auftrage von INQA-Lernen ein erweitertes Kompetenzmodell\*\* zur Verknüpfung von Lernen, Arbeiten und Gesunderhaltung.

Dieses Modell und die von Hamacher und Wittmann\*\*\* entwickelten Kompetenzmatrices zur Erfassung von vorhandenen Kompetenzen im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bilden die theoretische Grundlage für die Arbeit von INQA-Lernen. Darauf aufbauend wurden zahlreiche Instrumente und Methoden entwickelt, die in unterschiedlichen Kontexten erprobt wurden und in branchenspezifischen und branchenübergreifenden Kompetenznetzwerken ihre Anwendung finden.

Oft stellte sich bei der Erarbeitung und Erprobung dieser Ansätze jedoch die Frage, warum es trotz vorhandener Handlungskompetenz der Mitarbeiter (hier sind gemeint Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit) nicht gelingt, Kompetenzen zum Wohle der Unternehmen einzubringen.

Dieser Frage geht der vorliegende Band nach und analysiert die Bedingungen in den Organisationen, denn ohne das ›Dürfen‹, also geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen für Innovationen, können Mitarbeiter ihre Handlungskompetenz nicht zielführend einsetzen. Eine lernförderliche Unternehmenskultur – so die Sichtweise von INQA-Lernen – ist motivations- und gesundheitsförderlich, gibt Handlungsspielräume und ermöglicht Innovationen, die zu neuen Produktions- und Dienstleistungsergebnissen führen. Innovationen, so stellt der Bochumer Innovationsforscher Erich Staudt schon im letzten Jahrhundert fest, werden von Menschen gemacht. Organisationen müssen es aber zulassen und sollen dies möglichst fördern. Das Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum e.V. (IAI) legt dazu unter der Feder-

\* Staudt, E., et al., Kompetenz und Innovation- Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement, Reihe: Innovation, Führung und Management, Bd. 10, Bochum, 1997

\*\* Kriegesmann, B., et al., Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, Schriftenreihe der BAuA, Bd. 1038, Dortmund, Berlin, Dresden, 2005

\*\*\* Hamacher, W., Wittmann, S., Lebenslanges Lernen zum Erwerb von Handlungskompetenz für Sicherheit und Gesundheit, Fb. 1052, 2005

führung von Bernd Kriegesmann einen interessanten Trendreport mit Praxisbeispielen vor.

Diesen möchte INQA-Lernen hiermit für eine breitere Diskussion vorstellen, um neue Denkansätze für die fachliche Diskussion zu bieten.

Peter Krauss-Hoffmann  
INQA-Lernen

Reimund Overhage  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales



# 1

Innovation

**Hoffnungsträger für Wachstum  
und neue Arbeitsplätze**

Der Stellenwert von Innovationen für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und neue Arbeitsplätze ist in den letzten Jahren nachhaltig in das Bewusstsein von Politik und Unternehmen gerückt. Mit dem Empfinden eines erhöhten Innovationsdrucks und der Erkenntnis, dass Innovationen für morgen nicht aus Rationalisierungsprogrammen von heute entstehen, sind Innovationsbemühungen in Deutschland wieder intensiviert worden. So wurden laut Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) – insbesondere durch die Wirtschaft getragen – wieder gesteigert.<sup>1</sup> Das politische Ziel, im Rahmen des Lissabon-Prozesses die FuE-Ausgaben bis 2010 auf 3 % des Bruttoinlandsprodukts zu erhöhen, lässt weitere Entwicklungen in diese Richtung erwarten. Erste Effekte in Form einer Zunahme der Patentanmeldungen von 56.909 im Jahr 2002 auf 57.784 im Jahr 2004 werden sichtbar.<sup>2</sup>

Doch daraus den Schluss zu ziehen, dass der Standort Deutschland in Sachen Innovation wieder an Fahrt gewinnt, wäre zu kurz gegriffen. Schnell verwechselt man naturwissenschaftlich-technischen Erkenntnisgewinn mit Innovation. Zwar schaffen Investitionen in Forschung und Entwicklung wichtige Voraussetzungen für Innovationen. Doch sagen der erhöhte Mitteleinsatz und auch die Fähigkeit, neues Wissen zu schaffen, allein wenig über die Innovationsfähigkeit oder gar den Innovationserfolg aus. Denn erst die Umsetzung von neuem Wissen schafft Wachstum und neue Arbeitsplätze.<sup>3</sup> Hier aber haben die Unternehmen in den letzten Jahren an Boden verloren. Wenn aus neuem Wissen Innovationen werden sollen, bedeutet das für jedes Unternehmen, kreative Verwertungsideen für neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren zu entwickeln und vor allem den langen Weg anstehender Anpassungsentwicklungen und zu lösender Integrationsprobleme zu gestalten. Sowohl die Quote von Prozessinnovationen mit Kostensenkungs- bzw. Qualitätssteigerungseffekten als auch der Anteil von echten Neuheiten, die am Markt platziert werden, ist jedoch rückläufig.<sup>4</sup>

Will man diese gegenläufigen Entwicklungen – höhere Innovationsaufwendungen und sinkende Innovatorenquoten – verstehen, muss man die Ebene der aggregierten Deskription verlassen und sich stärker mit der einzelbetrieblichen Ebene auseinandersetzen. Wenn man sich darauf einlässt, wird deutlich, dass Innovationen nicht beliebig aus auf Routinen getrimmten Organisationen sprudeln. Unter dem Druck von Downsizing, Outsourcing und weiteren auf das Ausschöpfen letzter Rationalisierungsreserven bedachten Strategien, haben sich zahlreiche Unternehmen in einen Zustand höchster Effizienz, aber auch innovatorischer Inkompetenz manövriert. Eine gesunde Schlankheitskur im Routinebereich ist zum Teil in eine krankhafte Magersucht im Innovationsbereich umgeschlagen. Gerade in hoch optimierten Unternehmen weicht die Euphorie der programmatisch bekundeten Offenheit für Neues schnell dem Beharrungsmoment der eingefahrenen – und für das Tagesgeschäft unerlässlichen – Routinen. Wenn Innovationen anstehen, wird schnell klar, dass man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, dass der Verlust lieb gewordener Privilegien droht, dass Bereiche aufgegeben werden müssen, in denen man kompetent ist. Das ist ein schmerzhafter Prozess, den viele meiden und dem die kurzfristig bequemere Alternative der Besitzstandswahrung vorgezogen wird. Die Suche nach konfliktfrei zu beschreitenden Wegen aus dem Innovationspatt hat daher Konjunktur.

Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel. Ihnen liegen komplexe Prozesse zugrunde, an deren Anfang ein Impuls, eine Idee oder auch nur ein Zufall steht, in denen Bedenken auftreten und Barrieren wirksam werden, Lösungen erarbeitet und getestet, revidiert und erneut versucht werden, Bestehendes aktiv aufgegeben und Neues nur mühevoll etabliert wird. Die Hoffnung auf konfliktfreies Initialisieren und Übernehmen einer Innovation erweist sich als Fiktion. Innovierende Unternehmen vollziehen vielmehr einen Entwicklungsprozess, der über individuelles Lernen hinausweist und vielfach sowohl technologische Neuausrichtungen als auch organisatorische Rekonfigurationen und Neuordnungen der Zulieferer- und Kundenschnittstellen umfasst.<sup>5</sup>

Angesichts dieser Zusammenhänge verwundert es kaum, dass sich die ›Lernende Organisation‹ in der (populär-)wissenschaftlichen Debatte etablieren konnte und es in

1 Vgl. BMBF (Hrsg.): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005, Bonn, Berlin 2005.

2 Vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (Hrsg.): Jahresbericht 2004, o.O. 2005.

3 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Sieger, C.A.: Zukunftsperspektiven der Biotechnologie – Nur Umsetzungsseilten schaffen Wachstum, Bochum 2005.

4 Vgl. Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels des ZEW, in: Rammer, C.; Aschhoff, B.; Doherr, T.; Peters, B.; Schmidt, T.: Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2004, Mannheim 2005.

5 Vgl. Kriegesmann, B.: Lernen in Organisationen – oder lernende Organisationen?, in: Personalführung, 36. Jg., 4/2003, S. 18–27.

der Praxis kaum noch Unternehmen gibt, die sich nicht als ›lernend‹ oder gar ›schnell lernend‹ bezeichnen würden – soll doch mit diesem Managementmodell die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ein dynamisches Umfeld abgesichert werden. Ähnliche Popularität hat die mit dem Konzept der Lernenden Organisation eng verknüpfte unternehmenskulturelle Debatte erfahren. Das wird auch durch den Wandel im Begrifflichen sichtbar: Von ›lern-‹ und ›innovationsförderlichen‹<sup>6</sup> Unternehmenskulturen oder allgemeiner von ›Lernkulturen‹<sup>7</sup> ist die Rede. Es scheint konsensfähig, dass »vor allem offene, tolerante und lernförderliche Kulturen in der Lage sind, bei steigendem Wettbewerbsdruck mit Veränderungsbereitschaft und Innovativität zu reagieren.«<sup>8</sup>

Als Merkmale lern- und innovationsförderlicher Unternehmenskulturen werden etwa »open flow of communication, risk-taking, self-initiated activity, participative safety, trust and respect for the individual«<sup>9</sup> angesehen. Reichen derartige Beschreibungen aber aus, den Beitrag der Lernkultur zum Innovationserfolg zu erklären? Ist Innovationserfolg unter Realbedingungen so zu synthetisieren? Will man den kulturellen Einfluss auf die Entstehungs- und Diffusionszusammenhänge von Innovationen besser verstehen und Gestaltungsansätzen zugänglich machen, muss man sich stärker mit den Bedingungen und Herausforderungen für organisationale Lern- oder eben Innovationsprozesse auseinandersetzen.

6 Vgl. Salomo, S.; Kleinschmidt, E. J.; de Brentani, U.: Unternehmenskultur und Top Management Commitment in der Neuproduktentwicklung für internationale Märkte, in: Die Unternehmung, 59. Jg., 2005, S. 237–262.

7 Zum Überblick: Wagner, D.; Seisreiner, A.; Surrey, H.: Typologie von Lernkulturen in Unternehmen, in: ABWF e.V. (Hrsg.): QUEM-report, Heft 73, Berlin 2001.

8 Vgl. [http://www.innobauverbund.de/projekt/innovation\\_unternehmenskultur.htm](http://www.innobauverbund.de/projekt/innovation_unternehmenskultur.htm), am 26. Oktober 2006.

9 Vgl. Andriopoulos, C.: Determinants of organisational creativity: a literature review, in: Management Decision, 39. Jg., 10/2001, S. 834–840.



# 2

## Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs

- 10 Vgl. Ernst, H.: Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., 1/2003, S. 23–45; Salomo, S.; Kleinschmidt, E. J.; de Brentani, U.: Unternehmenskultur und Top Management Commitment in der Neuproduktentwicklung für internationale Märkte, in: Die Unternehmung, 59. Jg., 2005, S. 237–262; Lemon, M.; Sahota, P. S.: Organizational Culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, in: Technology, 24. Jg., 2004, S. 483–498.
- 11 Vgl. Käslin, B.: Eine Vertrauenskultur gezielt aufbauen, in: io new management, Nr. 7-8/2004, S. 70–73.
- 12 Vgl. Oliver, S.; Kandadi, K. R.: How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations, in: Journal of Knowledge Management, 10. Jg., 4/2006, S. 6–24.
- 13 Vgl. Baecker, D.: Plädoyer für eine Fehlerkultur, in: Organisationsentwicklung, 22. Jg., 2/2003, S. 24–29.
- 14 Schnyder, A. B.: Die Entwicklung zur Innovationskultur, in: Organisationsentwicklung, 11. Jg., 1/1992, S. 62–69.
- 15 Vgl. Klemens, S.; Lund, N.: Gesundheitsbezogene Einstellungen unter der Lupe. Eine explorative Studie zur Gesundheitskultur im Arbeitsschutz, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Träger von Innovation, Gesundheit und Leistung. Tagungsband: 51. Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Heidelberg, 22.–24. März 2005.
- 16 Vgl. Wagner, D.; Seisreiner, A.; Surrey, H.: Typologie von Lernkulturen in Unternehmen, in: AG Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): QUEM-report, Heft 73, Berlin 2001, m.W.N.
- 17 Diese Reihe ließe sich noch ergänzen, z. B. um »mitarbeiter-« oder »beteiligungsorientierte« Kultur, vgl. Horsmann, C. S.; Nerdinger, F. W.; Jahnke, A.; Zschorlich, C.: Trend-Report »Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur« Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur, Arbeitspapier Nr. 2 aus dem Projekt »Transfer innovativer Unternehmensmilieus«, Universität Rostock 2006.
- 18 Vgl. Schneider, U.: Kultur – ein weiches Phänomen mit harten Konsequenzen, in: Hernsteiner, 13. Jg., 3/2000, S. 21–24; Ernst, H.: Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., 1/2003, S. 23–45; Salomo, S.; Kleinschmidt, E. J.; de Brentani, U.: Unternehmenskultur und Top

Wovon hängt nun die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Organisationen ab? Gibt es so etwas wie »Lernkulturen«, die die Entwicklung fördern oder hemmen und damit erklären, warum nur ein dynamischer Rand von Unternehmen den Aufbruch zu Neuem schafft und mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und Verfahren neue Positionen in sich verändernden Wertschöpfungsketten erschließt?

## 2.1 Lernkulturen – »Weiche Faktoren« mit »harten Konsequenzen« für den Innovationserfolg?

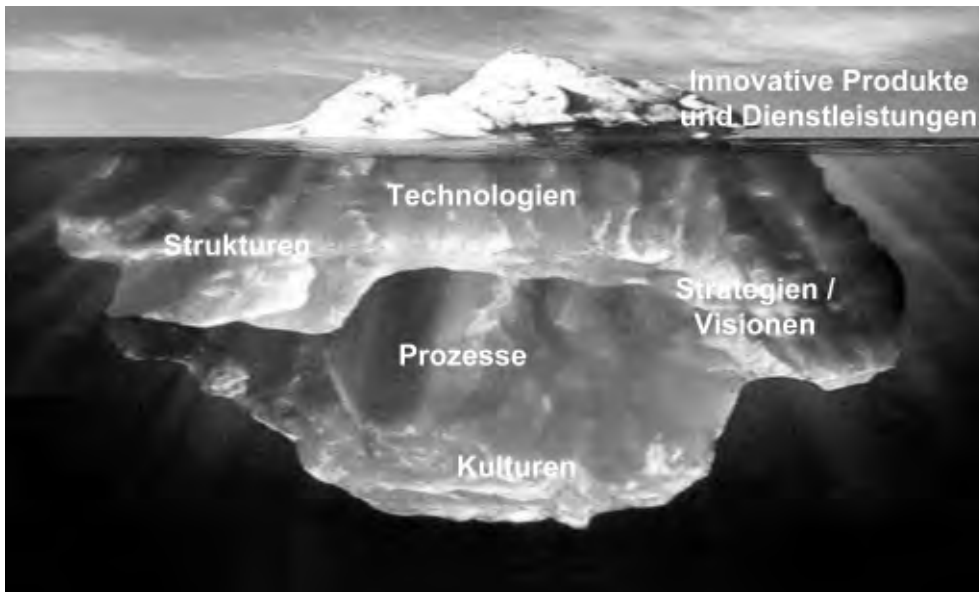
In den letzten Jahren hat sich eine intensive Diskussion zu den tieferen Ursachen des Erfolgs und Misserfolgs von Unternehmen entwickelt. Der organisationalen (Führungs- und Lern-)Kultur wird dabei eine zentrale Rolle für die Entwicklung und Entfaltung innovatorischer Kompetenz zugeschrieben.<sup>10</sup> Ob als »innovationsbewusste« oder »innovations- und lernfreundliche Unternehmenskultur« oder kurz als »Innovations- bzw. Lernkultur« bezeichnet, auf die Aufgabe des Innovierens bezogene Teildimensionen der allgemeinen Unternehmenskultur sind sowohl im Forschungskanon unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen als auch auf der Gestaltungsagenda des Managements als »hot topics« etabliert. Millionenschwere Kulturwandelkampagnen werden lanciert, in der Hoffnung, dem vielstimmig beschworenen Wandel einen kulturellen Boden zu bereiten – oder nach allzu forsch vollzogenem Wandel mit ungewollten Kulturbrüchen wieder an Boden zu gewinnen.

### Unternehmenskultur – schillerndes Schlagwort der Managementdebatte

Die Breite des Themenspektrums aktueller Managementdebatten, die auf das Konzept der Unternehmenskultur rekurren – zu illustrieren durch die Begriffe »Vertrauenskultur«<sup>11</sup>, »Wissenskultur«<sup>12</sup>, »Fehlerkultur«<sup>13</sup>, »Innovationskultur«<sup>14</sup> und aktuell »Gesundheits-«<sup>15</sup> und »Lernkultur«<sup>16</sup> –, dokumentiert eine hohe Popularität und Faszination des schillernden Schlagwortes Unternehmenskultur.<sup>17</sup> Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln werden unter dem »Mantel« Unternehmenskultur »weiche« Variablen – im Gegensatz zu vermeintlichen »hard facts« wie Technologie oder Struktur – als kritische Einflussgrößen der Kompetenz von Unternehmen und des nachhaltigen Unternehmenserfolgs in Anschlag gebracht.<sup>18</sup> Obschon der Kultur mit unterschiedlichen Labeln eine Schlüsselstellung für den Unternehmenserfolg zugewiesen wird, bleibt dessen Essenz schwer zugänglich, sind »Schein und Sein«<sup>19</sup> des Konzeptes Unternehmenskultur nicht leicht zu bestimmen.

*Worum geht es eigentlich im Kern, wenn von Unternehmenskultur die Rede ist?* Unstrittig ist, dass jedes Unternehmen – unabhängig von aufwändigen Synthetisierungsversuchen – eine Kultur hat. Ihr kommt eine *ordnende Funktion* als *kollektive Programmierung des menschlichen Denkens* zu.<sup>20</sup> Kultur ist dabei *Ergebnis eines Lernprozesses* im Umgang mit Problemen resp. ein Ensemble erfolgreicher Problemlösungen: »A pattern of basic assumptions – (...) developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.«<sup>21</sup> Jedes Unternehmen entwickelt mithin »a set of values, symbols and rituals shared by members of a certain firm, describing the way things are done within an organization.«<sup>22</sup>

In Summe verweist Unternehmenskultur auf (un-)geschriebene Gesetze, (in-)formelle Regeln, Normen, Einstellungen und Grundannahmen (»Basic Beliefs«<sup>23</sup>), die auf Erfahrungswerten und Erfolgsrezepten<sup>24</sup> der *unternehmensspezifischen Vergangenheit* beruhen, in der Gegenwart als »Erwartungsstruktur« wahrgenommen und kommuniziert werden<sup>25</sup> und daher zukünftiges Verhalten



der Fach- und Führungskräfte zwar nicht determinieren, jedoch präformieren. Verhaltensweisen, die sich bewähren, finden als neue Erfahrungswerte und »Erfolgsstories« Eingang in den organisationalen Gedächtnisspeicher. Kurzum: Unternehmenskultur basiert auf den »bewährten Erfolgsrezepten« der Vergangenheit, beeinflusst Verhalten und Entscheidungsprozesse der Gegenwart und ist daher ein wichtiger Schlüssel zur zukünftigen Unternehmensentwicklung.

Ihren Ausgangspunkt nahm die Debatte um eine entwicklungs-fördernde oder hemmende Wirkung von Organisationskulturen bereits in den 1980er Jahren. Die beiden amerikanischen Berater Peters und Waterman gehörten dabei zu den ersten, die die Bedeutung »weicher« Faktoren für den Unternehmenserfolg erkannten.<sup>26</sup> »In ihrem Anfang der achtziger Jahre erschienenen Buch »In Search of Excellence« untersuchten sie die »Erfolgsrezepte« der zum damaligen Zeitpunkt besten amerikanischen Unternehmen und kamen zu dem Schluss, dass effiziente Strukturen, Strategien, Systeme und Verfahren alleine zur Erfolgssicherung nicht ausreichen. Als genauso wichtig wie diese »harten« Faktoren, wenn nicht sogar ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, identifizierten sie ein einheitliches Selbstverständnis, also gemeinsame Wertvorstellungen, ein loyales Stammpersonal, den Umgangs- und Führungsstil und die Nutzung der im Unternehmen vorhandenen speziellen Fachkenntnisse.«<sup>27</sup> Die so genannten »soft facts« – die »shared values« – stellten sich als die eigentlichen »hard facts« heraus (vgl. Abb. 1).

Zeitgleich erschien eine viel beachtete empirische Untersuchung von Kanter, in der durch »Bereichsgeismen« und eine »Dominanz der Hierarchie« gekennzeichnete Organisationskulturen als entscheidende Blockaden für Innovationen identifiziert wurden. In ihrer wohl auch für viele Unternehmen heute noch treffenden Charakterisierung der Organisationskultur kommt Kanter zu dem ernüchternden Ergebnis, dass viele Manager den Bedarf an Innovationen für das Überleben des Unternehmens zwar erkennen, aber nicht (mehr) wissen, wie sie die Innovationspotenziale der eigenen Belegschaft zur Entfaltung bringen können. »Daran gewöhnt, Kontrollen einzurichten, um das Risiko zu vermeiden, dürften sie vergessen haben, wie man das Experimentieren erlaubt. Daran gewöhnt, Unternehmenspolitik an der Spitze zu machen, können sie die darunter liegenden Ebenen nur schwerlich dazu bringen, neue Ideen beizutragen. (...). Solange in Segmente geteilte Strukturen und daraus entspringende Haltungen die erstrebenswerte

Abb. 1

Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs

Management Commitment in der Neuproduktentwicklung für internationale Märkte, in: Die Unternehmung, 59. Jg., 2005, S. 237–262; Claver, E.; Llopis, J.; Garcia, D.; Molina, H.: Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, in: Journal of High Technology Management Research, 9. Jg., 1998, S. 55–68.

19 Vgl. Scholz, C.: Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, in: zfbf, 40. Jg., 3/1988, S. 243–272, abstellend auf: Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco 1985.

20 Hofstede, G.: Kultur und Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1170–1182, Sp. 1170.

21 Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco 1985, S. 9. Vgl. auch Schein, E. H.: Organizational Culture, in: American Psychologist, 45. Jg., 2/1990, S. 109–119.

22 Claver, E.; Llopis, J.; Garcia, D.; Molina, H.: Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, in: Journal of High Technology Management Research, 9. Jg., 1998, S. 55–68.

23 Vgl. Sackmann, S.: Uncovering Culture in Organizations, in: Journal of Applied Behavioral Science, 27. Jg., 1991, S. 295–317.

24 Vgl. Schein, E. H.: Organizational Culture, in: American Psychologist, 45. Jg., 2/1990, S. 109–119.

25 »Kultur« wird z. B. an neue Mitglieder kommuniziert über »story-telling«: »Organizational culture is transmitted by the use of stories and myths. Members learn and pass on culture by telling stories, which in turn is a very strong communication tool. One often hears about their superior through stories told to them by other members of that organization.«, vgl. <http://leo.oise.utoronto.ca/~vsvede/cultur15.htm>.

26 Vgl. Peters, T. J.; Waterman, R. H.: In Search of Excellence, New York 1982.

27 Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 2002, S. 354.

Idee der Innovation gegen das kulturelle Gefüge anrennen lassen, wird zwischen dem Wunsch nach Innovation und dem kontinuierlichen Blockieren von Innovationen durch die Organisation selbst eine belastende Spannung existieren.«<sup>28</sup>

Die Kultur der Unternehmung hat sich in Folge dieser und weiterer Pionierarbeiten von einem Stiefkind der traditionellen betriebswirtschaftlichen Forschung und einer Managementmode der 1990er Jahre zu einem etablierten, facettenreichen Schlüsselthema der Organisationsforschung entwickelt. Kulturwandelprojekte in der Praxis und einschlägige Studien belegen den hohen Handlungsdruck, doch das Wissen über innovationsfördernde Kulturen und die Möglichkeiten und Ansatzpunkte des Kulturwandels ist nach wie vor ebenso begehrt wie rar.<sup>29</sup>

Die in den letzten Jahren unter dem Label der ›Lernenden Organisation‹ forcierten Forschungsbemühungen haben diese Lücke nicht schließen können. Als innovationsfähige Unternehmen werden – ähnlich wie bereits in Arbeiten aus den 1970er Jahren – vielfach nahezu strukturlose Organisationen (›chronically unfrozen systems‹) angesehen, in denen alle Organisationsmitglieder auf der Grundlage von Selbstregulation, gegenseitigem Vertrauen und breiter Akzeptanz die kontinuierliche Selbsttransformation der Unternehmung vorantreiben.<sup>30</sup> Nahezu alles, worauf frühere Management- und Organisationskonzepte abstellten, erweist sich dabei plötzlich als Hemmschuh für die Unternehmensentwicklung. Lernende Organisationen werden »in der Tendenz als ›antistruktuell‹ beschrieben, d. h. es sollen Organisationen sein, die sich vom Steuerungsinstrument Organisationsstruktur weitgehend lösen und sich stattdessen für den permanenten Wandel rüsten. Die mündliche Kommunikation und die hierarchiefreie Vernetzung nach eigenem Ermessen sollen an die Stelle strikter struktureller Vorordnung treten. Mehr noch: die Struktur mit ihren starren Kopplungsbeziehungen wird als Bremsklotz gesehen, der der Bewältigung komplexer Probleme im Wege steht. Vertraut werden soll jetzt der ›Entkopplung‹ der Systemstrukturen im Sinne einer nahezu vollständigen Flexibilisierung. Der Argumentation folgend werden lose Kopplungen und Flexibilisierung als Funktionsvoraussetzungen erachtet, die der Entwicklungsfähigkeit und damit Lernfähigkeit von Organisationen zugrunde liegen.«<sup>31</sup>

Mit dem in der aktuellen Diskussion um ›Lernende Organisationen‹ transportierten kulturellen Verständnis entsteht oft der Eindruck, dass sich Mitarbeiter völlig selbstorganisiert Orientierung für Innovationsfelder verschaffen und die Umsetzung losgelöst von verfügbaren Potenzialen bzw. Ressourcenbeschränkungen verfolgen könnten. Und da man von lernenden Gesamtorganisationen spricht, schließt man prinzipiell alle Mitarbeiter ein.

Fraglich ist jedoch, ob Innovationen für alle Mitarbeiter positiv besetzt sind und die Orientierung der völligen Beliebigkeit zu überlassen ist. Weiterhin sind unterschiedliche Zielsetzungen und Ausgangsbedingungen von Unternehmen zu beachten. So wichtig und richtig die Kritik an überkommenen, Innovationen hemmenden Führungs- und Lernkulturen ist, so wenig kann daher die Vorstellung einer lernenden als einer nahezu strukturlosen Organisation, in der das Innovieren der Selbstorganisation überlassen bleibt, überzeugen.<sup>32</sup> Warum Mitarbeiter unter solchen Bedingungen nicht nur neue Ideen entwickeln, sondern auch gegen den Widerstand anderer umsetzen und aus Fehlern, die in entwicklungs-offenen Prozessen nicht zu vermeiden sind, lernen sollten, bleibt unklar und ohne empirischen Beleg. Gescheiterte technokratische Führungsphilosophien werden – ehrlich analysiert – lediglich durch das Prinzip Hoffnung ersetzt.<sup>33</sup>

## 2.2 Was zeichnet innovationsorientierte Lernkulturen für den dringend erforderlichen Aufbruch zu Neuem aus?

Jenseits einer schnell anschlussfähigen Attraktivität des positive Assoziationen weckenden Begriffs ›Lernen‹ sind viele Fragen zur Gestalt und Gestaltung ›lern- und innovationsförderlicher Unternehmenskulturen‹ noch unzureichend beantwortet: Wenn von ›der‹

28 Kanter, R. M.: *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, New York 1983, S. 75.

29 Vgl. Gabele, E.: *Unternehmenskultur*, in: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993, S. 131: »In vielerlei Hinsicht erscheint die empirische Unternehmenskulturfor schung entwicklungsbedürftig und entwicklungs-fähig. ... Für den wissenschaftlichen Bereich geht es jetzt darum, die Phase des reproduzierenden Redens und Schreibens über Organisationskultur zu überwinden. Dass Organisationskultur wichtig ist, hat man uns nun oft genug mitgeteilt. Nun gilt es, diese Ankündigungen durch eigenständige, weiterführende und vor allem empirische Forschung einzulösen.«

30 Vgl. Senge, P. M.: *Die fünfte Disziplin*, 8. Aufl., Stuttgart 2001, dort S. 172 und S. 349.

31 Steinmann H.; Schreyögg, G.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 4. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 463.

32 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Schwering, M. G.; Striewe, F.: *Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse*, in: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 14. Jg., 2/2005, S. 118–130.

33 Hier ist echte Forschungs- und Entwicklungsarbeit erforderlich, bevor man mit modischen Worthülsen die neue Qualität der Diskussion um innovationsfördernde Kulturen für erledigt erklärt und glaubt, nur noch empirisch Zusammenhänge bearbeiten zu müssen, die in ihren Grundstrukturen noch weitgehend intransparent sind.



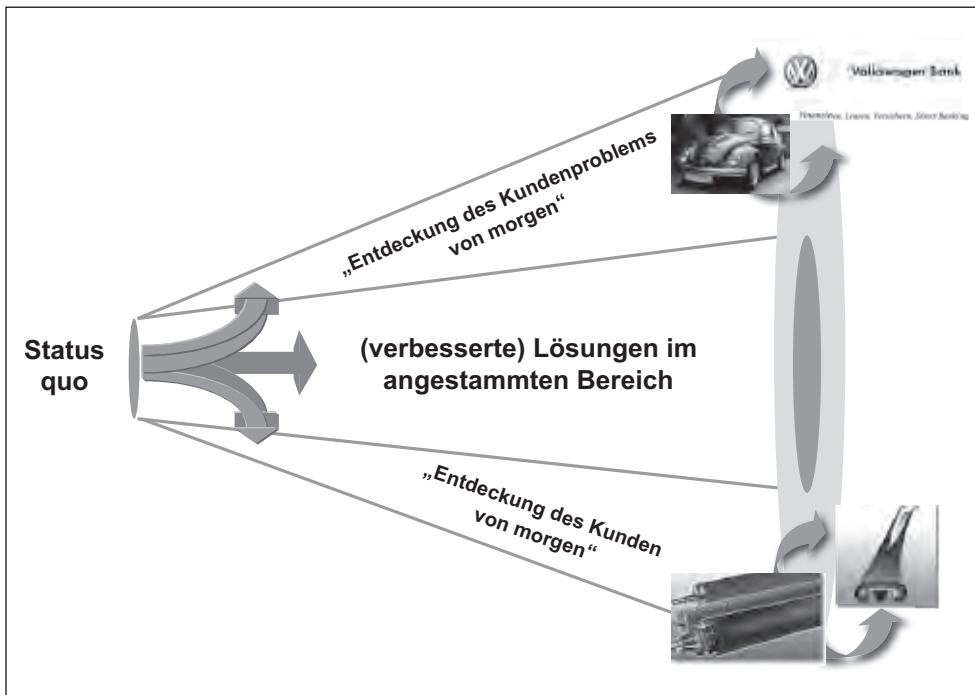


Abb. 2

**Lernkulturen für Innovationen: Optimierung des Bestehenden oder Aufbruch zu Neuem?**

Innovationskultur oder ›der‹ Kultur Lernender Organisationen die Rede ist, wird offenbar unterstellt, dass es sowohl für alle innovatorischen Herausforderungen als auch die Absicherung bestehender Routinen im aktuellen Kerngeschäft ein einheitliches kulturelles Fundament gibt. Berücksichtigt man nur, dass schon in Abhängigkeit des Innovationsgrades (›inkrementell-evolutionäre‹ Weiterentwicklungen versus ›radikal-revolutionäre‹ Neuentwicklungen) und der Phase des Innovationsprozesses jeweils besondere Herausforderungen und Kernaufgaben zu bewältigen sind,<sup>34</sup> so wird klar, dass die Vorstellung einer uniformen Lern- und Innovationskultur der Komplexität betrieblicher Innovationsprozesse kaum gerecht werden kann.

Aus Sicht innovierender Unternehmen ist daher die Frage nach Lernkulturen, die Innovationen unterstützen, genauer zu fassen. Wenn sich Unternehmen nicht nur auf die Optimierung des Bestehenden konzentrieren, sondern aus gewohnten Bahnen ausbrechen und mit innovativen Produkten und Dienstleistungen auf die Probleme und Wünsche ihrer Kunden eingehen oder ihre Kompetenzen und unausgeschöpften Potenziale nutzen, um in Anwendungsfelder und Märkte von morgen zu migrieren, werden die Lernkulturen der Unternehmen vermutlich auf ganz andere Art gefordert sein (vgl. Abb. 2).<sup>35</sup>

Aus dem bestehenden Geschäft mit den Begrenzungen der aktuellen Anwendungsbereiche in völlig neue Felder vorzustoßen, erfordert kreative Ideen, den Mut Neues anzugehen und auch gegen Widerstände voranzutreiben, Testversionen zu revidieren, aus Fehlern zu lernen, die Entwicklung zu arrondieren und es erneut im Unternehmen und am Markt zu versuchen. Nur wenn es gelingt, neue Ideen bzw. neues Wissen für Innovationen zu produzieren und diese Potenziale in überzeugende Produkte und Dienstleistungen umzusetzen und am Markt zu platzieren, kommt es zu organisationalen Lernprozessen. Damit wird deutlich, dass Lernkulturen nicht nur Initiativen zur Neupositionierung anstoßen, sondern auch deren Umsetzung möglich machen müssen:<sup>36</sup>

– Wer sich jenseits des Mainstreams mit neuen Produkten und Dienstleistungen in sich verändernden Wertschöpfungsketten positionieren will, muss den Kunden von heute und morgen neu entdecken und seine Potenziale neu denken, um so mit überzeugenden Lösungen auf sich verändernde Probleme und Wünsche der Kunden einzugehen. Der Beliebigkeit unendlicher Innovationsoptionen ist angesichts knapper Innovationsressourcen nur durch eigene Orientierung zu entgehen. Innovationsfelder, die die

34 Vgl. March, J. G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, 2. Jg., 1991, S. 71–87 und z. B. He, Z. L.; Wong, P. K.: Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, in: Organization Science, 15. Jg., 4/2004, S. 481–494.

35 Eine Klärung der Zusammenhänge von Innovation und Lernkultur wäre realitätsfern, wenn sie die höchst unterschiedlichen Innovationsarten und Prozessmuster mit ihren jeweiligen Entwicklungsoptionen und spezifischen Barrieren nicht berücksichtigen würde. Vgl. hierzu bspw. Uhlmann, L.: Der Innovationsprozess in westeuropäischen Industrieländern, Berlin, München 1978: »Es gibt keinen typischen Innovationsfall, nur Typen von Innovationsfällen. Eine allgemeine Theorie der Innovationspolitik wäre wirklichkeitsfern und ohne Erklärungswert. Unterschiedliche Innovationstypen erfordern differenzierte Erklärungsansätze.« Vgl. auch Brose, P.: Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Berlin 1982, dort S. 17: »Die unterschiedlich denkbaren Innovationsgrade und -typen machen ... eine differenzierte und detaillierte Betrachtungsweise erforderlich, aus der verschiedenartige Erklärungsansätze resultieren müssen.«

36 Zu den Aufgaben in Innovationsprozessen vgl. Kerka, F.: Strukturierung von Innovationsaufgaben – Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung betrieblicher Veränderungsprozesse, Bochum 2002. Die Aufgaben (Orientierung, Umsetzung und Erfahrungslernen) verlaufen nicht streng getrennt oder gar linearsequenziell. Innovationsideen werden vielmehr in Handlungsentwürfen konkretisiert, an Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen und am Markt gespiegelt, mit Realexperimenten verzahnt, über Lernprozesse modifiziert, wieder getestet bis hin zur breiten Markteinführung.

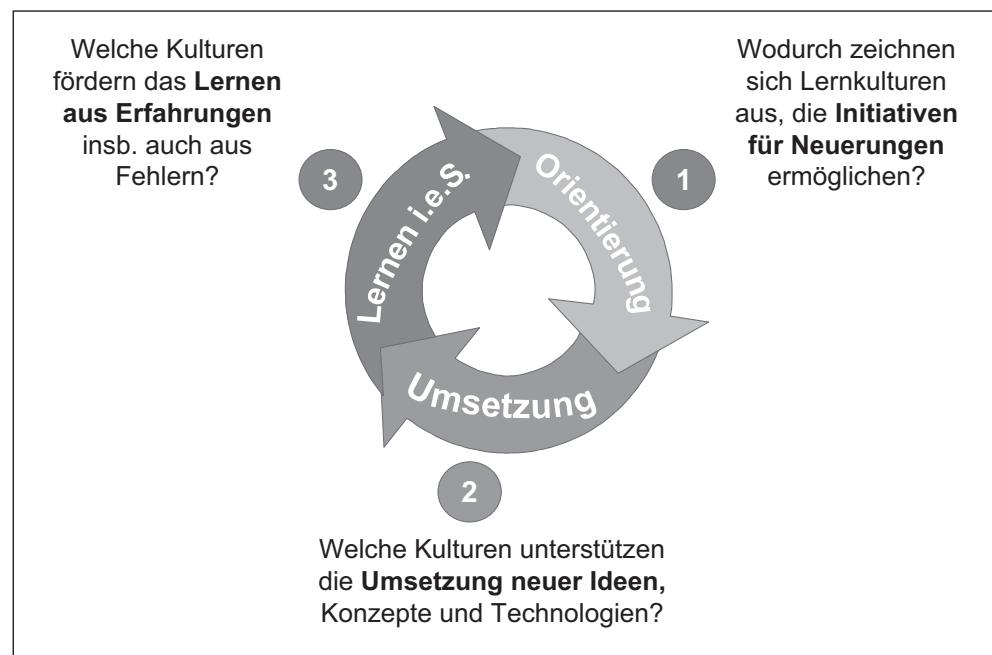
kreative Suche nach Neuem etwa über Funktionalbeschreibungen oder die Formulierung scheinbar unlösbarer Widersprüche kanalisieren, schaffen den Rahmen für die Entwicklung und Selektion von Innovationsideen.

- Die Idee für eine Neupositionierung in sich verändernden Wertschöpfungsketten ist aber noch längst keine Innovation. Vielmehr setzt das aufwändige Umsetzungsschritte und Parallelentwicklungen im eigenen Unternehmen und in dem die Innovation aufnehmenden System voraus. Wer nicht in die Kategorie ›invented here, but not innovated here‹ eingeordnet werden möchte, muss auch die Voraussetzungen für die Umsetzung von Ideen in reale Produkte und Dienstleistungen schaffen.
- Innovieren heißt, komplexe Lernprozesse des Unternehmens zu initiieren und umzusetzen. Das derartigen Prozessen inhärente Risiko des Scheiterns führt dazu, dass Fehleinschätzungen entstehen, Irrtümer auftreten und Sackgassen zur Umkehr zwingen können. Wer die Chancen auslässt, diese Fehler zu reflektieren und aus Erfahrungen zu lernen, läuft Gefahr, die gleichen Fehlentwicklungen zu wiederholen und Impulse, die bei Reinterpretation des eigentlichen Entwicklungsziels interessante Optionen bieten, zu übersehen. Die Systematisierung von Lernprozessen im Sinne einer Aufbereitung insbesondere auch von Fehlern und die Organisation des Erfahrungstransfers gehören mithin zu den Kernaufgaben des Innovationsmanagements.

Gleicht man diese Aufgabenstellungen und ihre spezifischen Anforderungen mit der pauschal geführten Lernkulturdebatte ab, zeigt sich, dass eine über alles hinweg aggregierende Kulturdebatte zu kurz greift. Die Lösung spezifischer Aufgabenstellungen bedingt unterschiedliche Lernkulturen. Die Frage nach ›der‹ Kultur Lernender Organisationen ist daher in drei miteinander verknüpfte Teilfacetten zu differenzieren, welche die kulturellen Grundlagen betrieblicher Veränderungsprozesse aufgabenspezifisch in den Blick nehmen (vgl. Abb. 3).

- Zum einen ist das kulturelle Fundament der *Orientierungskompetenz* von Unternehmen zu behandeln: Wodurch zeichnen sich Lern- bzw. Innovationskulturen aus, die Initiativen für Neuerungen ermöglichen und die Formierung innovativer Kräfte zulassen?
- Zum anderen geht es um die unternehmerische *Umsetzungskompetenz*: Welche Kulturen unterstützen die Umsetzung neuer Ideen – nicht nur in technisch ausgereifte, sondern auch ökonomisch erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen?

Abb. 3  
Wenn Unternehmen lernen, sind drei  
Innovationsaufgaben anzugehen



- Schließlich ist von Interesse, welche Kulturen das *Lernen aus Erfahrungen* ermöglichen: Zum Prüfstein einer innovatorischen Lernkultur dürfte insbesondere der Umgang mit Fehlern werden. Eine pragmatische Verarbeitung dieser prima facie negativen Erfahrungen bedarf vermutlich einer anderen Lernkultur als das bequeme und unverfängliche Lernen aus Good-Practice-Beispielen.

Was zeichnet also Lern- bzw. Innovationskulturen mit diesem differenzierteren Verständnis für den dringend erforderlichen Aufbruch zu Neuem aus? Und noch viel entscheidender, wie ist der Wandel zu einer echten Innovationen fördernden oder doch zumindest gelegentliche Ausbrüche aus gewohnten Bahnen ermöglichenden Organisation zu gestalten? Hier setzen die folgenden Ausführungen an. Von einer Betrachtung der drei Kernaufgaben in Innovationsprozessen (Orientierung, Umsetzung, Erfahrungslernen) ausgehend werden für unterschiedliche Neuheitsgrade von Innovationen die kulturellen Einbettungen der jeweiligen Prozesse beleuchtet.



# 3

Orientierung  
für den Aufbruch zu Neuem

**Der Umgang  
mit Innovationsideen  
als Prüfstein  
der Innovationskultur**

Innovationen basieren auf Ideen, auf Vorschlägen zur Veränderung des Status quo. Angesichts des Veränderungsdrucks, dem gegenwärtig viele Unternehmen ausgesetzt sind, sollte man davon ausgehen, dass kreative Mitarbeiter und ihre Ideen behutsam behandelt und gewürdigt werden. Die Realität des Umgangs mit innovativen Ideen sieht häufig anders aus: Innovationen werden zwar allseits gefordert – doch wenn Mitarbeiter sich für Neuerungen einsetzen und kreative Ideen entwickeln, weht ihnen in vielen Fällen zunächst Gegenwind ins Gesicht.

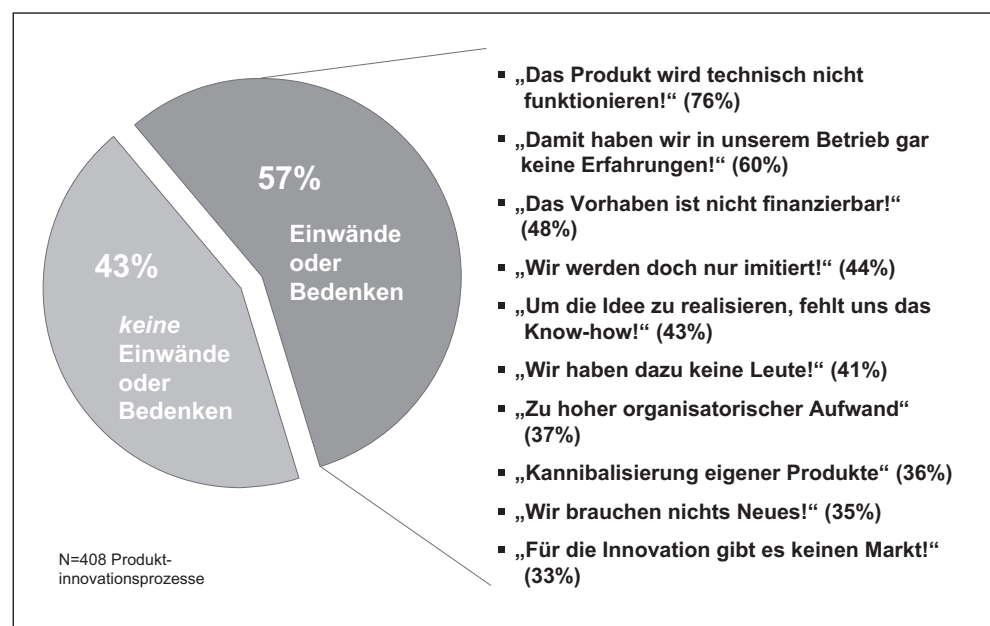
### 3.1 Innovationsideen im Spannungsfeld von Veränderungsdruck und Beharrungskräften

Bevor auf der Basis kreativer Ideen Entscheidungen für ein neues Produkt oder Verfahren getroffen werden, gilt es vielgestaltige Widerstände zu überwinden, die schon in frühen Stadien eines Innovationsprozesses einsetzen. Neue Ideen treffen oft nicht auf den ungeteilten Zuspruch bei Beteiligten und Betroffenen, sondern lösen Bedenken und Einwände gegen ›das Neue‹ aus. Diese Tendenz lässt sich selbst für Unternehmen aus innovationsaktiven Technologiebranchen (Chemie, Automotive, Maschinenbau und Elektrotechnik) belegen: Von 408 analysierten Innovationsprozessen<sup>37</sup> werden mehr als die Hälfte – 57% – bereits in frühen Phasen mit Kritik und Einwänden überzogen, die nur in wenigen Fällen als konstruktiv zu bezeichnen sind. Das inhaltliche Spektrum der geäußerten Bedenken ist breit und reicht von ›K.o.-Argumenten‹ bis hin zu fachlichen Einwänden wider die Innovationsidee (vgl. Abb. 4).

An erster Stelle der Bedenken stehen Zweifel an der technischen Machbarkeit des Innovationsvorhabens (76%), gefolgt von einer Skepsis, ob das im Unternehmen verfügbare Know-how zur Umsetzung der Innovationsidee ausreichen wird (60%). Neben diesen eher fachlichen Kritikpunkten werden Neuerungen aber auch mit ›K.o.-Argumenten‹ konfrontiert: Die Einlassung »Wir brauchen nichts Neues!« (in 35% der Fälle) ist ebenso wenig als Ausweis einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur zu interpretieren wie der folgende Erfahrungsbericht eines von uns interviewten Entwicklungsingenieurs, dem bezüglich seines Innovationsvorhabens empfohlen wurde: »Hören Sie auf mit dem Unsinn!« Eine Momentaufnahme einer konkreten betrieblichen Innovationskultur – jenseits von Innovationsrhetorik.

Gegen ›radikale‹ Innovationsansätze wird dabei häufiger und intensiver opponiert als gegen Vorschläge zur inkrementellen Verbesserung des Status quo: 39% der Innovati-

Abb. 4  
Widerstand gegen Innovationsideen:  
typische Gegenargumente



37 Vgl. zum konzeptionellen und methodischen Hintergrund: Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Innovationswiderstand und Gegenstrategien innovativer Kräfte – Empirische Analysen zum ›Fuzzy-Front-End‹ des Innovationsprozesses, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 218, Bochum 2005.

onsprozesse mit großer Distanz zum betrieblichen Innovationspfad werden schon in frühen Phasen häufig und intensiv kritisiert, gegenüber 21 % einer Vergleichsgruppe mit geringerem technologischen Neuigkeitsgrad. Je weiter die Idee vom Erfahrungshintergrund der Fachkollegen und Vorgesetzten entfernt ist, desto höher der Widerstand gegen eine Innovationsidee.

Bedenken und Einwände gegen die Innovationsidee werden dabei dominant von den Kollegen aus der eigenen Fachabteilung vorgebracht (in 83 % der Fälle), die »ihr bisheriges Know-how in der Wertlosigkeit versinken sahen«! Kollegen aus anderen Abteilungen oder konkurrierenden Projekten treten in gut drei Vierteln der Innovationsprozesse als oppositionelle Akteure auf, wie das folgende Zitat illustriert: »Die Umsetzung des neuen Produktes wurde hinausgezögert, weil die Argumentation für das neue die Schwächen des alten Produktes erkennen lassen und dessen Promotoren – aus einer anderen Abteilung – desavouieren würde.« Und dass auch der unmittelbare Vorgesetzte – als Bedenkenträger in 79 % der Fälle genannt – zur »personalisierten Innovationsbremse« werden kann, belegt der sarkastische Kommentar eines Ingenieurs, dass »nie so viel erfunden wurde wie im Urlaub meines Vorgesetzten!«

Wie sind diese empirischen Befunde zum Widerstand gegen Innovationsideen zu interpretieren: Als krasser Widerspruch zwischen Innovationsrhetorik und gelebter Praxis? Dass Innovationsideen kritisch hinterfragt werden, ist zunächst angesichts knapper Innovationsressourcen verständlich. Überdies verweisen Studien immer wieder auf die hohe Scheiternswahrscheinlichkeit von Produktinnovationen: Christensen, Cook und Hall schätzen für den Konsumgüterbereich, dass von den alljährlich auf den Markt kommenden ca. 30.000 Produkten »über 90 % (...) Flops« sind – »Und das, nachdem Marketingexperten Unsummen für Marktforschung ausgegeben haben, mit der sie eigentlich herausfinden sollten, was genau ihre Kunden wollen«. <sup>38</sup> Für den Investitionsgüterbereich kommt das IAI im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 104 Innovationsexperten zu einem ähnlich ernüchternden Bild (vgl. Abb. 5). <sup>39</sup> Nur etwa 13 % aller Neuproduktideen erreichen das Stadium der Markteinführung, und von den neu am Markt lancierten Produkten können wiederum nur rund 50 % die in sie gesetzten Erwartungen zumindest in Teilen erfüllen. Das heißt, von den offiziellen, in den Unternehmen zum Teil mit erheblichem Aufwand vorangetriebenen Ideen wird nur rund jede 16. Idee zum kommerziellen Erfolg.

Nimmt man diese Befunde zur Ambivalenz von Innovationsprozessen, so erscheinen Bedenken und Einwände gegen Innovationsideen als grundsätzlich berechtigt. Weitere empirische Ergebnisse aus Innovationsstudien des IAI verdeutlichen jedoch, dass »Big

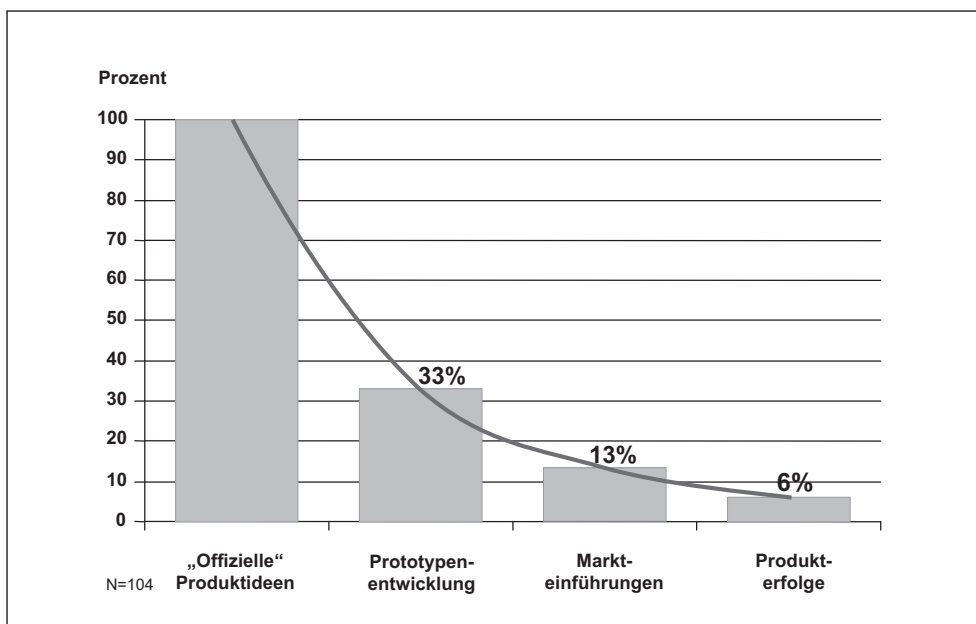








Abb. 5  
Innovationen entstehen aus Ideen,  
doch nur wenige Ideen werden zu  
Innovationen

<sup>38</sup> Christensen, C. M.; Cook, S.; Hall, T.: Wünsche erfüllen statt Produkte verkaufen, in: Harvard Business Manager, März 2006, S. 71–86, S. 71.

<sup>39</sup> Vgl. Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G.; Happich, J.: »Big Ideas« erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 219, Bochum 2005.

Abb. 6  
Grandiose Fehleinschätzungen<sup>42</sup>

	1880	Thomas Edison	„Der Phonograph hat keinerlei kommerziellen Wert.“
	1898	Werner von Siemens	„Die Glühlampe wird wohl niemals über das Gaslicht triumphieren.“
	1908	Leiter des Londoner Patentamtes	„Ich schlage vor, das Amt zu schließen, alle wesentlichen Erfindungen sind gemacht.“
	1927	Harry Warner (Warner Brothers)	„Who the hell wants to hear actors talk?“
	1946	Daryl F. Zanuck (CEO 20th Century Fox, zum Thema Fernsehen)	„Die Leute werden rasch die Nase voll haben, Abend für Abend auf eine Sperrholzschatel zu starren.“
	1977	Ken Olsen (Gründer von DEC)	„Es gibt keinen Grund, warum jemand einen Computer zu Hause haben sollte.“

Ideas< – Ideen, die sich später als außerordentlich erfolgreiche Innovationen herausstellen – besonders intensiv kritisiert werden und bereits in frühen Stadien zu versanden drohen: 35 % der Innovationsprozesse mit überdurchschnittlicher Performance (wirtschaftlicher und nachhaltiger Innovationserfolg) wurden in frühen Phasen mit zahlreichen Bedenken und Einwänden konfrontiert – jedoch nur 24 % der >unterdurchschnittlich erfolgreichen<. In eine ähnliche Richtung weisen Ergebnisse einer anderen Studie, wonach 49 % der vom IAI befragten Innovationsexperten angeben, dass in ihrem Unternehmen aussichtsreiche Ideen für Neuprodukte regelmäßig schlecht bewertet, zeitlich verzögert umgesetzt oder aussortiert werden.<sup>40</sup>

Einerseits kann eine >gesunde Portion Innovationsskeptizismus< Unternehmen davor bewahren, sich in zu vielen Innovationsvorhaben zu verzetteln. Andererseits droht ebendiese Kritik gerade aussichtsreiche Initiativen >im Keim zu ersticken< und letztlich schon in frühen Phasen versanden zu lassen. Teure Fehlentwicklungen und Innovationsflops<sup>41</sup> gehen dann mit grandiosen Fehleinschätzungen des Erfolgs von Neuerungen einher. Hier befinden sich die Unternehmen allerdings in prominenter Gesellschaft: Selbst Personen, die heute als große Erfinder, erfolgreiche Unternehmer und Wegbereiter des technischen und sozialen Fortschritts gerühmt werden, waren nicht gegen grandiose Fehleinschätzungen gefeit (vgl. Abb. 6).

Welche Konsequenzen sind aus den empirischen Befunden zur Kultur des Umgangs mit neuen Ideen in Unternehmen zu ziehen? Offensichtlich befinden sich Unternehmen in den frühen Phasen von Innovationsprozessen in einer schwierigen Situation:

- Einerseits sind nicht zu viele Innovationsideen gleichzeitig zu verfolgen, sondern die Kräfte im Innovationsbereich zu konzentrieren.
- Andererseits gilt es, zukunftssträchtige Ansatzpunkte für Innovationen nicht zu übersehen und ggfs. außergewöhnliche Lernchancen nicht bereits im Keim zu ersticken.

Die Probleme in diesem Stadium der Neuorientierung sind vielfach aber auch hausgemacht. Bei näherer Betrachtung zeigt sich nämlich immer wieder, dass Unternehmen das kreative Engagement ihrer Mitarbeiter nicht gezielt fördern, d. h. auf wichtige Innovationsfelder ausrichten, und auf die Aufgaben der Bewertung und Selektion von Innovationsideen nur selten professionell vorbereitet sind.

<sup>40</sup> Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwing, M. G.; Happich, J.: >Big Ideas< erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 219, Bochum 2005.

<sup>41</sup> Bauer, R.: Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel, Frankfurt/M., New York 2006.

<sup>42</sup> Entnommen u. a. aus Brand eins, Der Spiegel, google-Bildersuche.



### 3.2 Auf dem Weg zu einer neuen Orientierungskultur – Den Umgang mit kreativen Mitarbeitern und innovativen Ideen überdenken

Wer Innovationen fordert, muss das kreative Engagement der Mitarbeiter fördern und für die Unternehmensentwicklung nutzbar machen. Das ist weithin akzeptiert. Doch zwischen den programmatischen Bekundungen zur Förderung von Innovationen und der gezielten Aktivierung der Innovationspotenziale der eigenen Belegschaft klafft eine erhebliche Lücke. Die Ideenentwicklung wird in vielen Unternehmen noch immer dem Zufall überlassen. Nicht selten ist das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) das einzige Instrument, mit dem das kreative Potenzial der Mitarbeiter – auch außerhalb ihres Arbeitsbereichs – erschlossen werden soll. Der Schwerpunkt liegt dabei jedoch in der Regel allein darauf, über in Aussicht gestellte Prämien Anreize für Verbesserungsvorschläge zu schaffen. Hinzu kommt, dass das BVW zumeist nur auf den Bereich der Weiterentwicklung und Optimierung der betrieblichen Strukturen und Prozesse ausgerichtet ist. Vertriebs- und Kundendienstmitarbeiter etc. werden vom BVW nicht adressiert, obwohl gerade deren Innenkenntnisse der Probleme sowie der Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten der Kunden wichtige Ansatzpunkte für Produkt- und Serviceinnovationen sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Kunden liefern können. Aufgrund des geringen Engagements in diesem Bereich ist das BVW in vielen Unternehmen ›leer gelaufen‹ oder wird aus Gründen der Zertifizierung nur noch formal administriert.

Weil lange nichts geschehen ist, verfallen Unternehmen dann zum Teil in das andere Extrem. Mit Initiativen wie ›Sounding Boards‹ oder ›Open-Space-Veranstaltungen‹ versucht man, ad hoc an möglichst viele Ideen von allen Mitarbeitern zu kommen. Angesichts des Eventcharakters und des Rahmenprogramms erfreuen sich die mit erheblichem Aufwand organisierten Großveranstaltungen zunächst auch einer gewissen Beliebtheit bei den Teilnehmern. Da derartige ›Kreativ-Events‹ üblicherweise aber nahezu ohne inhaltliche Vororientierung ablaufen, liegen die meisten Ideen, die dort entwickelt werden, jenseits der Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten des Unternehmens – verwertbare Ansatzpunkte für Innovationen sind die Ausnahme. Und weil im Anschluss dann meistens nichts passiert, lösen solche Veranstaltungen nicht selten Frustrationseffekte bei den Mitarbeitern aus und sind am Ende sogar kontraproduktiv.

Innovation braucht kreatives Querdenken. Kein Unternehmen kann es sich jedoch erlauben, wahllos zu diversifizieren und jeder Idee nachzugehen.<sup>43</sup> Die Herausforderung des Innovationsmanagements in den frühen Phasen von Innovationsprozessen ist es, den Mitarbeitern Impulse und Denkanstöße zu geben, auch ›über den Tellerrand‹ zu schauen, aber das kreative Engagement der Mitarbeiter eben auch nicht wahl- oder orientierungslos zu aktivieren. Will man die begrenzten Innovationsressourcen nicht im unbegrenzten Raum ›verpuffen lassen‹, sind daher vor der eigentlichen Ideenentwicklung als Orientierungspunkte für die Mitarbeiter zukunftssträchtige Innovationsfelder abzustecken. Dabei geht es darum, zum einen den Rahmen zur weiteren Verbesserung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsprogramms und die Optimierung der Arbeitsabläufe zu erarbeiten, zum anderen aber auch Suchfelder für Neuerungen neben den bekannten Innovationspfaden zu entwickeln.

Progressive Unternehmen unterstützen diesen Prozess, indem sie ihre Kernkompetenzen und bisher unausgeschöpften Potenziale zum Ausgangspunkt der Ideenentwicklung machen und versuchen, die Bedarfe und Wünsche ihrer Kunden besser zu verstehen. Während sich viele Unternehmen ihrer Kompetenzen nicht bewusst sind und nur wenig aus ihren Potenzialen machen, haben beispielsweise Tankstellenbetreiber ihre hoch frequentierten Verkaufsflächen als ›Core Assets‹ genutzt, um sehr erfolgreich in die Geschäftsfelder des Einzelhandels zu migrieren, ist Porsche als Automobilbauer mit den Erfahrungen aus der Restrukturierung der eigenen Produktion in das Beratungsbusiness eingestiegen und unterstützt – weil die Probleme bei näherer Betrachtung in Teilen sehr

43 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Riskante Managementirrtümer – ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 206, Bochum 2003.

ähnlich sind – mit exklusivem Methoden-Know-how etwa auch Krankenhäuser bei der Reorganisation ihrer Prozesse, der Logistik etc.

### **Innovation durch Business Migration – Wie Porsche das Geschäftsfeld der Managementberatung erschloss**

Wenn man danach fragen würde, welche Consultingfirmen sich unter den größten deutschen Management-Beratungsunternehmen befinden, würden vermutlich nur wenige den Namen Porsche nennen. Tatsächlich aber rangiert die Porsche Consulting GmbH, eine 100-Prozent-Tochter der Porsche AG, mit einem Umsatz von 24 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2004/2005 unter Deutschlands Top-Beratern. Aus dem einstigen Startup mit gerade einmal vier Beratern ist inzwischen ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten geworden, das rund 70 Prozent des Umsatzes mit externen Kunden erwirtschaftet und Umsatzrenditen von über 20 Prozent erzielt.<sup>44</sup>

Porsche, bekannt für den Sportwagenbau, steht damit für eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte. Dabei war der Einstieg in das Beraterbusiness weniger das Ergebnis weitsichtiger strategischer Planungen, als vielmehr das unbeabsichtigte Resultat einer Entwicklung, die mit der schwersten Krise des Automobilbauers in den 1990er Jahren begann.<sup>45</sup> Als die Absatz- und Umsatzzahlen Anfang der 1990er Jahre dramatisch einbrachen, hatte der neue Porsche-Chef Wendelin Wiedeking ehemalige Toyota-Ingenieure als Berater nach Zuffenhausen geholt, um auf der Grundlage der Kaizen-Philosophie die Effizienz, Produktivität und Flexibilität der Porsche-Produktion deutlich zu steigern. Nach japanischem Vorbild wurde der Verschwendung (Muda), die sich in Unternehmen oft in vermeintlich bewährten Arbeitsabläufen und gewohnten Routinen versteckt und sich in langen Wegen, überflüssigen Wartezeiten oder übervollen Lagern offenbart, der Kampf angesagt. Mit erstaunlichem Erfolg: Innerhalb von nur wenigen Jahren wurde zusammen mit einer neuen Modellpolitik der Turnaround geschafft und die Basis für eine Entwicklung gelegt, die Porsche zum profitabelsten Automobilhersteller aufsteigen ließ.

Porsche hat sich dabei nicht allein auf die Optimierung der eigenen Prozesse konzentriert. Bei einem Wertschöpfungsanteil von nur 20 Prozent lag es nahe, auch die Zulieferer in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubeziehen und sie zu unterstützen, ihre Produktionsstätten nach den Porsche-Produktionsprinzipien auszurichten. Die Idee, eine eigene Beratungsgesellschaft zu gründen, geht dabei – so wird berichtet – auf den Sportsitzhersteller Recaro zurück, der die Porsche-Fachleute gebeten hat, doch auch gleich die Flugzeugsitze-Produktion zu durchforsten.<sup>46</sup> So wurde am 1. August 1994 die Porsche Consulting gegründet und hat es seither mit zweistelligen Wachstumsraten weitgehend unmerklich von der Öffentlichkeit unter die größten Management-Beratungsgesellschaften Deutschlands geschafft.

Zu den Kunden zählen heute über 150 Firmen im In- und Ausland, darunter nicht nur produzierende Unternehmen, sondern beispielsweise auch Versicherungen, Banken oder Handelsunternehmen.<sup>47</sup> Zuletzt unterstützten die Porscheberater mit ihrer Expertise zusammen mit der Beratungsgesellschaft McKinsey die Freiburger Uniklinik und schafften es dabei, die Verweildauer von Patienten der Herzchirurgieabteilung von 11,2 auf 9,6 Tage zu senken, unnötige Wartezeiten um 10 Prozent zu reduzieren und die Produktivität um 30 Prozent zu steigern.<sup>48</sup>

Im Konzernmaßstab nehmen sich die erzielten Überschüsse – im Jahr 2004 waren es vier Millionen Euro – eher bescheiden aus. Doch ›die Gewinnerzielung stand auch nicht im Fokus, als Porsche Consulting aus der Krise der frühen

44 Vgl. Reich, H.: Porsche Consulting – ›Der Glamourfaktor ist kein Nachteil«. Quelle: [www.manager.de](http://www.manager.de), 21. November 2005.

45 Vgl. Kleff, C.: Wer bekommt den Auftrag? Die Zahl der internen Beratungseinheiten in den Unternehmen wächst: Konkurrenz und Chance für die externen Kollegen, in: *Handelsblatt*, 2.7.2004.

46 Vgl. Deckstein, D.: Die Methode Porsche – Eine Beratungsfirma zählt zu den profitabelsten Töchtern des Zuffenhausener Sportwagenbauers, Quelle: [www.porsche.de](http://www.porsche.de).

47 Vgl. o.V.: Zehn Jahre Porsche Consulting – Mit praxiserprobten Lösungen unter die Top 25 der Managementberater. Quelle: [www.autointell.de](http://www.autointell.de), 17. November 2004; Scheytt, S.: Gesund gespart, in: *Brand Eins*, 07/2006, S. 66–70.

48 Vgl. Deckstein, D.: Die Porsche-Therapie: Wie Unternehmensberater des Autoherstellers und von McKinsey den Pulsschlag in der Freiburger Herzchirurgie erhöhten – ein Lehrstück für intelligentes Sparen, in: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 47, 25./26. Februar 2006, S. 36.

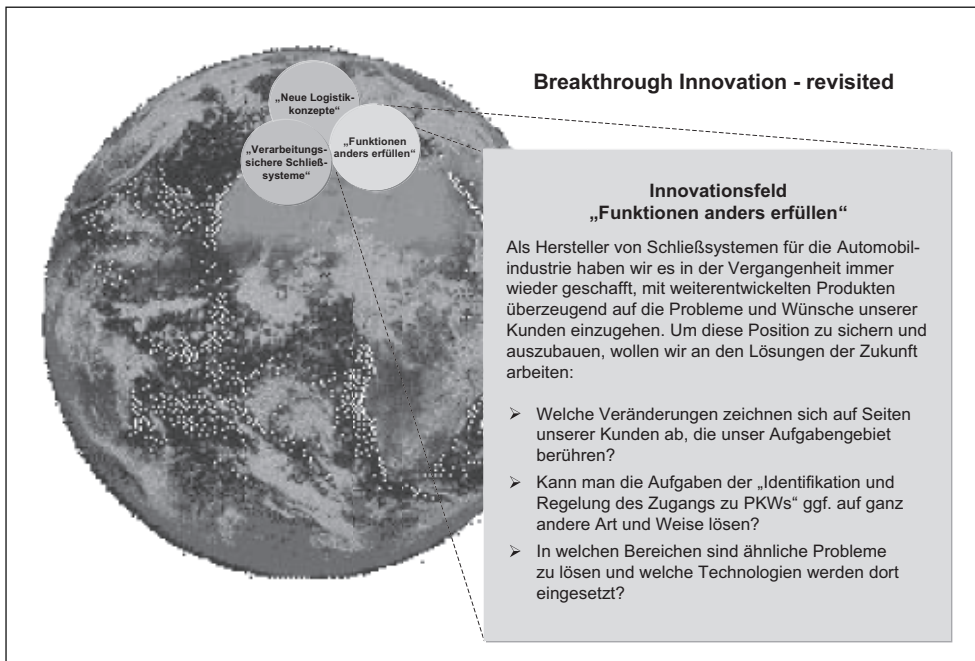


Abb. 7

Das kreative Engagement der Mitarbeiter nicht im unbegrenzten Raum »verpuffen lassen«, sondern auf zukunftssträchtige Innovationsfelder fokussieren

1990er Jahre heraus gegründet wurde. Im Gegenteil: Der Aufsichtsratschef (...) billigte das Vorhaben nur dem Sanierungstalent Wendelin Wiedeking zuliebe. (...) Als Spleen wird das heute freilich nicht mehr abgetan: »Porsche wollte, dass wertvolles Know-how im Hause verbleibt«, beschreibt Eberhard Weiblen, Geschäftsführer der Porsche Consulting GmbH, heute die Beweggründe des Konzernchefs, eine eigene Management-Beratung aufzubauen. »Außerdem werden auf diese Weise Mitarbeiter an Führungsaufgaben herangeführt, weil sie umfassende Erfahrungen mit allen möglichen Problemen sammeln können.«<sup>49</sup>

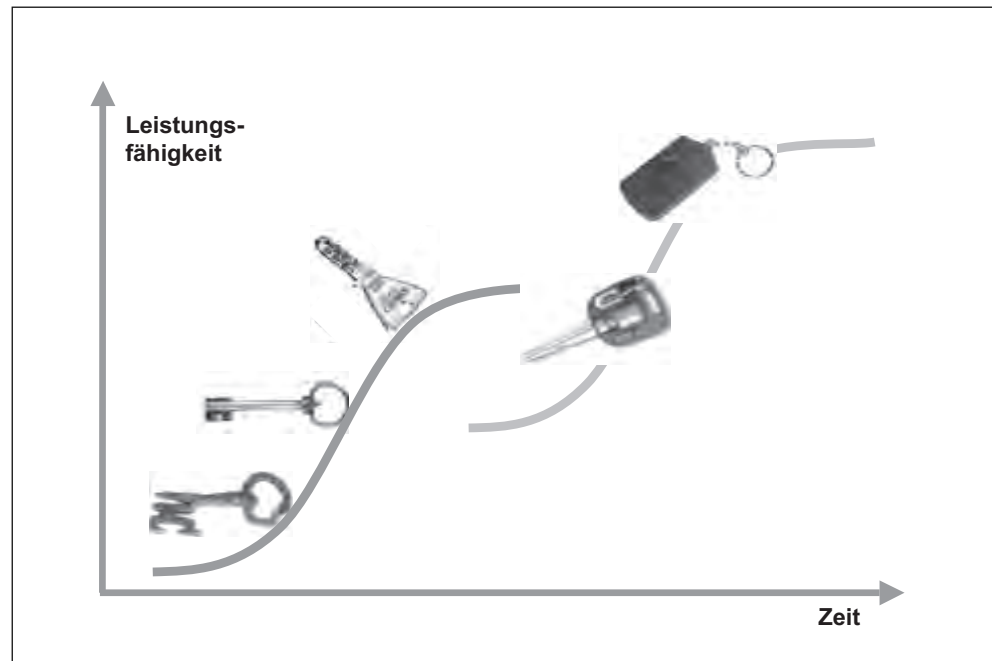
Während sich manche Unternehmen – nicht nur aus der Automobilbranche – auf ihre Kerngeschäfte kaprizieren und im Wettbewerb in kleiner werdenden Nischen schrumpfen oder sich bei der Suche nach Innovationsmöglichkeiten in wahllosen Diversifikationsabenteuern aufreiben, ist Porsche mit dem Einstieg in das Beraterbusiness einen anderen Weg gegangen und hat mehr aus den eigenen Kompetenzen gemacht – und profitiert dabei selber von den Erfahrungen, welche die Consulting-Tochter bei jedem neuen Kunden macht.

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Orientierungspunkte für die Entwicklung innovativer Ideen geben wollen, sollten aus solchen Beispielen lernen und ihre Kompetenzen und die Bedarfe der Kunden zum Ausgangspunkt der Suche nach neuen Anwendungsbereichen und Leistungsangeboten machen. Erhebliche Chancen zur Entwicklung zukunftssträchtiger Innovationsideen lassen sich erschließen, wenn

- zum einen auf der Basis der aktuellen Potenziale – egal ob Markenname oder Produkttechnologie, ob Vertriebsnetz oder Personalkompetenz – hinterfragt wird, was man damit in anderen Anwendungsbereichen und Märkten noch machen kann, und
  - zum anderen aus einer markt- bzw. kundenorientierten Perspektive der Frage nachgegangen wird, welche Probleme und Bedarfe der Kunden noch nicht oder nur unzureichend befriedigt werden und wie man darauf überzeugend eingehen kann.
- Ein modernes Innovationsmanagement umfasst diese beiden Perspektiven der potenzial- sowie bedarfsbasierten Suche nach Innovationsmöglichkeiten: Wer gelegentliche

49 o.V.: Mit bunten Plastiklastern erklärt Porsche die Welt – Porsche Consulting wächst im Verborgenen / Mehr als 20 Prozent Umsatzrendite. Quelle: [www.porsche.de](http://www.porsche.de).

Abb. 8  
Funktionen anders erfüllen –  
Das Schlüsselbeispiel



50 Vgl. Kerka, F.: Strukturierung von Innovationsaufgaben – Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung betrieblicher Veränderungsprozesse, Bochum 2002.

51 Vgl. Pfeiffer, W.; Weiß, E.; Volz, T.; Wettengl, S.: Funktionalmarkt-Konzept zum strategischen Management prinzipieller technologischer Innovationen, Göttingen 1997. Die Frage nach den Funktionen, die ein technisches Problemlösungspotenzial in unterschiedlichen Anwendungen prinzipiell erfüllen kann oder umgekehrt nach den Funktionen, die beim Kunden zur Lösung seiner Probleme und Wünsche zu erfüllen sind, wird so zum entscheidenden Impuls, aus gewohnten Bahnen auszubrechen und innovative Anwendungsfelder für bestehende oder neu entwickelte Technologien zu entdecken resp. innovative Problemlösungspotenziale, die oft außerhalb der eigenen Branche entstehen, aufzuspüren.

52 Vgl. Kerka, F.: Strukturierung von Innovationsaufgaben – Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung betrieblicher Veränderungsprozesse, Bochum 2002 und Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Riskante Management-irrtümer – ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 206, Bochum 2003.

53 Zur Einbindung von Lead Usern, Analoganwendern etc. in die frühen Phasen von Innovationsprozessen: Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G.; Striewe, F.: Innovationsflops trotz oder wegen Marktforschung? Wie Sie Kundenprobleme und Lösungen von morgen entdecken; in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 206, Bochum 2006; von Hippel, E.; Thomke, S.; Sonnack, M.: Creating Breakthroughs at 3M, in: Harvard Business Review, Sept.-Okt. 1999, S. 47–57; Herstatt, C.; Lüthje, C.; Lettl, C.: Wie Sie fortschrittliche Kunden zu Innovationen stimulieren, in: Harvard Business Manager, 1/2002, S. 60–68.

Ausbrüche aus gewohnten Bahnen ermöglichen will, sollte die Kernkompetenzen und ungenutzten Potenziale des Unternehmens zur Förderung des Ideenentwicklungsprozesses kreativ umschreiben und die Probleme und Wünsche der Kunden als zu erfüllende Funktionen oder zu lösende Widersprüche formulieren, um das Wesen des Bedarfs der Kunden selber besser zu verstehen und den Mitarbeitern verständlicher zu machen.<sup>50</sup> Der entscheidende Vorteil der kreativen Beschreibung der Unternehmenspotenziale sowie der Kundenbedarfe liegt darin, dass Methoden wie die ›Funktionale Innovationsfeld-Beschreibung‹ helfen, immer wieder zu beobachtende Denkblockaden bei der Ideenentwicklung zu überwinden, indem sie zwischen zwei getrennten Welten – der Potenzialsphäre (Technologie) und der Bedarfsphäre (Kunde) – vermitteln (vgl. Abb. 7).<sup>51</sup>

So haben beispielsweise entwicklungsdynamische Unternehmen aus der Schlüsselindustrie die Mikroelektronik frühzeitig als technisch und wirtschaftlich überlegene Entwicklungsoption erkannt, weil sie sich nicht als Hersteller (fein-)mechanischer Produkte, sondern als Anbieter von ›Lösungen zur Identifikation und Regelung des Zugangs zu Räumen‹ verstanden haben.<sup>52</sup> Während sich die ›Mechaniker‹ der Branche noch auf ihre Kernkompetenzen konzentrierten und in die Weiterentwicklung ihrer mechanischen Schlüssel-Schloss-Systeme investierten, bauten sie das erforderliche Elektronik-Know-how auf und eroberten auf diese Weise die Märkte für Schließsysteme mit Problemlösungen, die mit dem ursprünglichen Erscheinungsbild von Schlüsseln häufig kaum noch etwas zu tun haben (vgl. Abb. 8).

Das skizzierte Vorgehen schafft keine Sicherheit, außergewöhnliche Innovationschancen frühzeitig zu entdecken oder potenzielle Bedrohungen der eigenen Geschäftstätigkeit rechtzeitig auszuspielen. Diese Sicherheit kann es angesichts des Zufallscharakters der Entstehung innovativer Ideen nicht geben. Über die kreative Beschreibung von Innovationsfeldern, die Ausschreibung von themenbezogenen Ideenwettbewerben, die Formierung von Innovationsteams rund um Zukunftsthemen sowie die Einbindung von aktuellen oder potenziellen Kunden, Lead Usern oder Analoganwendern in die frühen Phasen von Innovationsprozessen ist es jedoch möglich, Zufälle zu provozieren und die Kräfte auf Erfolge versprechenden Feldern zu bündeln.<sup>53</sup>

Das Management von Innovationen beginnt mit dieser kreativen Beschreibung der Innovationsfelder von morgen. Wer innovatives Engagement von seinen Mitarbeitern for-

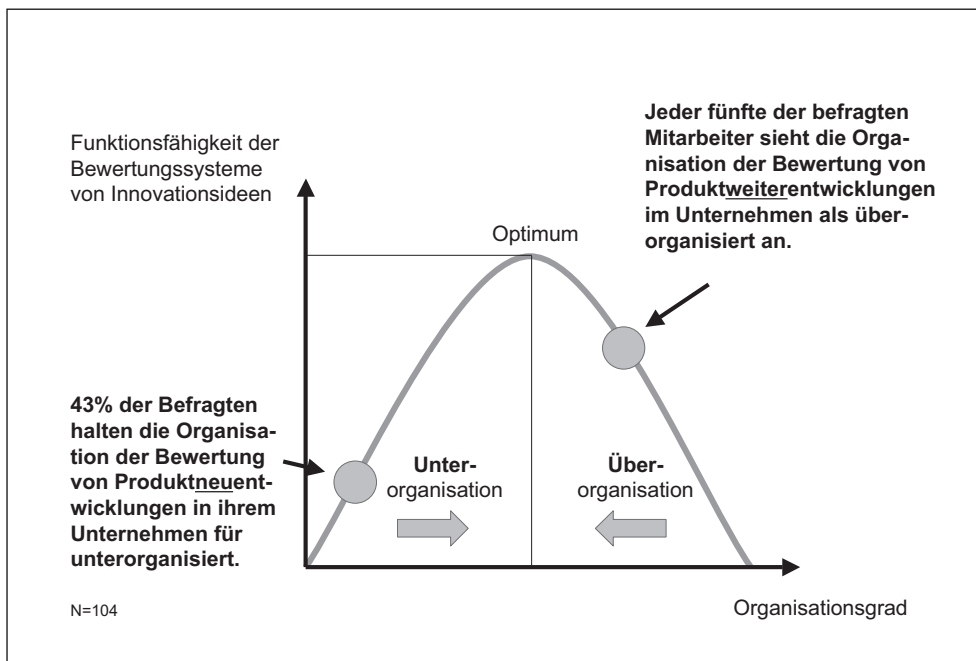


Abb. 9

Big Ideas erkennen und Flops vermeiden –  
Den Umgang mit kreativen Mitarbeitern  
und innovativen Ideen überdenken

dert und die Ideenentwicklung im Unternehmen initiiert, muss sich dann aber auch um die Ideen kümmern. Das erscheint nur allzu plausibel. Doch die »Auffang-« und Bewertungssysteme für Verbesserungsvorschläge und innovative Ideen sind in den Unternehmen nur selten gut ausgeprägt. Nahezu von jedem fünften der vom IAI befragten Innovationsexperten wird das Bewertungsverfahren bei inkrementellen Weiterentwicklungen des Produktprogramms vergleichbar dem »Betrieblichen Vorschlagsverwaltungswesen« als überorganisiert charakterisiert. Dagegen halten etwa 43% der Befragten das Vorgehen bei echten Neuproduktentwicklungen, also bei Innovationen von hohem Neuheitsgrad, für unterorganisiert (vgl. Abb. 9).<sup>54</sup>

Während die inkrementellen Innovationsvorhaben bürokratisch administriert werden, fehlen für Innovationen mit hohem Neuigkeitsgrad oft schon Anlaufstellen oder sind die Zuständigkeiten ungeklärt. Die Innovatoren sind vielfach auf sich allein gestellt und wegen fehlender Unterstützung überfordert und frustriert. 53% der Befragten beklagen, dass den Entscheidungsträgern die Zeit fehlt, sich überhaupt mit den kreativen Ideen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Rund 60% sehen Defizite bei der Informationsgewinnung und Marktaufklärung, und von 42% wird beanstandet, dass die Chancen einer Innovation eher unter-, die Risiken aber tendenziell überbewertet werden. In Summe hat die Abschätzung der Erfolgsaussichten von Neuproduktideen in einem Großteil der Unternehmen allenfalls Stückwerkcharakter. Innovationen werden heute zwar allseits gefordert, doch wenn sich Mitarbeiter engagieren und neue Ideen entwickeln, wird bei einem Großteil der Unternehmen sichtbar, dass sie auf die Aufgaben der Bewertung von Innovationsideen nur unzureichend vorbereitet sind. Die Unternehmen verschwenden so oftmals nicht nur viel Zeit und Geld, sondern setzen die Motivation ihrer innovativen Kräfte aufs Spiel.

Fortschrittliche Unternehmen geben ihren Mitarbeitern nicht nur Orientierungspunkte für Innovationen, indem sie vor der eigentlichen Ideenentwicklung zukunftsreiche Suchfelder für die Weiterentwicklung bestehender sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder abstecken; sie versetzen die innovativen Kräfte ihres Unternehmens auch in die Lage, die Realisierungschancen ihrer Ideen frühzeitig selbst zu überprüfen. Dafür formulieren sie verständliche Anforderungen, die jeder Innovationsvorschlag zur Weiterverfolgung zwingend erfüllen muss und kommunizieren sie über den Insiderkreis des (Top-)Managements hinaus bis hinunter auf die Shop-Floor-Ebene. Über ein mehrstufiges Bewertungsverfahren<sup>55</sup>, das sich an dem Konkretisierungsgrad und Informations-

54 Vgl. Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Happich, J.; Schwering, M. G.: »Big Ideas« erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 221, Bochum 2005.

55 Vgl. Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Happich, J.; Schwering, M. G.: »Big Ideas« erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 219, Bochum 2005.

stand von Ideen in ihrem Lebenszyklus orientiert, schaffen sie die Grundlage für ein iteratives ›Sichten und Sieben‹ von Innovationsideen. Statt etwa in frühen Entwicklungsstadien ›mit Kanonen auf Spatzen zu schießen‹ und Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Innovationsideen zu fordern, die noch gar nicht ›bewertungsreif‹ sind, operieren diese Unternehmen mit Instrumenten zur Vorselektion und qualitativ-vergleichenden Abschätzung des Erfolgspotenzials und Umsetzungsaufwandes von Innovationsideen und geben damit auch außergewöhnlichen Innovationsvorschlägen eine Entwicklungschance.

Dabei lassen sie die innovativen Kräfte nicht mit der Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen allein, sondern unterstützen die Impulsgeber von Veränderungen bei der Konkretisierung ihrer Ideen resp. der Ausarbeitung von Innovationskonzepten, schaffen Freiräume für Experimente und Kundenkontakte und ermöglichen auf diese Weise Lernprozesse zusammen mit den potenziellen Kunden und Anwendern der angedachten Innovation. Der ganze Innovationsprozess hat so – bereits in frühen Phasen des Innovationsprozesses – weit mehr experimentellen denn analytischen Charakter. Die Unternehmen betreten mit ersten Versionen ihres Produktkonzeptes Märkte, die noch keiner kennt, lernen aus den Erfahrungen, modifizieren ihr Produktkonzept und versuchen es erneut.<sup>56</sup> Dabei stoßen sie auf weitere Probleme, die nichts mehr mit dem Produkt zu tun haben, sondern in Logistik, Weiterverarbeitung oder Vermarktung begründet liegen und zusätzliche Ansatzpunkte für Innovationen liefern.<sup>57</sup>

Die Erfahrungen der angewandten Innovationsforschung zeigen: Wer die Kreativität seiner Mitarbeiter nicht nur kurzfristig abschöpfen, sondern nachhaltig fördern und sichern will, sollte sich in diesem sog. ›Fuzzy Front End‹ von Innovationsprozessen stärker engagieren. Bewertungssysteme sind weit mehr als Tools zur (Vor-)Selektion von Innovationsideen. Sie sind zugleich Ausdruck der im Unternehmen gelebten Innovationskultur. Erst wenn es gelingt, nicht nur die technischen, sondern auch die personellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Bewertung von Innovationsideen zu schaffen, besteht die Option, unnötige Fehleinschätzungen und Flops zu vermeiden und die Innovationsperformance zu erhöhen.

56 Vgl. Lynn, G. S.; Morone, J. G.; Paulson, A. S.: Wie echte Produktinnovationen entstehen, in: Harvard Business Manager, 2/1997, S. 12 f.

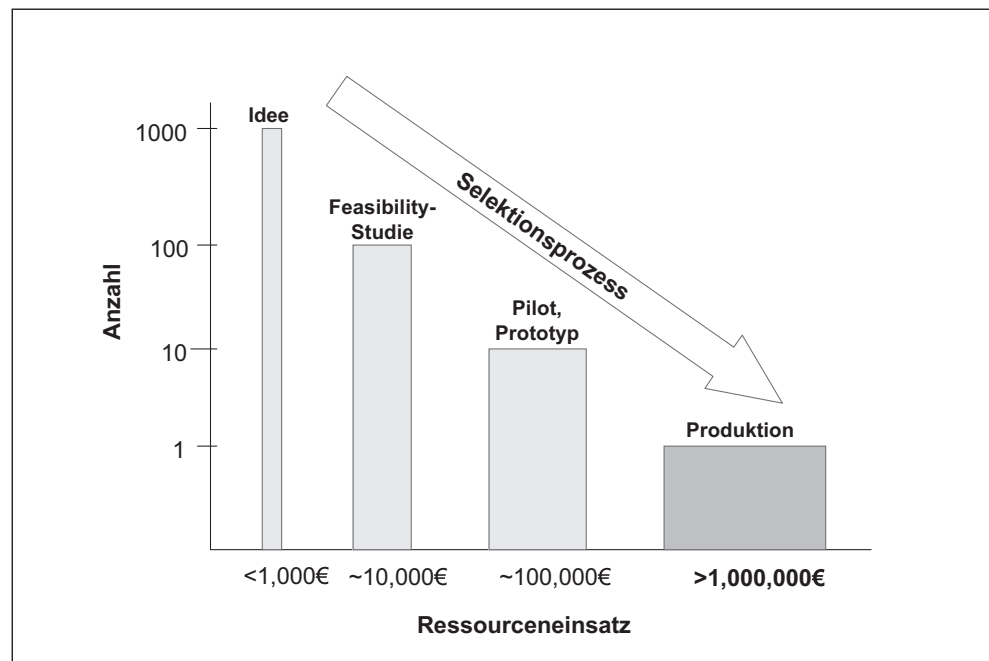
57 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Innovationsmanagement – Tüftelei und systematische Entwicklung, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands, Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2006, S. 313–327.

# 4

Kulturen für die Umsetzung  
von Neuerungen

**Auf dem ›Weg  
des geringsten Widerstands‹  
zum Innovationserfolg?**

Abb. 10  
Entwicklungs- und Umsetzungsaufwand  
bei Innovationen<sup>63</sup>



<sup>58</sup> In 2004 wurden 57.784 Patentanmeldungen direkt beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) eingereicht, vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (Hrsg.): Jahresbericht 2004, o.O. 2005, S. 9.

<sup>59</sup> Mit Zahlen des Europäischen Patentamts (EPO): Von 61.189 beim EPO eingereichten Anmeldungen stammen überproportional viele (23.044) dem Wohnsitz nach aus Deutschland (zum Vergleich: FR: 8.079, NL: 6.974, GB: 4.791). Quelle: <http://www.european-patent-office.org>

<sup>60</sup> Bezogen auf einen Vergleich der Angaben für 2003 und das Vorjahr, vgl. Rammer, C.; Aschhoff, B.; Doherr, T.; Peters, B.; Schmidt, T.: Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2004, Mannheim 2005, S. 3–6.

<sup>61</sup> Vgl. BMBF (Hrsg.): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005, Bonn, Berlin 2005, S. 11–12. Die Datengrundlage ist auch hier das »Mannheimer Innovationspanel« des ZEW.

<sup>62</sup> Von Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I.: Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford 2000.

<sup>63</sup> Vgl. Hamel, G.: Presentation, 2001 Strategic Management Meeting, zit. nach: Rodan, S.: Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks, in: Journal of Knowledge Management, 6. Jg., 2/2002, S. 152–163, S. 153.

Ideen sind Voraussetzung für Innovationen, aber Ideen sind noch keine Innovationen. An kreativen Ideen herrscht in vielen Unternehmen derzeit sogar kein Mangel: Patentstatistiken weisen mit fast 58.000 direkten Anmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt in 2004 eine Zunahme gegenüber dem Vorjahr von 1,5 % aus, mit steigender Tendenz.<sup>58</sup> Internationale Vergleiche belegen eine europäische Spitzenposition deutscher Patentanmelder.<sup>59</sup> Auch im Bereich des Ideenmanagements machen viele Unternehmen die prima facie positive Erfahrung, dass mit einschlägigen Initiativen schnell eine Vielzahl von Ideen zu mobilisieren sind. Um die kreative Leistungsfähigkeit ist es in vielen Betrieben demnach offensichtlich gut bestellt. Mit weiteren aktuellen Statistiken ist aber zu zeigen, dass die Entwicklung erfolgreicher Marktneuheiten sogar rückläufig ist:

- Daten des Mannheimer Innovationspanels zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft belegen, dass anno 2003 die Produktinnovatorenquote unter das Niveau der Vorjahre gesunken ist. Nachlassende Aktivität bei Markt- und Sortimentsneuheiten geht dabei einher mit stagnierenden bis rückläufigen Innovationserfolgen: Auch bei dem mit Produktinnovationen erzielten Umsatzanteil ist ein Rückgang zu verzeichnen.<sup>60</sup>
- Darüber hinaus ist dem Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit zu entnehmen, dass der Anteil von Unternehmen der Hoch- und Spitzentechnologie, die in den letzten drei Jahren mit echten Marktneuheiten erfolgreich waren, innerhalb von vier Jahren von 42 % auf 35 % zurückgegangen ist.<sup>61</sup>

Stagnierende Innovatorenquoten, rückläufige Innovationsumsätze – trotz einer Vielzahl innovativer Ideen? Derlei statistische Evidenz erinnert daran, dass die Fähigkeit zur Generierung kreativer Innovationsideen<sup>62</sup> noch wenig über den Innovationserfolg als Treiber nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit aussagt. Mehr noch: Barrieren und Probleme beim Innovieren beginnen häufig erst nach den frühen Phasen der Ideenentwicklung und -selektion: Umsetzungsbarrieren stehen der Realisierung kreativer Innovationsideen entgegen. Regelmäßig übersteigt schon der Umsetzungsaufwand im Rahmen des Innovationsprozesses den Entwicklungsaufwand deutlich (vgl. Abb. 10).

Während die Machbarkeitsstudie zur Umsetzung einer guten Idee noch »bezahlbar« erscheint, ist schon der Bereich Forschung und Entwicklung bei erfahrenen Praktikern



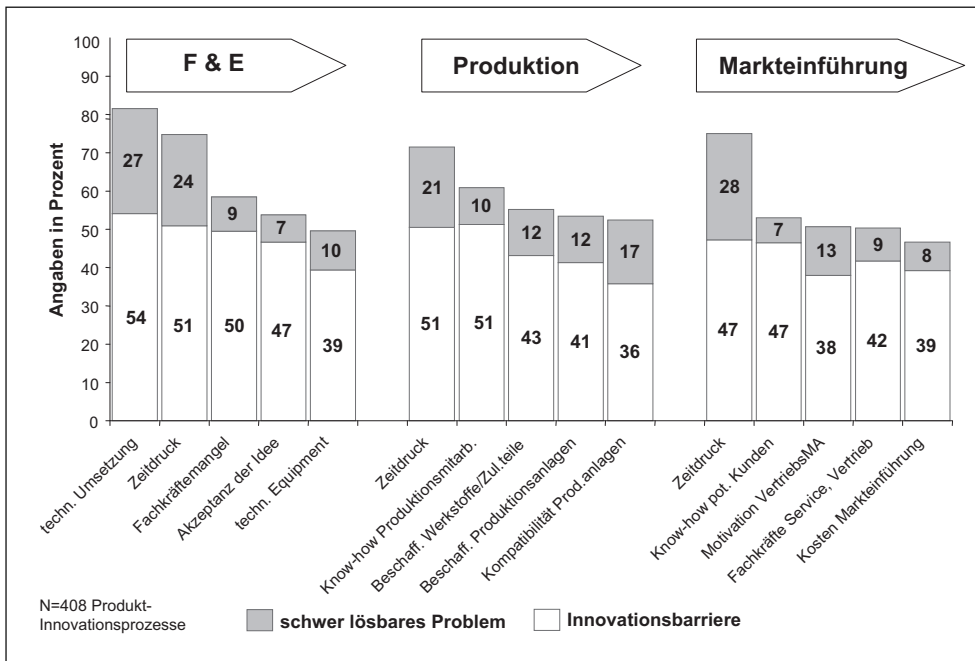


Abb. 11  
Von der Idee zur Innovation –  
Umsetzungsbarrieren in Forschung und  
Entwicklung, Produktion(-svorbereitung)  
und Vertrieb

»als sicherer Weg bekannt, viel Geld loszuwerden« (aus einem Interview mit einem FuE-Leiter eines Unternehmens der Stahlindustrie). Die notwendigen Investitionsvolumina in den Phasen des Innovationsprozesses eskalieren beim Übergang vom Prototypenbau zur Serienproduktion. Bedenkt man zusätzlich die horrenden Sunk Costs im nie auszu-schließenden Scheiternsfall eines Entwicklungsprozesses, so wird klar, dass Innovations-erfolge sprichwörtlich ›zu 1% aus Inspiration, aber zu 99% aus Transpiration‹ bestehen.

Innovation darf daher nicht auf Kulturen zur Generierung innovativer Ideen reduziert werden: Nur solche Lernkulturen, welche neben der Generierung neuen Wissens und innovativer Ideen auch deren konkrete Umsetzung in Verwertungszusammenhänge (als neues Fertigungsverfahren, als neues Marktangebot, als neues Produktdesign, etc.) unterstützen, sind echte ›Lernkulturen für Innovation!‹

#### 4.1 Von der Idee zur Innovation – ein komplexer Umbauprozess

Wie wichtig dabei über Jahre gewachsene Beziehungen und Routinen auf dem Weg zur Innovation sind, wird deutlich, wenn Anbieter neuer Technologien von der Phase der Forschung und Entwicklung in Produktion und Vermarktung kommen wollen, dann aber immer wieder sehr leidvoll feststellen müssen, dass auch exzellente Forschungsergebnisse zu keinen zählbaren Erfolgen führen, wenn die für die Um- und Durchsetzung erforderlichen Strukturen fehlen. So konnten sich bspw. Digitalkameras nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen durchsetzen, nicht nur, weil die Leistungsfähigkeit der ersten Produktgenerationen nur eine Insiderszene überzeugte, sondern vor allem auch, weil die für die breite Diffusion komplementär erforderlichen Anschlusstechnologien wie leistungsfähige PCs, Drucker, Bildverarbeitungsprogramme sowie die Service- und Wartungsstrukturen lange Zeit nicht zur Verfügung standen. Innovationen greifen als ›komplexe Umbauprozesse‹ mit kaum berechenbaren Systemkonsequenzen in eingespielte Wirkungszusammenhänge ein, die zum Teil völlig neu geordnet werden müssen.

Welche konkreten Umsetzungsbarrieren auf der Entwicklungsstrecke von der Idee zur Innovation zu erwarten sind, zeigt eine empirische Analyse der Umsetzungsbarrieren und Engpässe bei über 400 Produktinnovationsprozessen aus den Bereichen Automobil- und Maschinenbau, Chemie und Elektrotechnik (vgl. Abb. 11).<sup>64</sup>

64 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Innovationsbarrieren durch ›Simultaneous Venturing‹ überwinden. Empirische Analysen zum Umgang mit Barrieren in Produktinnovationsprozessen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 222, Bochum 2006.

Jenseits des Zeitdrucks als Basishemmnis ist ein weites Spektrum möglicher ›Hürden‹ zu bewältigen, das wir durch empirische Befunde zu einzelnen Umsetzungsbarrieren illustrieren:

- In der Phase **Forschung und Entwicklung** wird die ›technische Umsetzung der Erfindung‹ als gravierendster Problembereich angesehen: 27 % der befragten Innovationspromotoren berichten hier von schwer lösbaren Problemen, weitere 54 % berichten von Detailproblemen bei der Umsetzung – d. h. in nur 19 % aller Produktinnovationsprozesse konnte ohne Probleme ein funktionsfähiger Prototyp erstellt werden. Neben hohem Zeitdruck wird ein Mangel an einschlägig erfahrenen Fach- und Führungskräften als kritischer Engpass eingeordnet. Die Verfügbarkeit kompetenter Fachkräfte wird für 59 % der Innovationsprozesse als problematisch beschrieben, in 9 % der Fälle stellte ein ›Mangel an qualifiziertem Personal‹ eine gravierende Innovationsbarriere im FuE-Bereich dar.<sup>65</sup> Danach folgen (in 54 % der Innovationsprozesse) Akzeptanzprobleme der innovativen technischen Lösung unter den Kollegen des FuE-Bereiches, sowie fehlendes technisches Equipment für Versuche und Tests, als Innovationsbarriere genannt in 49 % der Fälle.
- Im Rahmen der **Produktion und Produktionsvorbereitung** stufen 17 % der befragten Erfinder die ›Kompatibilität mit bestehenden Fertigungsanlagen‹ als ernste Innovationsbarriere ein, in weiteren 36 % traten hier Umsetzungsschwierigkeiten auf. Aufgrund von Kompatibilitätsproblemen müssen Investitionen getätigt werden, um bestehende Fertigungstechnologien anzupassen oder völlig neue Produktionskapazitäten zu errichten. Dabei stellt sich die Beschaffung von neuen Komponenten oder ganzen Produktionsanlagen bei rund der Hälfte der Innovationsprozesse als Barriere dar. Neben technischen Realisierungsproblemen werden auch für die Phase Produktion kompetenzbedingte Innovationsbarrieren beschrieben: Die ›Kompetenzen der Produktionsmitarbeiter‹ stellten in 61 % der Fälle ein Problem dar. Und dass bei Innovationen nicht nur Barrieren der Handlungsfähigkeit, sondern auch der Innovationsbereitschaft zu überwinden sind, belegen die folgenden Erfahrungsberichte von Innovatoren: Die »Sensibilisierung des Montageteams auf die neuartige Problemstellung bei der Montage des neuen Produktes« unterstreicht ein Entwicklungsingenieur als dominante Barriere in der Produktionsphase; ein Kollege bemängelt »geringes Qualitätsbewusstsein der Produktionsmitarbeiter«. Hinzu kommen noch Probleme bei der Beschaffung erforderlicher Werkstoffe und Zuliefererteile, als Umsetzungsbarriere angeführt von 55 % der Probanden.
- In der Phase der **Markteinführung** werden neben den Basishemmnissen Zeit und Kosten insbesondere kompetenzbedingte Innovationsbarrieren wirksam: Von den Erfindern neuartiger Produkte wird die Verfügbarkeit kompetenten Personals für produktnahe Dienstleistungen in Wartung, Service, Vertrieb zu 51 % als Innovationshemmnis eingestuft, in 9 % als ein schwer zu lösendes Problem. Darüber hinaus wird für mehr als jeden zweiten Innovationsprozess ›mangelnde Motivation des Vertriebspersonals‹ als aufgetretene Barriere erinnert, die in 13 % der Fälle ›schwer lösbare Probleme‹ bereitete. Auch wenn bei der Umsetzung einer Innovationsidee letztlich alle technischen Hürden genommen sind, ist keineswegs sicher, dass Kunden und Anwender auch akzeptieren und kaufen, was technisch funktioniert.<sup>66</sup> In 54 % der analysierten Innovationsprozesse wird ›fehlendes Anwendungs-Know-how potenzieller Kunden‹ als eine wichtige Innovationsbarriere eingeordnet. Viele Produktideen scheitern trotz brillanter technischer Problemlösungen im Rahmen der Markteinführung daran, dass die technischen, personellen und organisatorischen Umstellungsmöglichkeiten der Kunden überschätzt oder die Bedarfe und die ›Macht der Gewohnheiten‹ von Kunden falsch eingeschätzt werden und die Innovation nicht mit Gewohnheiten, Routinen und kulturellen Prägungen potenzieller Kunden und Anwender harmonisiert. So ist das Scheitern des Innovationsprojektes ›E-Book‹ weit weniger durch technische Kriterien (hoher Be-

65 Vgl. zum ›Fachkräftemangel‹ als Innovationsbarriere in der Biotechnologie: Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Sieger, C.A.: Zukunftsperspektiven der Biotechnologie – Nur Umsetzungs-eliten schaffen Wachstum, Bochum 2005.

66 Vgl. Staudt, E.: Innovation, in: DABE e.V. (Hrsg.): Handbuch für Erfinder und Unternehmer, Düsseldorf 1987, S. 221–235.

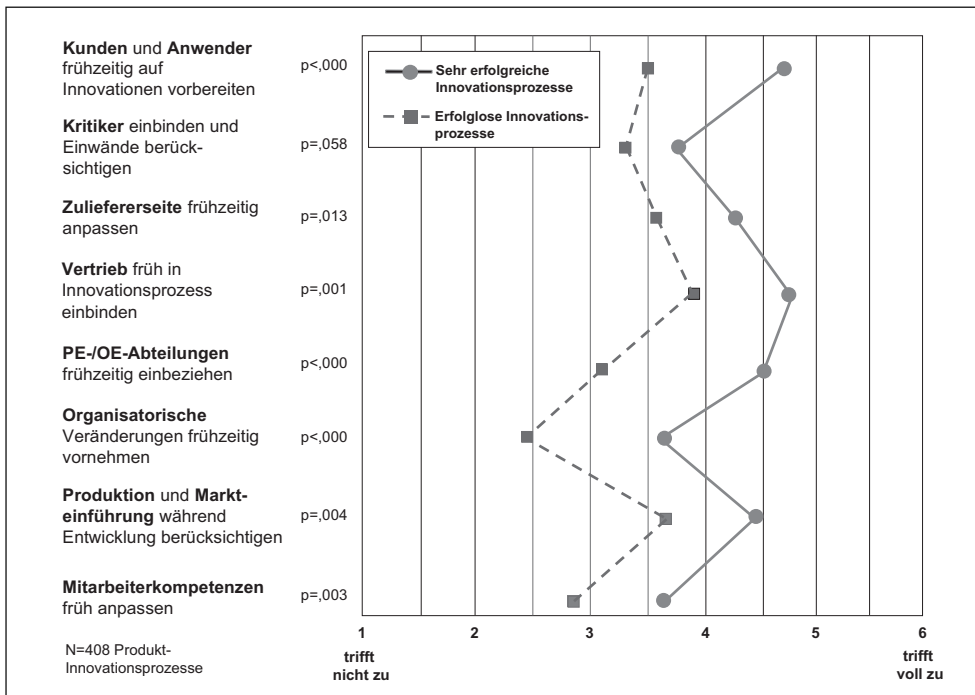


Abb. 12  
›Simultaneous Venturing‹ als Erfolgsfaktor von Produktinnovationen

dienkomfort, gute Lesbarkeit) zu erklären, als durch den fehlenden ›kulturellen Fit‹ mit den traditionellen (Lese-)Gewohnheiten der potenziellen Kundengruppen.

Die Beispiele für praktisch wirksame Umsetzungsbarrieren verdeutlichen, dass ein Innovationsverständnis, welches auf den Bereich Forschung und Entwicklung fokussiert, zu kurz greift. Gerade in den nachgelagerten Umsetzungsphasen sind Barrieren und Engpässe zu gewärtigen; sowohl die benötigte Fertigungstechnik als auch die Kompetenz der Mitarbeiter oder das Anwender-Know-how potenzieller Kunden kann zum kritischen Engpass werden. Wer nicht nur ›Geld in Wissen‹, sondern anschließend auch wieder ›Wissen in Geld‹ umwandeln will, darf sich daher nicht allein auf Forschung und Entwicklung konzentrieren; der muss vielmehr auch die Voraussetzungen für die Umsetzung und Anwendung neuen Wissens im Unternehmen und am Markt schaffen.

Häufig bearbeiten Unternehmen die zu lösenden Probleme beim Innovieren aber nur ›krisenhaft‹ oder ›linear-sequenziell‹. Erst wenn das Produkt fertig ist, beschäftigt man sich mit der Produktionsvorbereitung, mit der Etablierung neuer Lieferantenbeziehungen, dem Aufbau von Vertriebs-, Wartungs- und Servicestrukturen, der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, der Vorbereitung des Kunden auf die Innovation. Unternehmen, welche die Probleme der Realisierung und Umsetzung kreativer Innovationsideen ausblenden, laufen dabei Gefahr, dass sie letztlich ›ihre PS nicht auf die Straße bringen‹. Zum Beispiel für derartige ›Umsetzungsfallen‹ gereichen viele Start-up-Unternehmen, z. B. der Biotech-Branche: Mit z. T. revolutionären Ideen hoffnungsvoll gestartet, als Vorbilder für lernende Organisationen und Innovationskulturen gehandelt – geht ihnen im ›Hindernislauf‹ des Innovationsprozesses (bei Startups häufig identisch mit der Unternehmensentwicklung) ›der Atem aus‹. Eine Erklärung dafür ist ein Mangel an Umsetzungs-kompetenz.

## 4.2 Jenseits technikzentrierter Innovationskulturen – Integration von Technik-, Personal- und Organisationsentwicklung als Schlüssel zur Umsetzungskompetenz

Progressive Unternehmen zeichnen sich durch eine Umsetzungskultur aus, in der z. B. der Aufbau von Fertigungsstrukturen mit der Produktentwicklung verzahnt wird, neue Lieferantenbeziehungen frühzeitig aufgebaut, Mitarbeiterkompetenzen flankierend mitentwickelt, Anreizsysteme für Vertriebsmitarbeiter angepasst, und potenzielle (Innovations-)Kunden auf die Innovation vorbereitet werden. Umsetzungskompetente Unternehmen beherrschen das Schnittstellenmanagement zwischen Abteilungen, Phasen und professionellen Kulturen – nicht als technikzentriertes ›Simultaneous Engineering‹, sondern im Sinne eines ›Simultaneous Venturing‹, bei dem Technik-, Personal- und Organisationsentwicklung schon frühzeitig miteinander abgestimmt werden. Die folgende Übersicht zeigt anhand ausgewählter Merkmale, wodurch sich erfolgreich umgesetzte von weniger erfolgreichen Produktinnovationsprozessen unterscheiden (vgl. Abb. 12).

- Ein zentraler Bestandteil des ›Simultaneous Venturing‹ ist eine frühzeitige Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Fertigungs- und Vertriebsmitarbeitern:<sup>67</sup> Wenn es gelingt, »Fertigung und Vertrieb frühzeitig in den Innovationsprozess einzubinden«, kann Abteilungsdenken und ›Sprachbarrieren‹ zwischen professionellen Kulturen nachhaltig entgegengearbeitet werden. Die professionellen Kulturen des innovierenden Unternehmens sollten eine Perspektive auf das Innovationsprojekt entwickeln und ›eine Sprache sprechen‹ – im Idealfall die des Kunden! Bei 84 % der ›sehr erfolgreich‹ umgesetzten Innovationsprozesse (gegenüber 59 % der ›Erfolglosen‹) wurden parallel zur Ausarbeitung der technischen Problemlösungen bereits die Fertigung und spätere Markteinführung mit bearbeitet. Auch organisatorische Veränderungen werden frühzeitig vorgenommen: Bei 57 % der ›sehr Erfolgreichen‹, jedoch nur 27 % der ›Erfolglosen‹.
- Ein weiterer nicht-technischer Erfolgsfaktor im Sinne des ›Simultaneous Venturing‹ ist das gezielte Einbinden von konstruktiven Kritikern – als so genannte ›paradoxe Promotoren‹. In 53 % der ›Erfolglosen‹, jedoch in 66 % der sehr erfolgreich umgesetzten Innovationsprozesse gelang es, Kritiker des neuen Produktes – dies mögen Kollegen, Vorgesetzte, Netzwerkpartner, Lieferanten, aber auch Kunden sein! – zu integrieren und ihre Argumente zu berücksichtigen. Durch Einwände, ›dumme Fragen‹ und Gegenargumente behindern konstruktive Kritiker nur prima facie den Prozessverlauf. Bei Licht besehen tragen sie als ›paradoxe Promotoren‹ maßgeblich zum Innovationserfolg bei, indem sie kognitive Blockaden, Groupthink-Phänomene sowie ›blinden Aktionismus‹ im Rahmen eines langen und eigendynamischen Innovationsprozesses unterminieren. Die intelligente Nutzung konstruktiver Kritik erweist sich als Querschnittsdisziplin des Simultaneous Venturing, die in allen Umsetzungsphasen zu verfolgen ist.

Bündelt man die Ergebnisse zu den Umsetzungsbarrieren in Innovationsprozessen, so wird deutlich, dass die wirtschaftlich und nachhaltig erfolgreichsten Innovationen sich – dieser Befund mag überraschen – *nicht* durch geringe Barrieren oder Umsetzungsprobleme auszeichnen. Die empirischen Ergebnisse unterstützen vielmehr die Folgerung, dass erst der Umgang mit Hemmnissen und Engpässen den Erfolg einer Produktinnovation erklärt: Für sehr erfolgreich umgesetzte Innovationsprozesse ist ein sehr hohes Niveau an Umsetzungskompetenz charakteristisch. Offensichtlich führt der Weg zum Innovationserfolg also nicht notwendigerweise über einen ›Weg des geringsten Widerstands‹.<sup>68</sup> *Nicht das Vermeiden von Innovationsbarrieren, sondern erst ein intelligentes Management ›unvermeidlicher‹ Umsetzungsrisiken (›Simultaneous Venturing‹) kann als Merkmal erfolgreicher Umsetzungskultur gelten.*

Insgesamt leidet die deutsche Wirtschaft jedoch an einem Mangel an Fach- und Führungskräften, die Umsetzungsaufgaben in Innovationsprozessen personifizieren

67 Vgl. Salomo, S.; Cratzius, M.: Integration von Marketing und Fertigung als Erfolgsfaktoren der Neuproduktentwicklung: Die moderierende Wirkung des Innovationsgrades, in: ZfB, 75. Jg., 1/2005, S. 71–95.

68 Vgl. Fritz, R.: Den Weg des geringsten Widerstands managen, Stuttgart 2000.

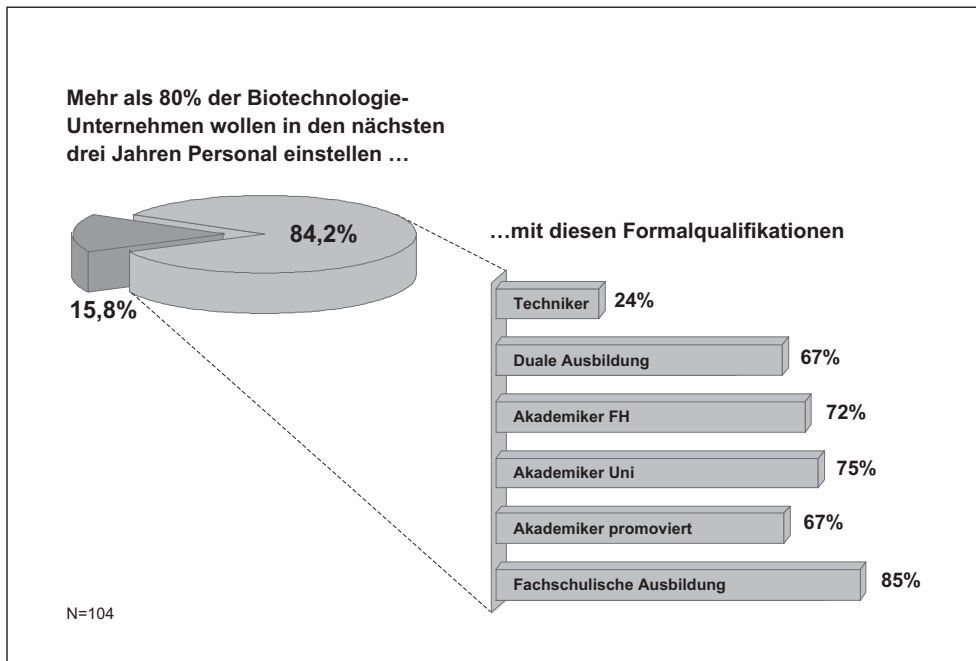


Abb. 13  
Fachkräftemangel – eine ›Akademiker-illusion‹

können und das ›Simultaneous Venturing‹ beherrschen – und der Nachwuchspool der Innovatoren trocknet aus. Während man beim Aufbau von Wissenschaftseliten durchaus erfolgreich ist – was die exzellenten Forschungsergebnisse deutscher Forscher im In- und Ausland belegen – gelingt es nur unzureichend, ›Eliten für die Umsetzung‹ der Ergebnisse von Spitzenforschung zu entwickeln. Deswegen gibt es auch nach Jahren extensiver Förderung in vielen Hochtechnologiefeldern kaum ein marktfähiges Produkt. Und aus diesem Grund gerät auch die in Deutschland hoffnungsvoll gestartete Biotechnologie schon an ihre Entwicklungsgrenze, weil die Kompetenzen für die marktreife Umsetzung innovativer Technologien fehlen. Mehr als 80% der Biotech-Unternehmen in Deutschland wollen in den nächsten drei Jahren Personal einstellen und haben bereits heute – trotz hoher Arbeitslosigkeit – in jedem dritten Fall erhebliche Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Es fehlen nicht nur Akademiker, die Aufgaben jenseits von Forschung und Entwicklung personifizieren können, sondern vor allem gewerblich-technische Fachkräfte auf neuem Kompetenzniveau (vgl. Abb. 13).<sup>69</sup>

Bei marktorientierten Betrieben aus Hochtechnologiebereichen entstehen mehr als 50% der neu geschaffenen Stellen eigentlich auf einem ›mittleren Kompetenzniveau‹ zwischen der praxisorientierten gewerblichen und der eher theoretisch ausgerichteten akademischen Ausbildung.<sup>70</sup> Gewerbliche ›Lehrlinge‹ sind hier überfordert, und Hochschulabsolventen verfügen kaum über die wettbewerbskritischen praktischen Erfahrungen, die beim Aufbau von Produktions-, Vertriebs- und Servicestrukturen erforderlich sind. Gerade die besonders innovativen kleinen und mittelständischen Biotech-Betriebe geraten durch diese Engpasssituation im ›mittleren Kompetenzsegment‹ gegenüber etablierten Unternehmen und Pharmakonzernen ins Hintertreffen und werden in ihren Wachstumsabsichten nachhaltig behindert. Dies gilt umso mehr, als die personellen Engpässe in Zukunft noch zunehmen werden. Die Nachwuchsströme in relevanten Fachdisziplinen nehmen genau entgegengesetzt zum steigenden Bedarf weiter ab. Die zum Teil herausragende Ausgangsposition in wichtigen Schlüsseltechnologiebereichen wie der Biotechnologie wird aufgrund der technologiezentrierten Innovationsförderung und des sorglosen Umgangs mit dem Faktor Personal nur unzureichend für wirtschaftliches Wachstum und die Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze genutzt.

›In den ersten zwei Jahren nach der Gründung‹, berichtet die Personalleiterin eines mittelständischen Biotech-Unternehmens, ›hatten wir 95% Akademiker, davon waren

69 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Sieger, C. A.: Zukunftsperspektiven der Biotechnologie – Nur Umsetzungseliten schaffen Wachstum, Bochum 2005.

70 Vgl. Staudt, E.; Kottmann, M.: Deutschland gehen die Innovatoren aus, Frankfurt/M. 2001; Staudt, E.; Kottmann, M.; Sieger, C. A.: Innovation ohne Personalentwicklung führt in die Sackgasse, in: Staudt, E. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 194, Bochum 2002.

80% promoviert. Heute hat sich dieses Verhältnis in etwa umgekehrt; inzwischen sind von etwa hundert Mitarbeitern nur noch zwanzig in der Forschung beschäftigt, zehn davon verfügen dabei über eine Promotion.«<sup>71</sup> Doch die OECD schürt unter dem Label der ›Wissensgesellschaft‹ alljährlich eine ›Akademikerillusion‹, auch wenn exzellente technologische Problemlösungspotenziale ›wissensbasierter Unternehmen‹ immer wieder, wie die Erfahrungen zeigen, an fehlenden Fertigungs- und Vertriebskompetenzen in den Unternehmen, an fehlenden Zulieferstrukturen, an Inkompatibilitäten bei potenziellen Anwendern etc. scheitern – Defizite, deren Überwindung meist zehnmal soviel kostet wie die Entwicklung neuer Technologien.

Wenn die Umsetzung hoffnungsvoller Entwicklungen in wichtigen Schlüsseltechnologiebereichen nicht scheitern soll, darf man sich nicht allein auf Spitzenforschung beschränken. Dann muss man sich viel intensiver mit der Entwicklung dieser ›Umsetzungseliten‹ für Innovationen beschäftigen. Die heute praktizierte Trennung von Technologieentwicklung und Aufbau von Umsetzungskompetenz muss aufgehoben werden, wenn man die Innovationsfähigkeit nachhaltig stärken will.<sup>72</sup> Nur wenn es gelingt, wirklich präventiv eine derartige Kompetenzentwicklung zu betreiben, das heißt, das mit der Technologieumsetzung und -anwendung befasste Personal sowohl auf der ausführenden als auch auf der Führungsebene für entsprechende Neuerungen fit zu machen, ergibt es einen ökonomischen Sinn, sich überhaupt mit Innovation zu befassen. Wer sich um die Entwicklung dieser Umsetzungseliten nicht kümmert, muss eigentlich auch nicht in Forschung und Entwicklung investieren oder akzeptieren, dass die Früchte des kostenintensiven Wissensaufbaus in Deutschland von anderen Ländern geerntet werden.

71 Vgl. Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Sieger C. A.: Der Mangel an Umsetzungskompetenz behindert Innovationen in der Biotechnologie, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 35. Jg., 4/2006, Juli/August 2006, S. 11–15 und Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Sieger, C. A.: Zukunftsbranche Biotechnologie – Warten auf den Durchbruch, in: Zülch, J.; Barrantes, L.; Steinheuser, S. (Hrsg.): Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken – Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche, 1. Aufl., Berlin et al. 2006, S. 143–161.

72 Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Nur die Förderung von Spitzenforschung und Umsetzungseliten schafft Innovationen!, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 220, Bochum 2005 und Kerka, F.; Sieger, C. A.: Forschung und Entwicklung für die Märkte von morgen - der steinige Weg der KMU in der deutschen Biotechnologie, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten – Aufbruch und Wachstum, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2006, 1. Aufl., Mai 2006, S. 289–305.

# 5

## Fehlertoleranz und Lernkultur Rhetorik und Realität des Umgangs mit Fehlern in Innovationsprozessen

## 5.1 ›Innovationskulturen sind fehlertolerant – oder?‹ Empirische Nachträge zu einer normativen Debatte

Innovationen sind ohne Risiken nicht zu haben – wer unternehmerisches Neuland betritt, muss Unwägbarkeiten und Stolpersteine einkalkulieren und erreicht doch nicht immer sein Ziel. Fehler und Flops sind auch dann nicht immer zu vermeiden, wenn sich Unternehmen intensiver mit Innovationsideen ihrer Mitarbeiter beschäftigen und deren Umsetzung im Sinne eines ›Simultaneous-Venturing‹-Ansatzes umsichtig betreiben. Innovationserfolge sind nur um den Preis gelegentlichen Scheiterns einzulösen.

Unternehmen, deren Kulturen Fehler, Misserfolge und Scheitern mit angstvollen Assoziationen verknüpfen, laufen daher Gefahr, Innovationsspielräume nicht auszuschöpfen und sich wichtiger Innovationsimpulse zu begeben: Denn Fach- und Führungskräfte, die negative Sanktionen ›im Falle eines Falles‹ erwarten, werden – aus einem individuell plausiblen, risikoaversen Kalkül – eher sichere und bekannte Problemlösungen wählen, als riskante Wege zu Neuem zu erschließen – mit fatalen Folgen für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Vor dem Hintergrund dieses Dilemmas werden in Management, Beratungsindustrie und Teilen der Wissenschaft *fehlertolerante Innovationskulturen* postuliert. Während in den Prozessen des operativen betrieblichen Kerngeschäfts – im Dienste von Sicherheit, Effizienz und Qualität – konsequentes Fehlermanagement zu betreiben und ›Null-Fehler-Kulturen‹ anzustreben sind, wird Fehlertoleranz als Hebel zur Steigerung der Innovationsbereitschaft gepriesen:<sup>73</sup>

- ›Eine *innovationsfördernde Unternehmenskultur* zeichnet sich aus durch offene Kommunikation, Transparenz, *Fehlertoleranz*, Risiko- und ständige Lernbereitschaft.«<sup>74</sup>
- ›Um zu einer *innovationsfreundlichen Kultur* zu kommen, (...) muss [es] auch eine *Fehlertoleranz* geben. Wo keine Fehler gemacht werden dürfen, entsteht nichts Neues.«<sup>75</sup>
- ›Viele *Innovationen* sind per Zufall entstanden: Ob Röntgenstrahlen, Tesafilm, Penicillin, Viagra oder Klettverschluss, viele Erfindungen waren nur möglich, weil sie auf einem Nährboden von Leistungs- und Risikobereitschaft, Neugier, Experimentierfreude und *Fehlertoleranz* gedeihen konnten.«<sup>76</sup>

Wenn ›Mehr Fehlertoleranz!‹ das Wort geredet wird, geht es also nicht um permissives Laissez-Faire, sondern riskante Innovationschancen respektive das Lernen aus so genannten ›kreativen Fehlern‹.<sup>77</sup> Doch wie können Unternehmen ihren historisch gewachsenen Umgang mit Fehlern verändern? Während Kampagnen zum ›Fehler-Vermeidungs-Management‹ in vielen Unternehmen mit hohem Professionalisierungsgrad betrieben werden, sind Wege zur Gestaltung einer toleranteren ›Kultur für kreative Fehler‹ bis heute nur selten beschritten worden. Wir rekonstruieren eine Fehlerkultur-Initiative aus der Automobilindustrie.

### Auf dem Weg zu einer neuen Fehlerkultur?

#### Die Initiative zum ›Kreativen Fehler des Monats‹

Im Werk Regensburg der BMW AG wurde zu Anfang der 1990er Jahre auf der strategisch-konzeptionellen Grundlage einer ›Werteorientierten Personalarbeit‹<sup>78</sup> eine Initiative zum ›Kreativen Fehler des Monats‹ gestartet. Die Vorgeschichte reicht bis zum Anfang der 1980er Jahre zurück, als im Rahmen der Werteorientierten Personalarbeit bei BMW ein Katalog von Handlungsmaximen als offizielle Strategie und verbindliche Richtschnur für alle Mitarbeiter galt – von der Werkbank bis in die Chefetage. Insbesondere die folgenden Normen der Werteorientierten Personalarbeit reflektieren den hohen Innovationsdruck in der Automobilbranche:

73 Zur wissenschaftlichen Diskussion um Fehlerkulturen und Innovation vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Fehlerkulturen und Innovationserfolg. Eine vergleichende empirische Analyse, in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., 2/2006, S. 141–159.

74 Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi, 27 Jahre Leiter Forschung & Entwicklung des HILTI-Konzerns, Vortragsmanuskript 2004.

75 Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, in: Süddeutsche Zeitung vom 19. April 2004, Wirtschaftsteil, S. 20.

76 Prof. Roland Berger, Unternehmensberater, Vortragsmanuskript, 24. Juni 2003 in München.

77 Vgl. Kriegesmann, B.; Bihl, G.; Kley, T.; Schwing, M. G.: ›Genial daneben‹ – vom Wert des kreativen Fehlers für die Unternehmensentwicklung, in: zfo, 74. Jg., 2/2005, S. 94–98.

78 Vgl. Bihl, G.: Werteorientierte Personalarbeit. Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk, München 1995.



- »Jeder darf Fehler machen – nur nicht zu viele und vor allem nicht den Fehler, ihn zum Schaden des Unternehmens zu verschleiern«,
- »Jeder im Unternehmen soll beherrschbare Risiken eingehen.«<sup>79</sup>

Die strategische Idee bestand darin, innovationshemmende Absicherungsstrategien zu vermeiden, Risikofreude zu fördern und so Innovationspielräume zu erschließen. Bei der Umsetzung der konzeptionellen Ideen zur Werteorientierten Personalarbeit standen hehren Ansprüchen des Managements aber zunächst die erlernten, eher defensiven Einstellungen der Mitarbeiter entgegen. Zusätzlich zu grundsätzlichen Vorbehalten gegenüber Managementkampagnen wirkte als Umsetzungsbarriere, dass die neuen Maximen der »Risikofreude« und »Fehlertoleranz« natürlichen Reaktionsmustern bei heiklen Problemstellungen und Aufgaben zuwiderliefen. Um das ehrgeizige Programm der Werteorientierten Personalarbeit »vom Papier in die Praxis« umzusetzen, wurde eine Initiative zum »Kreativen Fehler des Monats« konzipiert: Als Anwendungsbereich diente das Personal- und Sozialwesen im BMW-Werk Regensburg, das zu der Zeit rund 250 Mitarbeiter und Auszubildende umfasste.

Für den »Kreativen Fehler des Monats« wurden Mitarbeiter ausgezeichnet, deren innovative und selbstinitiierte Engagements in der Umsetzung gescheitert waren, deren Projekte sich also prima facie als »Flop« erwiesen hatten. Zentral war die Idee, das in der betrieblichen Sozialisation eingeübte und verfestigte Sicherheitsdenken der Mitarbeiter aufzuweichen. Den »erhobenen Zeigefingern« notorischer »Besserwisser« sollte entschlossen entgegengearbeitet und die Leistungen von Mitarbeitern, die Risiken trotz pessimistischer Prognosen eingegangen waren, gewürdigt und sozial sichtbar belohnt werden.

Im Geiste der genannten Handlungsmaximen ging es dabei nicht um das Einfordern von »Harakiri-Maßnahmen«, sondern um das Ermutigen zu »beherrschbaren Risiken« und wohlüberlegten Initiativen mit einer sorgfältigen Analyse von Chancen und Risiken.

Die Kandidaten für den »Kreativen Fehler des Monats« wurden von der Führungsmannschaft des Personalwesens im BMW-Werk Regensburg als Jury bestimmt: Einmal im Monat wurde in dem Gremium über zu nominierende Fälle diskutiert. Die Preisverleihung fand im Rahmen einer turnusmäßigen Mitarbeiterversammlung statt, in deren Rahmen in allen Einzelheiten das Für und Wider des prämierten Vorgangs sowie die Gründe des Scheiterns erläutert wurden. Der Mitarbeiter konnte bei dieser Gelegenheit seinen Fehler persönlich kommentieren. Entscheidend war, dass der Vorgesetzte die Auszeichnung selbst vornahm, damit sichtbar eine Mitverantwortung für das »erfolgreiche Scheitern« übernahm und den kreativen Fehler so »wider Erwarten« als eine herausragende Leistung wertete. Um das Commitment des Vorgesetzten zu unterstreichen, wurde ein Präsent mit symbolischem und persönlichem Charakter – als Beispiel: eine Flasche aus dem Weinkeller des Vorgesetzten – überreicht. Auf finanzielle Anreize wurde bewusst verzichtet, um nicht falschen Aktionismus zu provozieren oder Gefahr zu laufen, dem Wettbewerb versehentlich eine zynisch-ironische Note zu verleihen.

Im Gegensatz zu gängigen Auszeichnungen zum »Mitarbeiter des Monats«, welche den fehlerlosen und hocheffizienten Vorzeige-Mitarbeiter idealisieren, ging es beim Kreativen Fehler des Monats um »tragische Helden« des betrieblichen Alltags, deren engagierte Initiativen zwar »genial daneben lagen« – aber ein Zeichen für Risiko- und Innovationsbereitschaft setzten.

Der Wettbewerb zum »Kreativen Fehler des Monats« wurde bei BMW Regensburg dreieinhalb Jahre lang praktiziert, die Auszeichnung aber nur insgesamt ein Dutzend Mal verliehen. Diese geringe »kreative Fehlerquote« ist verständlich, wenn man die besonderen Anforderungen der Initiative noch einmal resümiert:

79 Bihl, G.: Werteorientierte Personalarbeit. Strategie & Umsetzung in einem neuen Automobilwerk, München 1995.

›Flops‹, die auf schlichter Fehlplanung beruhten, entsprachen nicht dem Grundgedanken, innovatives Engagement und kalkuliertes, bewusst eingegangenes Risiko zu honorieren. ›Echte‹ kreative Fehler sind rar; man muss sie suchen, um ein Fanal für mehr Toleranz gegenüber besonderen Fehlern und für mehr Innovationsbereitschaft setzen zu können. Mit dem Ausscheiden des Machtpromotors verlor die Initiative des ›Kreativen Fehlers‹ an Schwung und versandete schließlich – der Gedanke eines differenzierten Umgangs mit Fehlern ist bei BMW jedoch noch heute präsent.

Die ›Fehlertoleranz-Formel‹ ist eingängig, intuitiv zustimmungsfähig und findet auch in Managementzirkeln Gehör. Gerade deutschen Unternehmen wird im internationalen Vergleich jedoch immer wieder eine weniger fehlertolerante Kultur als z. B. US-Firmen bescheinigt.<sup>80</sup> Doch wie ist es tatsächlich um die Fehlerkulturen in den Unternehmen bestellt: Womit müssen innovative Kräfte rechnen, wenn z. B. ein Innovationsprojekt auf der Wegstrecke scheitert? Schlüsselpersonen aus 408 Produktinnovationsprozessen der chemischen und elektrotechnischen Industrie, des Maschinen- und Automobilbaus wurden schriftlich befragt, womit sie gerechnet hätten, wenn ihr Innovationsprojekt auf der Strecke gescheitert wäre. Spiegelt man das Menetekel ›Fehler-in-Toleranz‹ an diesen empirischen Daten zur Fehlerkultur, so zeigt sich, dass Fehlertoleranz und Verständnis gegenüber ›kreativen Fehlern‹ in den Unternehmen gut ausgeprägt sind (vgl. Abb. 14).

Der überwiegende Teil der befragten Innovatoren erwartet im Scheiternsfall verständnisvolle Reaktionen und einen fairen Umgang sowohl von den Kollegen (81 %) als auch Vorgesetzten (53 %). Mit negativen oder ›fehler-feindlichen‹ Reaktionen auf ein Scheitern rechnen nur Wenige: Reputation und Ansehen in der Fachabteilung bleiben überwiegend gewahrt; die eigenen Karrierechancen im Unternehmen werden als von etwaigen Fehlschlägen unabhängig eingeschätzt.

Im Licht dieser Befunde erscheinen betriebliche Innovations- und Fehlerkulturen ›besser als ihr Ruf‹. Bestehen also günstige kulturelle Rahmenbedingungen für Innovationen in den Unternehmen? Differenziert man empirische Fehlerkulturen nach dem *Innovationsgrad des jeweiligen Projektes* – vergleicht man also die erwarteten Konsequenzen des Scheiterns inkrementeller Innovationsvorhaben mit den Folgen von Misserfolgen bei ›radikalen‹ Innovationsprozessen –, so zeigt sich jedoch, dass Innovationen von höherem Neuheitsgrad unter ganz anderen ›Erwartungsstrukturen‹ respektive kulturellen Rahmenbedingungen stattfinden als Fehlritte auf bekannten Innovationspfaden (vgl. Abb. 15).<sup>81</sup>

Die Ergebnisse verdeutlichen: Je weiter sich ein Innovationsvorhaben vom Erfahrungshintergrund der Kollegen und Vorgesetzten entfernt, desto weniger kann mit Fehlertoleranz gerechnet werden. Selbst vor Häme und Spott sind die Promotoren außergewöhnlicher Innovationsinitiativen nicht gefeit, sollte ihr Projekt von Misserfolg ›gekrönt‹ sein: 39 % der befragten Promotoren ›radikaler‹ Neuerungen rechnen im Falle eines Scheiterns mit ›intoleranten‹ Reaktionen ihrer Kollegen – »Wer hoch hinaus will, kann tief fallen«? In Summe nimmt die Wahrscheinlichkeit toleranter Rahmenbedingungen mit dem Neuheitsgrad von Innovationen deutlich ab, cum grano salis: »Wenn Innovatoren nicht die Kerze weiterentwickeln, sondern an der Glühbirne arbeiten, können sie nicht mehr mit Fehlertoleranz rechnen«.

Mit diesen empirischen ›Nachträgen‹ zur häufig normativen Diskussion um Fehlertoleranz und Innovationskultur ist zu sehen, dass beim Umgang mit Fehlern im Innovationsbereich »nicht alles tolerant ist, was glänzt«. Die empirische Diagnose ›fehlertoleranter Innovationskulturen‹ ist also für nach dem Neuheitsgrad verschiedene Innovationsprozesse zu differenzieren. Doch wie sind diese Befunde zu interpretieren – als Hinweise auf un-

80 Vgl. Keilbach, M.: Wer Innovation will, muss Scheitern einkalkulieren, in: FAZ, 58/2004, S. 12; Backert, W.: Kulturen des Scheiterns: Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich, in: Junge, M.; Lechner, G. (Hrsg.): Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens, Wiesbaden 2004, S. 63–78.

81 Vgl. Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwing, M. G.; Happich, J.: ›Big Ideas‹ erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 219, Bochum 2005.

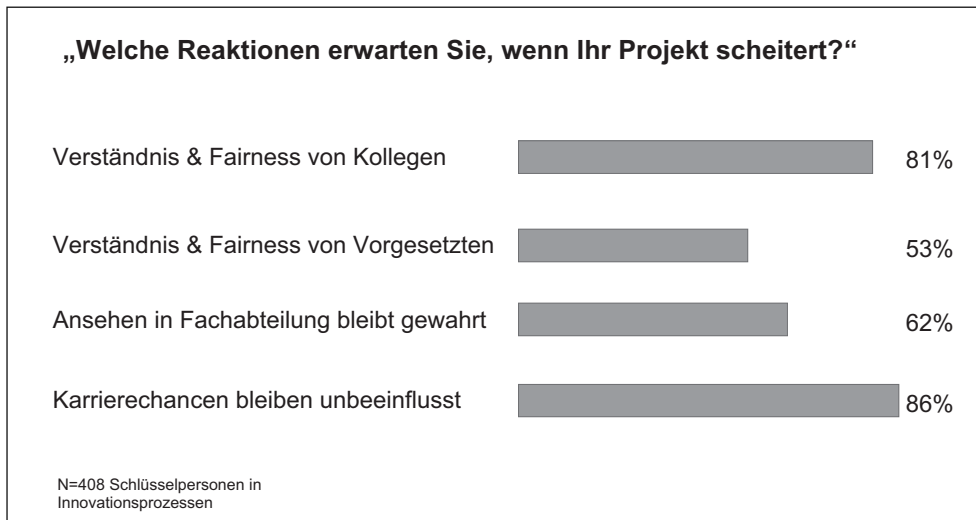


Abb. 14  
›Tolerante‹ Fehlerkulturen  
im Innovationsbereich?

erschlossene Entwicklungsreserven? Sollten Unternehmen nachdrücklich ›Mehr Fehlertoleranz!‹ einfordern, einen entsprechenden Cultural Change inszenieren? Sollte man auch im Bereich radikaler Innovationen versuchen, ›günstigere‹, fehlertolerantere Bedingungen zu schaffen, um Mitarbeiter, die besondere Innovationschancen suchen und dabei auch größere Risiken des Scheiterns eingehen, zu innovativem Engagement zu ermutigen? Und schließlich: Führt ein Mehr an Fehlertoleranz auch zu deutlicheren Innovationserfolgen?

Um diese Gestaltungsfragen zu beurteilen, ist zunächst zu klären, ob Fehlertoleranz überhaupt als Regel ›für alle Fälle‹ im Innovationsbereich taugt. Weitere empirische Untersuchungen des Instituts für angewandte Innovationsforschung unterstreichen, dass die ›Herausforderung Fehlerkultur‹ nicht auf eine Formel ›Mehr Fehlertoleranz!‹ – gewissermaßen als kulturelles Passepartout erfolgreicher Innovationsprozesse – zu verkürzen ist (vgl. Abb. 16).<sup>82</sup>

Für diese Darstellung wurden 408 empirische Fehlerkulturen auf drei ›typische‹ Fehlerkulturen reduziert. Diese drei Cluster weisen intern eine hohe Ähnlichkeit auf, zwischen den drei Kulturtypen bestehen jedoch systematische Unterschiede:

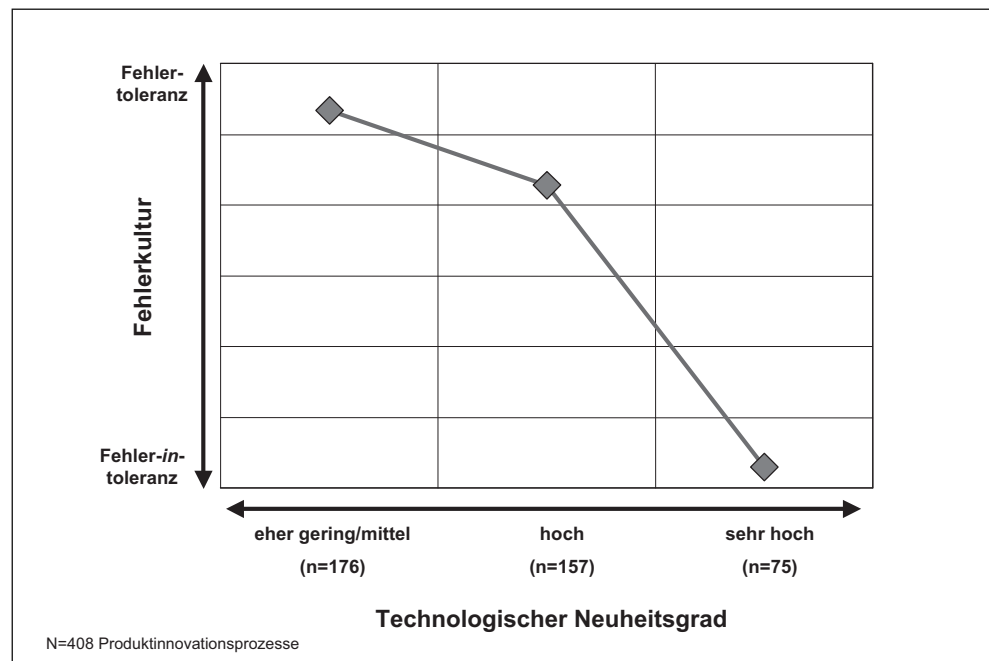
- Kulturtyp A ›fehlertolerantes Laissez-Faire‹ (mit einem hohen Anteil an Routineinnovationen geringeren Innovationsgrades) ist durch hohe Fehlertoleranz und ein geringes Maß an Unterstützung nach einem Fehler gekennzeichnet.
- Kulturtyp B ›Spielwiese mit Hängematte‹ (mit zahlreichen offiziellen ›Prestigeprojekten‹) weist die vermeintlich besten Bedingungen auf: hohe Fehlertoleranz, gepaart mit viel offiziellem Support im Falle eines Scheiterns.
- Für Kulturtyp C ›agonaler Ideenwettbewerb‹ (das kleinste der drei Cluster, darin Projekte mit hohem Neuigkeitsgrad, offensichtlich ›persönliche Steckenpferde‹) sind eine ausgeprägte Fehlerintoleranz und keine Aussicht auf offizielle Unterstützung, sollte das Projekt ›vor die Wand fahren‹, charakteristisch.

Insbesondere die Erwartungsstruktur des Kulturtyps C ›agonaler Ideenwettbewerb‹ – mit persönlichen Risiken und fehlendem Support im Scheiternsfall – läuft dabei der populären Vorstellung fehlertoleranter Innovationskulturen diametral zuwider.

Vergleicht man in einem weiteren Schritt den durchschnittlichen Erfolg der Innovationsprozesse dieser drei Cluster, so zeigt sich, dass im vermeintlich ›innovationsfeindlichen‹ Cluster C – mit Innovationsprozessen, die unter Handlungsdruck durch hohe Risiken im Falle des Misserfolges und nahezu ohne Aussicht auf offizielle Unterstützung durch Vorgesetzte verlaufen sind – der Anteil wirtschaftlich sehr erfolgreicher Produktinnovationen mit 39% (Kulturtyp A: 24%, Typ B: 21%) am höchsten ist (vgl. Abb. oben). Nur 13% der Innovationsprozesse dieses Clusters C (Typ A: 31%, Typ B: 25%) sind nach

82 Vgl. dazu auch Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Fehlerkulturen und Innovationserfolg. Eine vergleichende empirische Analyse, in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., 2/2006, S. 141–159.

Abb. 15  
Fehlerlernkulturen: Bei hohem Innovationsgrad – geringe Fehlertoleranz



dem Urteil der befragten Schlüsselpersonen als kommerzielle ›Flops‹ einzuordnen.

Diese empirischen Ergebnisse belegen, dass viele erfolgreiche Innovationsprojekte unter keinesfalls ›günstigen‹ Rahmenbedingungen stattfinden. Erfolgreiche Innovationsprozesse gedeihen offensichtlich auch unter erschwerten innovationsfeindlichen Bedingungen ›agonaler‹ Milieus und wider Beharrungskräfte der trägen Primärorganisation. Mit diesen Ergebnissen sind weder Fehlertoleranz und Innovationserfolg umstandslos zu assoziieren, noch ist Fehlertoleranz als notwendige gesamtorganisatorische Rahmenbedingung zur Steigerung der Innovationsleistung einzuordnen. Vielmehr sind einer gegenüber Fehlern intoleranten Kultur nicht von vornherein innovationshemmende Effekte zuzuschreiben. Offenbar sind die kulturellen Randbedingungen für Innovationserfolge kontingent.

Um diese kontraintuitiven empirischen Ergebnisse zu erklären, ist an wichtige Funktionalitäten von Fehlerintoleranz zu erinnern, die in modischen Innovationskonzepten zu wenig beachtet werden:

- Zunächst erzeugt Fehlerintoleranz Erfolgsdruck – der für manche Menschen (hier: Promotoren außergewöhnlicher Innovationsprozesse) offenbar als zusätzlicher Ansporn dienen kann.
- Darüber hinaus trägt Fehlerintoleranz als kultureller Selektionsmechanismus dazu bei, Unternehmen vor zu vielen Fehlern zu bewahren – denn unter den oben skizzierten Rahmenbedingungen kommt es zu einem Ausleseprozess: Nur an den besten Ideen wird auch gegen Widerstände und bei Erwartung negativer Sanktionen festgehalten.

Im Licht dieser empirischen Befunde erscheint die intuitiv zugängliche Formel ›Mehr Fehlertoleranz!‹ als ein zweiseitiges Schwert. Fehlertoleranz kann ›Sinn machen‹, doch nur in wohldosierter Form, keinesfalls als Regel ›für alle Fälle und alle Mitarbeiter‹ – dies ist zu beachten, bevor millionenschwere Projekte zum Fehlerkultur-Wandel lanciert werden:

- Einerseits sind die erwähnten hohen Anteile scheiternder Produktinnovationsprojekte (›Flopraten‹) pointiert auch als Ergebnis zu hoher Fehlertoleranz im Innovationsbereich zu interpretieren. Unternehmen begeben sich wichtiger Selektionsmechanismen und Abwehrkräfte, wenn Mitarbeiter pauschal zu selbstinitiierten Innovationsideen ermutigt und Fehler prinzipiell toleriert werden.

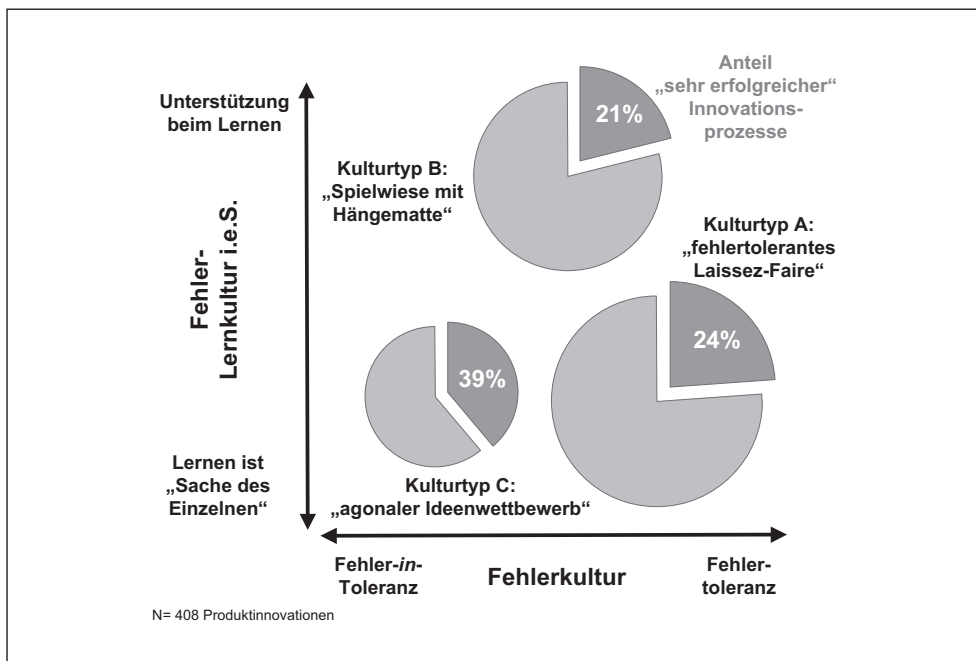


Abb. 16  
Die größten Innovationserfolge gedeihen unter den vermeintlich innovationsfeindlichsten Rahmenbedingungen

- Andererseits: Wenn auch Plädoyers für ›Mehr Fehlertoleranz!‹ nicht in der oft diskutierten Einfachheit zu übernehmen sind,<sup>83</sup> so erscheint klar, dass eine *dosierte Toleranz gegenüber kreativen Fehlern* als ein unternehmerisches Desiderat zu formulieren ist. Denn in Prozessen, wo es nicht unbedingt notwendig ist, sollte Fehlerintoleranz nicht überhand nehmen, um innovative Impulse nicht im Keim zu ersticken. Dogmatisch überhöhte Fehlerintoleranz setzt die Mitarbeiter einem ungesunden Stress aus und führt zum Erstarren jeder Organisation.

Man muss die Diskussion um innovationsorientierte Lernkulturen offensichtlich differenzierter führen und pauschale Handlungsempfehlungen hinterfragen – *Fehlertoleranz* und ein möglicher ›Fehler Toleranz‹ liegen in der Praxis oft eng beieinander. Das in der Managementdebatte zum Prüfstein innovationsfreundlicher Unternehmenskulturen avancierte Postulat ›Fehlertoleranz‹ ist aufgrund der skizzierten empirischen Ergebnisse zu modifizieren. Das gilt umso mehr, wenn das Thema in einen größeren Kontext eingefügt wird: Denn Fehlertoleranz alleine bringt wenig; wichtiger noch ist die Fähigkeit eines Unternehmens, aus (kreativen) Fehlern zu lernen.

## 5.2 Lernen aus (kreativen) Fehlern – eine (v)erkannte Führungsaufgabe?

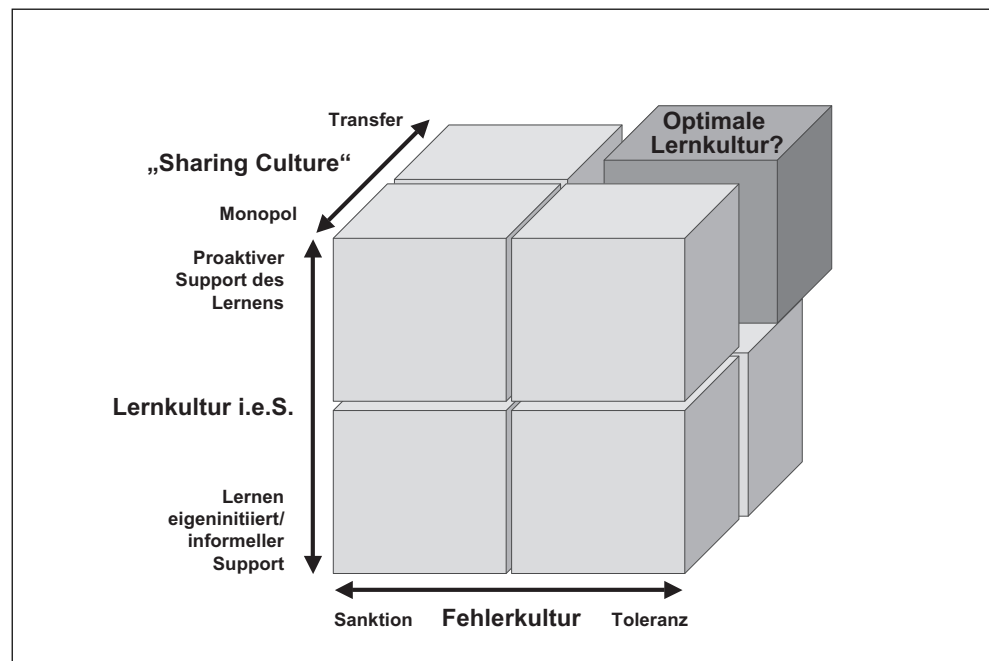
»Nach dem Fehler ist vor dem Fehler«, und es kommt natürlich darauf an, nicht gleiche oder ähnliche Fehler zu wiederholen. Erkenntnisse, wie »am besten lernt man aus Fehlern und am billigsten aus den Fehlern anderer«, erscheinen heute weit verbreitet. Doch wie können Unternehmen überhaupt aus Fehlern lernen – welche ›Lernkulturen‹ sind hier förderlich?

Bisher stand in Wissenschaft und Praxis das Lernen aus ›Best Practices‹ im Vordergrund. Die Diskussion um Lernkulturen wurde, dominant von Großberatern getrieben, vornehmlich unter dem Leit(d)thema ›Wissensmanagement‹ geführt und wies eine starke Techniklastigkeit auf. Damit konzentriert(e) man sich zwar auf einen wichtigen Aspekt ›Lernender Organisationen‹, bei genauerer Betrachtung aber nur auf einen Ausschnitt. Das Lernen aus Fehlern in und von Unternehmen setzt ›Fitness‹ in drei Disziplinen voraus:

- Neben der Toleranz oder Sanktionierung von Fehlern (*erste Disziplin: ›Fehlerkultur‹*)

83 Vgl. die empirischen Befunde in: Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse, in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., 2/2005, S. 141–159 und den Kommentar von Schwaninger, M.: Fehlertoleranz – ein zweischneidiges Schwert, in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., 3/2005, S. 277–281.

Abb. 17  
Aus Fehlern zu lernen, setzt ›Fitness‹  
in drei Disziplinen voraus



geht es um die ...

- selbstorganisierte und/oder unterstützte lernende Verarbeitung von Fehlern (*zweite Disziplin*: ›Lernkultur‹ im engen Sinne), sowie schließlich ...
- als *dritte Disziplin* um die *Organisation des Erfahrungsaustauschs* (›Sharing Culture‹) zwischen den Fach- und Führungskräften, damit individuelle Lernergebnisse unternehmensweit zugänglich und nutzbar werden (vgl. Abb. 17).

Nicht zu Unrecht gilt dabei das organisationale Lernen aus Fehlern als ›Königsdisziplin‹: Erst mit der Weitergabe von Lernerfahrungen – aus ›Best Practices‹ und mehr noch aus ›Worst Cases‹! – können auch andere Mitarbeiter und damit das Unternehmen ›aus Schaden klug werden‹.<sup>84</sup> In der modischen Diskussion um Wissensmanagement wurde dieses bedeutsame Anliegen einer ›Sharing Culture‹ jedoch allzu oft auf Datenfriedhöfen zu Grabe getragen. IT-gestützte Wissensmanagement-Systeme sollten die Plattform für den Erfahrungsaustausch von Mitarbeitern sein. Doch Datenbanksysteme spielen bereits bei der Weitergabe von Best Practices praktisch keine Rolle:<sup>85</sup>

- 81 % der vom IAI schriftlich befragten Innovatoren geben an, Datenbanksysteme nie zu nutzen, um Erfahrungen im Unternehmen weiterzugeben oder sehen die Reichweite dieser Ansätze äußerst skeptisch, wie das folgende Originalstatement illustriert: ›Datenbanken? Da hineinzusehen und das zu füttern, dazu hat keiner Zeit – und wenn extra Personal dafür eingestellt wird, dann wäre das Overhead. Wichtiger ist mehr Zeit zum informellen Reden!‹
- Auch schriftliche Projektberichte als Medium der Weitergabe von ›Tipps‹ und zum Hinweis auf Fehlerrisiken und ›Bugs‹ im Verlauf von Innovationsprozessen werden nur von 22 % der befragten Innovationsexperten häufig genutzt. 43 % messen auch diesem Instrument keine Bedeutung bei.

Offenbar stoßen IT-getriebene Wissensmanagement-Systeme schon beim Transfer von ›Best Practices‹ an enge Grenzen. Kulturelle und motivationale Barrieren des Austauschs von Expertise und persönlichem Erfahrungswissen sind sowohl auf der Anbieterseite des ›Senders‹ (z. B. Zeitmangel, mangelnde Explizier- und Kommunizierbarkeit persönlicher Erfahrungen) als auch auf der Nachfrageseite des ›Empfängers‹ (Stichwort ›Not-Invented-Here-Syndrom‹) zu verorten. Diese Probleme verschärfen sich noch, wenn es um die Weitergabe ›negativer Erfahrungen‹ geht: Denn wer ist schon bereit, seine Fehler und die

84 Unternehmen lernen zwar immer aufgrund individueller Lernerfolge – nur ist mit individuellem Lernen noch nicht zwangsläufig ein höheres Kompetenzniveau des Unternehmens verbunden; allzu oft bleiben diese Ebenen unverbunden oder ›fragmentiert‹; vgl. die klassischen Untersuchungen über die Barrieren des organisationalen Lernens bei March, J. G.; Olsen, J. P.: The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, in: European Journal of Political Research, 3. Jg., 1975, S. 147–171.

85 Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Fehlertoleranz und Innovationskultur. Normative Thesen im Spiegel empirischer Befunde, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 216, Bochum 2005.

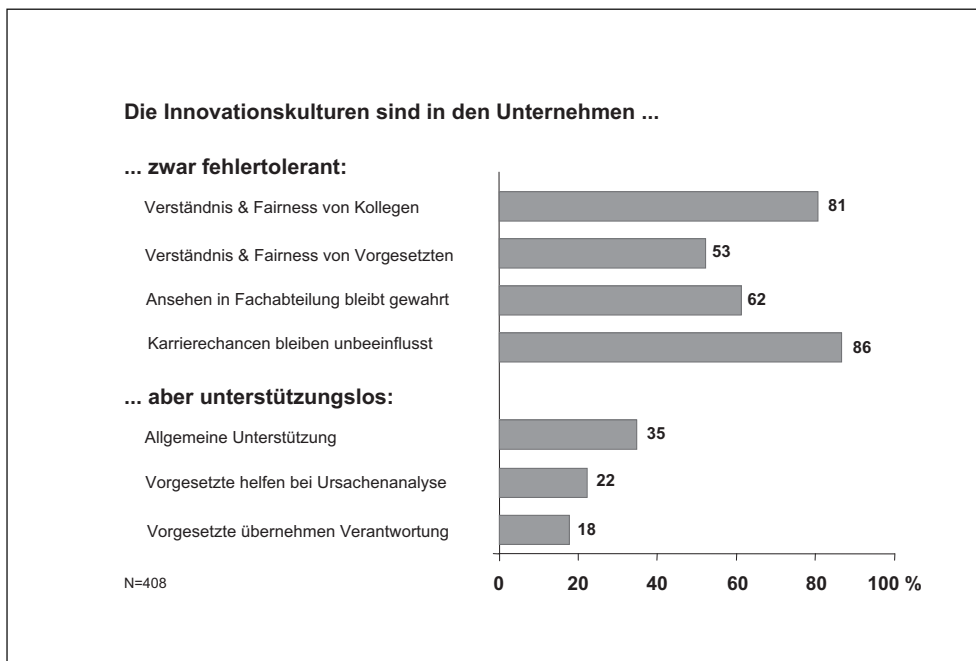


Abb. 18  
Fehlerlernkulturen: ›Verständnisvoll,  
aber unterstützungslos‹

Ursachen des Scheiterns offen zu kommunizieren und ins Intranet zu stellen?! Die Wissensmanagement-Diskussion geht an weiten Teilen der Herausforderungen des Erfahrungstransfers und Fehlermanagements in Innovationsprozessen vorbei.<sup>86</sup>

Hinzu tritt, dass die ›Lektionen‹ aus Fehlern häufig nicht evident und nahe liegend, sondern erst im Wege eines Reflexionsprozesses zu destillieren sind. Erst danach ist ein Erfahrungstransfer – im Sinne von ›Lessons learned‹ – in der Gesamtorganisation sinnvoll. Weitere empirische Daten aus der Analyse von 408 Produktinnovationsprozessen belegen jedoch, dass bei ebendieser Disziplin – der ›Lernkultur‹ im engen Sinne (vgl. Abb. 17 oben) – noch erhebliche Entwicklungsreserven bestehen: Die Untersuchungspartner – Schlüsselpersonen in Innovationsprozessen – wurden befragt, was nach einem möglichen Projektabbruch passieren würde: Ist das Aufarbeiten von Fehlern ›Sache des Einzelnen‹ oder wird es aktiv unterstützt? Würden sich Führungskräfte beim Lernen aus Fehlern engagieren? In der folgenden Abbildung 18 sind zum Vergleich nochmals die – auf den ersten Blick ›positiven‹ – Einschätzungen zur ›Disziplin Fehlerkultur‹ aufgeführt:

- Während noch 35 % der befragten Promotoren davon ausgehen, nach einem Misserfolg allgemeine Unterstützung zu erfahren, rechnen nur 22 % mit einem aktiven Engagement ihres Vorgesetzten bei der Ursachenanalyse des Scheiterns.
- Und dass der Vorgesetzte im Misserfallsfall Verantwortung für das Scheitern des Innovationsvorhabens übernimmt, erwarten nur 18 % der Befragten.

Im Licht dieser empirischen Befunde sind die Fehlerlernkulturen vieler Unternehmen zwar als tolerant und verständnisvoll, aber auch als unterstützungslos zu bezeichnen. Zwischen verständnisvollen Reaktionen und aktivem Engagement bei der Fehlerverarbeitung klafft selbst bei gelegentlichen Fehlertritten auf bekannten Innovationspfaden bereits eine erhebliche Lücke. Was bei der Initiative zum ›Kreativen Fehler des Monats‹ eine zentrale Gelingensbedingung darstellte, ist diesen empirischen Ergebnissen zufolge also defizitär: das proaktive Engagement eines wichtigen Entscheidungsträgers. Offensichtlich stellt die Unterstützung des Lernens aus Fehlern eine verkannte Führungsaufgabe dar.

Führungskräfte sollten sich daher stärker in Lernprozessen engagieren. Die Führungsaufgabe ›Lernen aus Fehlern‹ z. B. aufgrund einer allgegenwärtigen ›Vordringlichkeit des Kurzfristigen‹ zu vernachlässigen, erscheint mehrfach riskant: Gelegenheiten zur indivi-

86 Vgl. Desouza, K. C.: Knowledge management barriers: Why the technology imperative seldom works, in: Business Horizons, 46. Jg., 2003, S. 25–29, und Malhotra, Y.: Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, in: Holsapple, C. W. (Hrsg.): Handbook on Knowledge Management, Heidelberg 2002.

duellen Kompetenzentwicklung werden ohne Support ggf. nicht ausgeschöpft und, wichtiger noch, der Einstieg in den organisationalen Lernprozess nach Fehlern droht nicht in Gang zu kommen. Zwar bemühen sich viele Fach- und Führungskräfte, eigeninitiativ Fehler aufzuarbeiten. Weil alte Gewohnheiten und Routinen dabei jedoch nur selten in Frage gestellt werden, verfestigen sich suboptimale Verhaltensweisen und Handlungsmuster schnell: Entwicklungsingenieure verlassen dann nur selten ihr Labor, um sich beim Kunden vor Ort über die Anwendungsbedingungen ihrer Innovation zu orientieren, Marktforschungsexperten halten sich an quantitative Marktstudien, ohne eigene Erfahrungen in neuen Handlungsfeldern aufzubauen, und Controller vertrauen traditionellen Kalkulationsmethoden, ohne auf die besonderen Herausforderungen der Abschätzung des Umsetzungsaufwandes komplexer Innovationen einzugehen.<sup>87</sup>

Mit der Organisation des Lernens in Innovationsprozessen tun sich aber viele Führungskräfte schwer, wie Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis demonstrieren: Wenn ›Mentor-Mentee-Beziehungen‹ etabliert werden sollen, in der Praxis jedoch ›Firefighter‹ dominieren, die Probleme ad hoc lösen, ohne die Mitarbeiter dabei einzubeziehen oder aber Probleme an die Mitarbeiter ohne Unterstützung delegieren, ist auf dem Weg zu einer ›Kultur des Lernens aus Fehlern‹, die dezentral dominant von Führungskräften geprägt wird, noch ein weiter Weg zurückzulegen – hier herrscht in der Praxis noch großer Entwicklungsbedarf.

In Summe dieser Überlegungen sollten Unternehmen, die bestrebt sind, mit Cultural-Change-Projekten ›Mehr Toleranz für kreative Fehler!‹ in die Organisation zu bringen, die weiteren Disziplinen des Lernens aus Fehlern in und von Unternehmen nicht unbearbeitet lassen. Facetten einer historisch gewachsenen Unternehmenskultur zu verändern, bedeutet nicht weniger als eingeprägte Verhaltensmuster, lokale Theorien und Erwartungen zu ›irritieren‹ und letztlich beeinflussen zu wollen. Die entscheidende Gelingensbedingung auf dem Weg zu einer gewandelten Fehlerlernkultur ist dabei das aktive Engagement von Führungskräften, die als Machtpromotoren einen neuen Umgang mit Fehlern praktizieren. Gemeint ist damit nicht jene gerne geschöpfte Hochglanz-Prosa, in der z. B. Vorstandschefs süffisant auf eigene Fehler und Misserfolge ihrer Karriere zurückschauen. Im Kern geht es vielmehr darum, dass sich Vorgesetzte nicht nur mit erfolgreichen ›Innovations-Champions‹ identifizieren, sondern sich vertrauensvoll und informell in die Verarbeitung von Fehlern und Projektkrisen einbringen und die Anstrengungen derjenigen, deren gute Ideen dann schließlich doch ›tragisch‹ gescheitert sind, als wichtige Leistungsbeiträge würdigen.

Derartige Change-Prozesse erfordern langfristige Ausdauer und Aufmerksamkeit – und sind selbst von einem Scheiternsrisiko betroffen. ›Mutige Nachahmer‹ sind also gesucht, welche die ehrgeizige Initiative zum ›Kreativen Fehler‹ – ggfs. in anderen Branchen und in anderen Anwendungsbereichen – erneut beleben möchten und sich nicht scheuen, dabei selbst einen ›Kreativen Fehler‹ zu begehen.

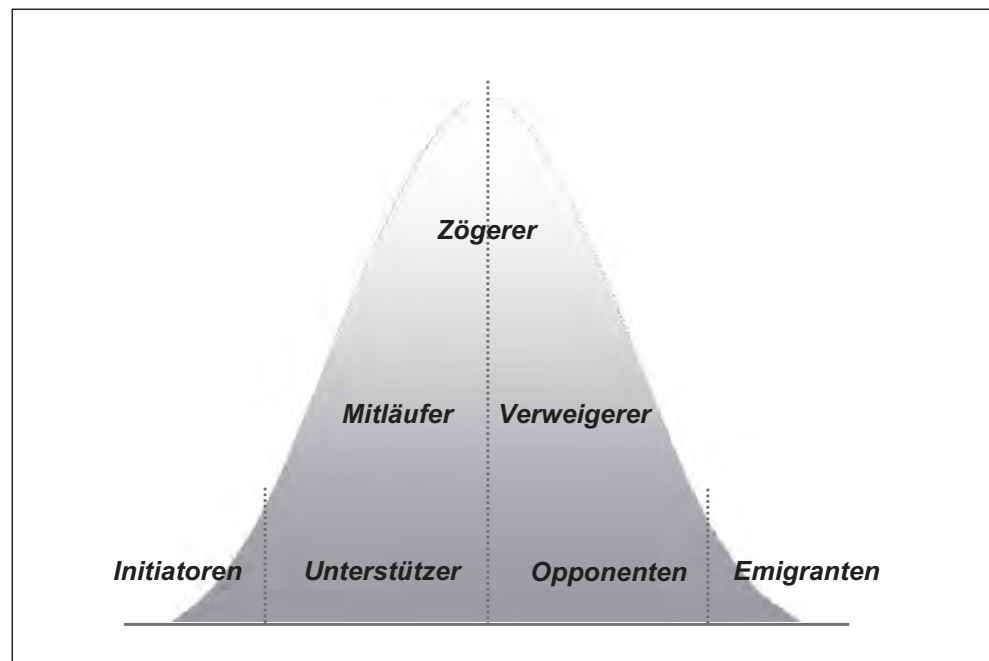
87 Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwing, M. G.; Happich, J.: ›Big Ideas‹ erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, in: Kriegesmann, B. (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 219, Bochum 2005.



# 6

Auf dem Weg  
zur lernenden Organisation  
**Balance von Innovation  
und Tradition statt Abbruch  
von Routinen**

Abb. 19  
Es sind immer Einzelne oder Minderheiten, die Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände vorantreiben



Wer Innovationen fordert, muss die innovativen Kräfte des Unternehmens fördern. Ob es um große Erfindungen oder die vielen kleinteiligen Verbesserungen geht, Innovationen werden von Menschen gemacht. Sie haben Geistesblitze, entwickeln systematisch neue Lösungen, probieren in Versuchs- und Irrtumsprozessen Neues aus oder optimieren ihren Arbeitsplatz. Und auch die Umsetzung von Ideen in die Breite hängt an engagierten ›Köpfen‹, die neue Herausforderungen annehmen, sich neues Wissen aneignen, um die anstehenden Aufgaben zu lösen und auch vor auftretenden Hindernissen nicht zu resignieren. Darüber herrscht Konsens. Weit weniger Einigkeit besteht jedoch darüber, wie man das kreative Potenzial der Belegschaft aktivieren und für die Unternehmensentwicklung erschließen kann.

Die Debatte um Lernkulturen erweckt häufig den Eindruck, als könne man alle Mitarbeiter für Innovationen gewinnen. Das mag für den in modischen Innovationskonzepten häufig schon wieder vernachlässigten, aber sehr wichtigen Bereich der Verbesserung der etablierten betrieblichen Abläufe, der Weiterentwicklung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsprogramms etc. gültig sein. Spätestens bei Innovationen mit höherem Neuigkeitsgrad zeigt sich jedoch, dass nur Einzelne oder Minderheiten bereit und in der Lage sind, Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände voranzutreiben. Einige bieten noch ihre Unterstützung an, sind aber selbst keine treibenden Kräfte, andere sind gar aktive Opponenten, die Stolpersteine sehen oder Zweifel ›säen‹. Erst wenn sich Erfolge abzeichnen oder der Druck zur Veränderung keine andere Möglichkeit mehr lässt, nimmt die Bereitschaft zu, sich an neuen Entwicklungen zu beteiligen (vgl. Abb. 19).

Erfahrungsgemäß sind es nicht mehr als 10–15% der Fach- und Führungskräfte, die außergewöhnliche Neuerungen auch gegen Beharrungskräfte vorantreiben. Die Rollenverteilung vom Initiator bis zum Opponenten in Innovationsprozessen ist dabei

- hierarchieunabhängig und erfüllt keineswegs klischeehafte Vorstellungen des Musters ›Führungskräfte = treibende bzw. innovative Kräfte‹ und ›Belegschaft = Hemmschuh‹ sowie
- zeitlich instabil, d. h. Rollen oder Positionen wechseln im Zeitablauf: Innovatoren von heute sind nicht selten die Opponenten von morgen, während Zögerer zu Promotoren von neuen Innovationsideen werden.

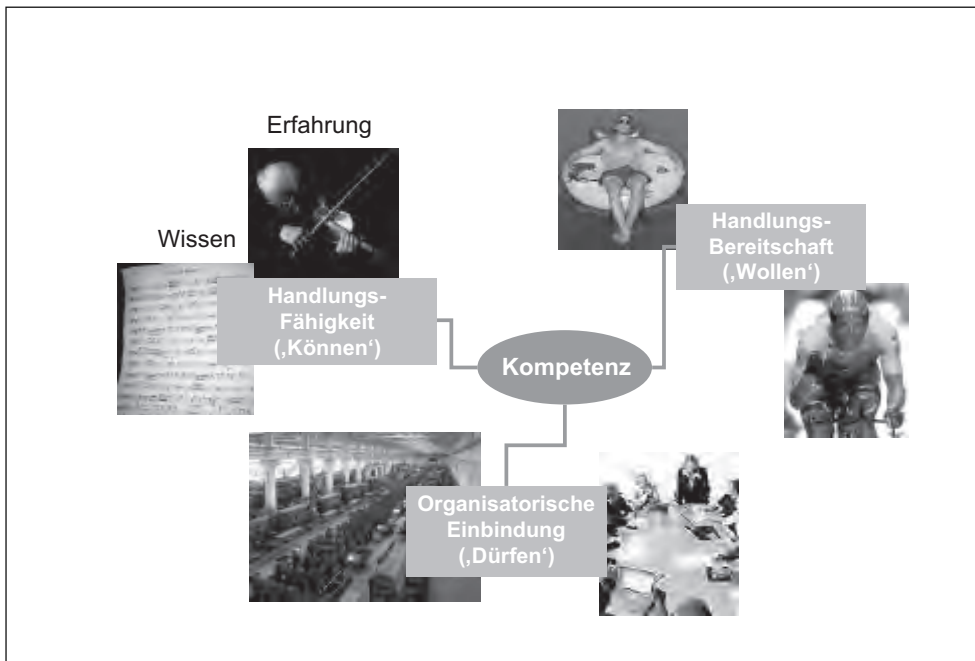


Abb. 20  
Personifizierung von Innovationsprojekten<sup>96</sup>

Wer neben der wichtigen und keinesfalls zu vernachlässigenden Optimierung des Bestehenden auch gelegentliche Ausbrüche aus gewohnten Bahnen unterstützen bzw. ermöglichen will, kommt angesichts dieser Rollenverteilung an Differenzierung nicht vorbei. Da es immer nur Einzelne oder Gruppen sind, die den hürdenreichen und mühsamen Weg zur Innovation gehen, muss sich das Management viel intensiver damit beschäftigen, wer solche Innovationen auch unter erschwerten Bedingungen vorantreiben kann. Differenzierung und Personifizierung wird damit zum prägenden Element einer Lern(-sub-)kultur für Innovations sprünge.

Das Erfolgspotenzial dieser Differenzierung wird sichtbar, wenn innovatives Handeln durch im »Untergrund« eigeninitiativ formierte Personenkonstellationen zustande kommt. Beispiele wie »Externe Ventures«<sup>88</sup>, »Promotorengespanne«<sup>89</sup>, »Change Masters«<sup>90</sup>, »U-Boote«<sup>91</sup>, »Bunte Hunde«<sup>92</sup> und »Bootlegging«<sup>93</sup> zeigen, dass die besten Konzepte und Lösungen häufig aus Projekten stammen, die – bevor sie ihre volle Blüte entfalten – zunächst im Verborgenen gedeihen. Solche Innovationseinheiten sind Ausdruck eines »... lebendigen Immunsystems gegen bürokratische Verkrustungen, innovationsfeindliche Hierarchien und vorgeblich unpolitische Entscheidungsprozesse«.<sup>94</sup>

Was kann man aber aus derartigen subversiven Verhaltensmustern lernen? Wie kann man solch außergewöhnliches Engagement für Innovationen ermöglichen oder sogar unterstützen? Solange sich die heute vorherrschenden Harmonieillusionen halten und Innovationen in konsensualen Prozeduren versucht werden, kommen tief greifende Veränderungsprozesse nicht voran. Der Aufbruch zu Neuem erfordert eine neue Art der Führung, die den innovativen Kräften und der Entwicklung und Entfaltung dieser innovativen Kräfte eine Schlüsselrolle einräumt. Progressive Unternehmen gehen derartige Wege. Sie haben erkannt, dass Innovationsprojekte nur Dynamik entfalten, wenn sie an Personen mit (Eigen-)Interesse am Projekterfolg gebunden sind. Die Kompetenz dieser Innovatoren ist Grundvoraussetzung für den Innovationserfolg. Kompetenz ist dabei aber mehr als Wissen. Kompetenz zur Handlung basiert auf einem Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und der organisatorischen Einbindung in den Unternehmenskontext (vgl. Abb. 20).<sup>95</sup>

Damit stellt sich die Frage, wie derartige Kompetenzträger für Innovationen zu aktivieren sind. Wer zeigt außergewöhnliches Engagement und kann komplexe Innovationsprozesse beherrschen? Innovatoren zu aktivieren, setzt sicherlich ein anderes kulturelles

88 Vgl. Natusius, K.: Grundansatz und Formen des Venture Managements, in: ZfbF, 31. Jg., 7/1979, S. 507–526.

89 Vgl. Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

90 Kanter, R. M.: The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation, New York 1983.

91 Vgl. Eglau, H. O.; Kluge, J.; Meffert, J.; Stein, L.: Durchstarten zur Spitze, Frankfurt/M., New York 2000.

92 Vgl. Mathews, R.; Wacker, W.: Bunte Hunde – Mit abseitigen Ideen zum Erfolg, Hamburg 2003.

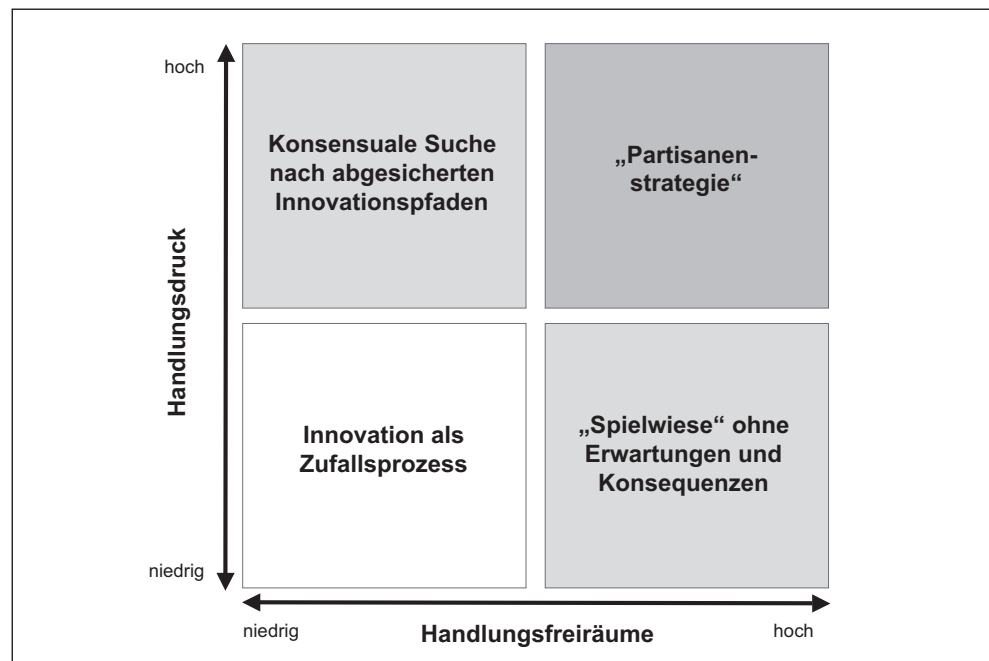
93 Vgl. Hoffmann, L.: Innovation durch Konspiration: Bootlegging-Innovationen: Schelmenstücke, Geniestreiche oder alltägliche Praxis?, in: Harvard Manager, 1/1991, S. 121–127; Michalik, C.: Innovatives Engagement. Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging, Wiesbaden 2003.

94 Hoffmann, L.: Innovation durch Konspiration: Bootlegging-Innovationen: Schelmenstücke, Geniestreiche oder alltägliche Praxis?, in: Harvard Manager, 1/1991, S. 121–127, S. 127.

95 Vgl. zu ausführlichen Herleitungen des »Bochumer Modells«: Staudt, E. et al.: Kompetenz und Innovation – Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement, Bochum 1997 und Staudt, E.; Kriegesmann et al.: Kompetenzentwicklung und Innovation, Münster u. a. 2002.

96 Vgl. Staudt, E. et al.: Kompetenz und Innovation – Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement, Bochum 1997.

Abb. 21  
Rahmenbedingungen für Innovationen



Verständnis voraus, als dies manche gelebte ›Lernkultur‹ wiedergibt, wenn

- immer wieder die gleichen Mitarbeiter zur eigenen Entlastung in Projekte eingebunden werden,
- keine Öffnungen im Innovationsbereich für Nachwuchskräfte vorgesehen sind, um deren kreatives Potenzial zu nutzen, oder
- nur ›10 von 1000‹ Mitarbeitern überhaupt die Bearbeitung von herausfordernden Innovationsprojekten zugetraut wird.

Zur Aktivierung innovatorischer Kräfte sind Initiativen für Einzelne zu starten. Das steht nicht im Widerspruch zu ›kulturellen‹ Großereignissen für alle, geht aber über den appellativen Impetus hinaus. Der Weg solcher Initiativen reicht dann von Ideenwettbewerben, bei denen sich Mitarbeiter um eine Beteiligung bewerben können, bis hin zu Innovations-Assessment-Centern, in denen keine Spiele gespielt werden, sondern die Beteiligung an Innovationsprozessen zum Prüfstein wird für kreatives Engagement und die Bereitschaft, den schmerzhaften Weg des Erfahrungsaufbaus in neuen Feldern zu gehen. Aus dem Personalauswahl- bzw. Selektionsproblem wird dabei eine Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung. Denn wenn die Aktivierung der Innovatoren nicht verpuffen soll, sind gerade für Sprunginnovationen zusätzliche Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen die innovativen Kräfte ihre Potenziale zur Entfaltung bringen können (vgl. Abb. 21).<sup>97</sup>

Zunächst sind Handlungsfreiräume zu schaffen, indem innovative Kräfte von Routinearbeiten entlastet, aus den verkrusteten alten Netzwerken entkoppelt, Ressourcen ohne die kontraproduktiven Kontrollschleifen der eingefahrenen Regulierungssysteme bereitgestellt und Projektschritte durch Machtpromotoren abgesichert werden. Gerade diese Machtpromotion setzt eine hohe Bereitschaft der Führungskräfte voraus, Verantwortung für ergebnisoffene, unsichere Entwicklungsprozesse zu übernehmen und die eigene Beurteilungsfähigkeit des Innovationsprojektes durch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der innovativen Kräfte zu ersetzen.

Handlungsfreiräume allein stellen aber nicht sicher, dass etwas passiert. Ohne daran gekoppelte Erwartungen geraten sie schnell zu ›Spielwiesen‹. Neben die gewährten Freiräume müssen daher noch Handlungsanreize treten. Geld ist dabei eher Basis (Hygiene-

<sup>97</sup> Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Innovationsmanagement – Tüftelei und systematische Entwicklung, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands, Wiesbaden 2006, S. 313–327.

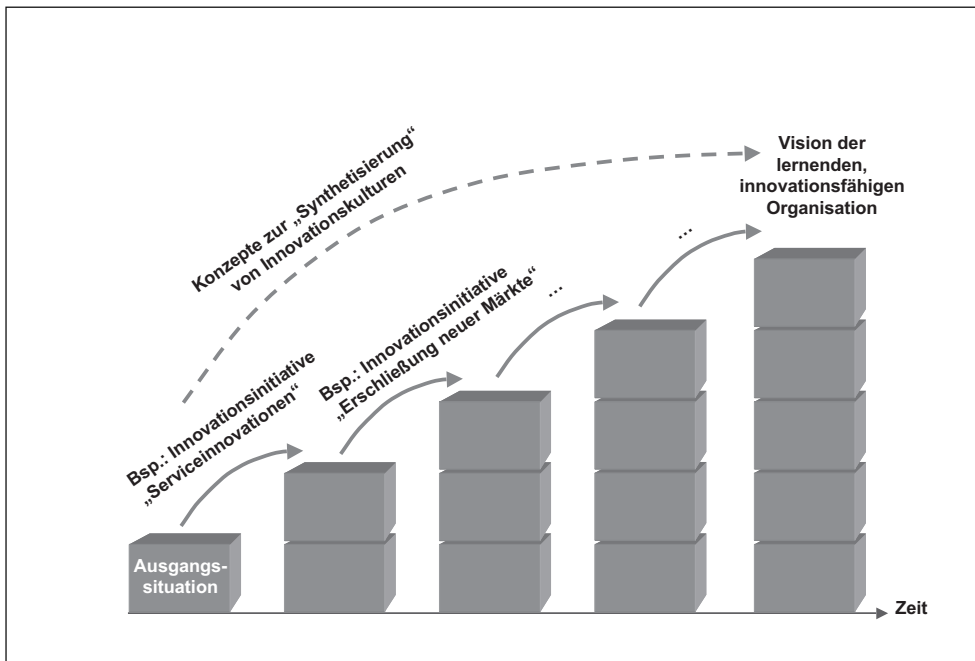


Abb. 22

Zwei Arten des Kulturwandels:

›Schrittweises Vorgehen‹ vs. ›großer Sprung‹

faktor) als zusätzlicher Motivator. Innovatoren sind oft anders gestrickt. Wertschätzung als Impulsgeber für die Unternehmensentwicklung ist ihnen ebenso wichtig wie die Art der Aufgabenstellung selbst, durch mit dem Projekt verbundene Karrierechancen oder die Aussicht auf herausfordernde Folgeprojekte.

So aufgestellt meiden die Innovatoren runde Tische, an denen der Konsens für Veränderungen gesucht wird, Entscheidungen für echte Innovationen aber nicht zustande kommen. Sie überwinden Hindernisse und gehen Risiken ein, die in Gremien gar nicht diskutierbar sind. Auf sich selbst gestellt, entwickeln sie den ›Unternehmergeist‹, der in gut kontrollierten Organisationen kaum noch aufkommen kann. Die Ermutigung und Befähigung, selbstständig zu handeln und ohne zentrale Planvorgaben neue Wege zu beschreiten, ist in Altorganisationen oft der einzig mögliche Weg, das Potenzial dezentraler Innovationskräfte jenseits von Trends und Moden zu entfalten. Bündelt man die Gestaltungsansätze, Innovationen zu kultivieren, so können zwei Arten unterschieden werden, die anspruchsvolle Aufgabe des Kulturwandels anzugehen (vgl. Abb. 22).

Auf der einen Seite steht der Versuch, einen gesamtorganisatorischen Kulturwandel einzuleiten und alle Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen. Wie aber sind solche zum Teil groß angelegten Kulturwandelprojekte gerade in Großunternehmen einzuschätzen? Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter in Betriebsversammlungen auf neue Herausforderungen einstimmen, ist das Anliegen, einen Humus für Innovationsprojekte in der Zukunft zu schaffen, verständlich. Auch die Durchführung von ›Innovationskultur-Audits‹ kann – gut gemacht – hilfreich sein, Schwachstellen im Innovationsmanagement zu identifizieren. Wenn dann aber nichts weiter passiert oder nur Unternehmensleit(d)bilder umgeschrieben werden, dürfen ausbleibende Effekte nicht verwundern. Dann hat man ein zu schlichtes Innovationsverständnis oder ein zu harmoniegeladenes Menschenbild und wird der Aktionismus schnell zum Alibi, alles für den Wandel getan zu haben – zur Ersatzhandlung für echte Innovationen. Wenn sonst nichts passiert, werden nur begrenzte Innovationsressourcen verbraucht.

Auf der anderen Seite stehen konkrete Innovationsinitiativen mit ausgewählten Mitarbeitern. Wenn mit quer gedachten Innovationsinitiativen die Erschließung neuer Märkte angeschoben wird, werden konkrete Innovationsergebnisse erzielt und sichtbare Signale für eine neue Innovationskultur gesetzt. Derartige Innovationsinitiativen, die über Ab-

sichtserklärungen hinausgehen, werden als glaubwürdiger wahrgenommen und bieten die Chance, zu Keimzellen des Kulturwandels zu werden.

Bei aller Euphorie für innovationsförderliche Lernkulturen muss aber klar sein, dass Innovieren weder Haupt- noch Daueraufgabe von Unternehmen sein kann. Jedes Unternehmen braucht stabile Routinen, in denen das Geschäft von heute effizient abgewickelt wird. Unternehmen ohne Routinen und effiziente Standardprozeduren würden ihre Kontinuität, Identität und Sicherheit in Frage stellen. Bei allem Konsens über die Notwendigkeit zur Innovation dürfen etablierte und funktionierende Routinen nicht vernachlässigt und unreflektiert geopfert werden. Voraussetzung dafür, dass sich Innovationseinheiten überhaupt entwickeln können, sind intakte Routinen. Hier wird das Geld verdient, das die Innovatoren für die Vorbereitung der Geschäftsfelder von morgen benötigen.<sup>98</sup>

Es ist daher wenig sinnvoll, unreflektiert modischen Konzepten zur Gestaltung innovationsorientierter Lernkulturen zu folgen und das gesamte Unternehmen für Innovationen zu instrumentalisieren. Die latente Forderung einer Maximierung der Flexibilität führt auf den Irrweg. Sie ist aus individueller Sicht kaum zumutbar und aus betrieblicher Sicht wenig durchdacht.<sup>99</sup> In der Konsequenz heißt das, auf die Veränderung des gesamten Systems und den Versuch, alle Mitarbeiter gegen ihren Willen und ihre Talente für den Aufbruch zu Neuem zu bewegen, zu verzichten. Vielmehr spricht einiges dafür, Veränderungen am Rande gewachsener Strukturen zu forcieren und damit gleichzeitig Eliten für Routinen zu fördern und ihre Arbeit wertzuschätzen. Wer Innovationen fördern will, ohne dabei die operative Exzellenz zu gefährden, muss m.a.W. jeweils spezifische kulturelle Voraussetzungen schaffen. Die für die Unternehmensentwicklung entscheidende Balance von Innovation und Routine erfordert mithin ›Parallelkulturen‹, die beide Kernaktivitäten gezielt unterstützt. Nur so verstanden macht es aus betrieblicher Perspektive Sinn, sich mit Lernkulturen auseinanderzusetzen.

<sup>98</sup> Vgl. Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Schwing, M. G.; Striwe, F.: Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 14. Jg., 2/2005, S. 118–130.

<sup>99</sup> »Wer unkritisch die Demontage einer mechanistischen Struktur und stattdessen die ordnungsärmere, beliebig variierbare organische Verhaltensweise fordert, der möge die Kosten bedenken. Dabei sind nicht nur die Kommunikations- und Koordinationskosten zu kalkulieren, sondern auch die Opportunitätskosten, die entstehen, wenn man eine auf Zuverlässigkeit (Qualität, Termintreue) ausgerichtete Organisation aufgibt.« Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, 3. Aufl., München 2004, S. 105.



# INQA-Berichte

- 1 Anwendungssichere chemische Produkte
- 2 Beispielsammlung ›Gute Praxis‹: Fehlbelastung am Arbeitsplatz (vergriffen)
- 3 Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb – Schwerpunkt: Muskel-Skeletterkrankungen
- 4 Die Zukunft der Büroarbeit
- 5 Gesünder arbeiten in Call Centern
- 6 Handlungsleitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement in Versorgungsunternehmen
- 7 Handlungshilfe Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen
- 8 Seminarkonzeption – Betriebliche Gesundheitsförderung
- 9 Erfolgsfaktor Gesundheit– Tagungs-Bericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin
- 10 Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden
- 11 Qualität der Arbeit verbessern – Psychische Fehlbelastung im Betrieb vermeiden
- 12 Gesund Pflegen im Krankenhaus
- 13 Gute Arbeitsgestaltung in der Altenpflege
- 14 Gute Lösungen in der Pflege
- 15 Fit For Job – Teilprojekt ›Arbeitsmedizinische Aspekte‹
- 16 Gesund Pflegen in der Altenpflege
- 17 Lebenslanges Lernen
- 18 Mehr Ältere in Beschäftigung – Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert
- 19 Was ist gute Arbeit?
- 20 Fit For Job – Abschlussbericht
- 21 Gute Arbeit im Büro?!
- 22 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory? Frühjahrstagung 2006
- 23 Arbeitsschutz bringt Aufschwung – Merkblätter zum Arbeits -und Gesundheitsschutz in der ambulanten Pflege
- 24 Mobile Learning
- 25 Unternehmenskultur und Wirtschaftlicher Erfolg
- 26 Neue Qualität des Bauens: Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen
- 27 Demographie-Werkstatt Deutschland
- 30 Unterweisen – Lehren – Unterweisen



# Initiative Neue Qualität der Arbeit

## **Neues Denken für eine neue Arbeitswelt**

Sichere, gesunde und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sind die Vision der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Gemeinsame Projekte des Bündnisses aus Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, Stiftungen und Unternehmen machen deutlich: Wer in Humankapital investiert, profitiert von motivierteren Mitarbeitern, sinkenden Krankenständen und einem fortschrittlichen Unternehmensimage. Im Jahr 2002 gestartet, sind Eigendynamik und Überzeugungskraft der Initiative inzwischen weithin sichtbar – INQA works!

## **INQA bündelt Kräfte!**

»Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung« – dieser Grundsatz von INQA hat sich in der Praxis bewährt. Unter dem Dach der Initiative haben sich mit den Thematischen Initiativkreisen (TIK) spezialisierte Arbeitsgruppen gebildet. Ihr inhaltliches Spektrum reicht vom »Netzwerk Baustelle« über »Älterwerden in Beschäftigung« bis zu »Neue Qualität der Büroarbeit«. Bürokratie oder verkrustete Strukturen sucht man hier vergebens. Die TIK erarbeiten zielführende Aktivitäten zu einzelnen Schwerpunktthemen und setzen sie in Eigenregie um. Das gewonnene Wissen dient dem Transfer in die betriebliche Praxis. Ob als Unternehmer, Arbeitnehmervertreter oder Gesundheitsexperte – jeder INQA-Initiativkreis ist offen für Menschen, die etwas bewegen wollen.



**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363  
inqa@baua.bund.de  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

**Thematischer Initiativkreis Lebenslanges Lernen – INQA-Lernen –  
der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**

**c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 D-44149 Dortmund  
Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363  
inqa@baua.bund.de  
[www.baua.de](http://www.baua.de)