

Tugenden pflegen

Freiraum, Kreativität, unternehmerisches Denken und Leidenschaft sind Tugenden, die die DNA von Unternehmen prägen – und deshalb Teil einer Kultur sein müssen, die den Innovationsgeist aller Mitarbeiter fördert.

Von Stephan Rahn

Technologische Kompetenz und effiziente Prozesse sind wichtige Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Entscheidend ist allerdings ein dritter Faktor: der Mensch. Denn nur, wenn Mitarbeiter eine Leidenschaft für Erneuerung verinnerlicht haben, können ganze Organisationen mobilisiert werden und mit ständig neuen Vorschlägen für Produktlösungen die Innovationskraft des Unternehmens deutlich vorantreiben. Nur durch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur können diese mobilisierenden Einstellungen der Mitarbeiter, ihr unternehmerisches Denken und ihre ganze Kreativität dauerhaft gestärkt werden.

Diese Motivation aller Mitarbeiter, neue Chancen zu erkennen und zu nutzen, ist gerade jetzt, in wirtschaftlich schwierigen Situationen, entscheidend, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Gerade jetzt sind Entrepreneur-Tugenden gefragt: Kreativität, Willen zur Vernetzung und das Akzeptieren von Risiken, wenn vielversprechende, neue Chancen für Produkte zu erkennen sind, die Kunden einen substantiellen Mehrwert bieten.

Eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Entfaltung, Freiraum und Fehlertoleranz, bildet den Nährboden für jenen Innovationsgeist, der gerade jetzt wichtig ist.

Um diese Einstellungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern systematisch zu stärken, reichen Leitbildformeln oder Appelle des Managements allerdings nicht aus. Denn Innovationskultur kann nicht „von oben“ verordnet werden. Sie muss lebendig sein, vorgelebt werden und bei den Mitarbeitern ankommen. Denn nur dann entfaltet sie ihre ganze motivierende und mobilisierende Wirkung.

Werte im Alltag vorleben

Die stabile Verankerung innovationsfördernder Kulturwerte gelingt nur, wenn die Mitarbeiter erleben, dass das Unternehmen diese Werte auch im Alltag vorlebt und fördert. Dazu bedarf es eines kontinuierlichen Aussendens von Kultur-Signalen. So ist die entscheidende Wirkung der 15-Prozent-Regel bei 3M. Sie besagt, dass Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung 15 Prozent ihrer Arbeitszeit an eigenen Ideen und Projekten arbeiten können – und ist das Signal, dass das Unternehmen die Nutzung von Freiraum und Eigeninitiative der Mitarbeiter schätzt. Sollen Mut und Vernetzung bei Mitarbeitern gestärkt werden, reicht es nicht, dies nur einzuordern. Wichtiger ist es, diese Eigenschaften zum Beispiel in Beurteilungssysteme aufzunehmen und regelmäßig zu thematisieren.

Die Verinnerlichung von bewährten Verhaltensweisen, Einstellungen und Werten bei allen Mitarbeitern kreiert die Unternehmenskultur. Und es werden vor allem jene Verhaltensweisen Bestandteil der Kultur, die sich über die Jahre auch wirtschaftlich bewährt haben. Unternehmen, die von Freiraum, Eigeninitiative, unternehmerischem Denken und Leidenschaft geprägt sind, sind innovativer und damit erfolgreicher. Folglich prägen diese konstruktiv-mobilisierenden Eigenschaften immer stärker die DNA des Unternehmens.

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen sind gekennzeichnet von einem

ausgewogenen Verhältnis mobilisierender, auf Erneuerung und Innovation zielender sowie stabilisierender, auf Vermittlung grundlegender Werte fokussierter Elemente. Nur durch einen ethischen Werte-Kodex, Toleranz, Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung und Teamgeist können Kreativität und Drang zur Erneuerung in für das Unternehmen sinnvolle Bahnen gelenkt werden.

Innovationskultur ist kein isoliertes Untersystem der Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur kann nur innovationsfördernden Charakter haben – oder eben nicht.

Schon deshalb macht es wenig Sinn, eine bestehende Unternehmens- durch eine zusätzliche Kultur der Innovation zu ergänzen. Das Ergebnis wäre ein in sich nicht schlüssiges Wertegerüst, das bei Mitarbeitern eher zu Konfusion als zu gesteigerter Innovationsfähigkeit führt. Allenfalls eine sehr behutsame Veränderung der Unternehmenskultur durch eine stärkere Konzentration auf innovationsfördernde Kulturelemente und vor allem das konsequente Vorleben dieser Werte kann auf Dauer erfolgreich sein.

Innovationskultur auf allen Ebenen

Innovationsgeist darf nicht beschränkt werden auf Mitarbeiter, die Verantwortung für Produktentwicklung haben. In dem Streben nach innovativen Lösungen für Kunden haben alle Funktionsbereiche eine hohe Bedeutung. Die Impulse

PLATTFORM

Innovations-Check für Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen fallen der aktuellen Krise besonders dann zum Opfer, wenn sie keine Innovationen zu bieten haben. IMPProve, eine Initiative der Europäischen Kommission zur Stärkung der Innovationsfähigkeit, bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, ihre eigenen Innovationsleistungen zu beurteilen und sich mit den Besten der Branche zu vergleichen – national, aber auch international. Für die Umsetzung der Initiative sind die Managementberatung A.T. Kearney und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation zuständig. Die EU-Kommission unterstützt das Projekt bis Dezember 2009 mit 5 Millionen Euro. IMPProve beantwortet zentrale Fragen für kleine und mittelständische Unternehmen. Wer mitmachen will, kann sich unter www.improve-innovation.eu registrieren, dort Fragen zum eigenen Innovationsmanagement beantworten, und erhält in kurzer Zeit einen Bericht mit ausführlichen Ergebnissen zu seiner Innovationsstärke im Vergleich mit den Besten der Branche, der Region und Europas.

aus Vertrieb und Marketing, Produktion oder Controlling sind – gerade in ihrer Vernetzung – ein wichtiger Anstoß für Produkt-, Service- oder Geschäftsmodellinnovationen. Kulturelle Werte wie Kreativität, das Denken in neuen, unbekannten Mustern, das Streben nach Neuerung müssen deshalb für alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Arbeitsgebiet, gelten.

Stephan Rahn ist Manager Corporate Innovation Marketing beim Multitechnologiekonzern 3M Deutschland GmbH, Neuss.

Vom Fernsehen lernen

Die Forschungsleistungen deutscher Universitäten stehen in der Kritik. Oft wird beklagt, dass Wissen nach dem „Ein-Sender-tausend-Empfänger-Modell“ vermittelt wird – eine wenig effektive Form des Lernens. Doch deutsche Hochschulen können ihre Leistungsfähigkeit steigern, wenn sie über den Tellerrand schauen.

Von Uwe Faust und Hannes Utikal

Wer kennt nicht die Klagen über die wenig befriedigenden Betreuungsrelationen an staatlichen Hochschulen? Ein Professor bei 200 Studierenden: Wie kann man in diesem Umfeld nachhaltig lernen? Diese und weitere Fragen bewegen Exzellenzinitiativen für die Hochschullehre. Es wird nach Antworten auf die Frage gesucht, wie Hochschullehre im 21. Jahrhundert effektiv und effizient erfolgen kann.

Der Grundgedanke der Universität geht auf die griechische Philosophenschule, die Platon'sche Akademie zurück. Hier gibt der Lehrer nicht nur bestehendes Wissen an seine wenigen Schüler weiter. Vielmehr leitet er einen Diskurs zu den Grundfragen des Menschen, dem Sinn des Lebens, aber auch zu medizinischen und technischen Themen der Zeit. Bis in das späte 19. Jahrhundert blieben Universitäten dieser Methode treu. In kleinen persönlichen Arbeitsgruppen wurde um einen ausgewiesenen Lehrer an offenen Fragen der Zeit in Theorie und Praxis gearbeitet und an dieser Arbeit gelernt.

Industrialisierung der Wissensvermittlung

Dieser Ansatz erlebte einen jähen Bruch, als mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert ein exponentiell steigender Bedarf an gehobenen Berufsqualifi-

zierten entstand. Waren in Deutschland Ende des 19. Jahrhunderts noch weniger als 100.000 Studierende an den wenigen Universitäten eingeschrieben, vervierfachte sich diese Zahl bis nach dem Ersten Weltkrieg. Die Vorlesungen wurden zu einer zweckmäßigen, effizienten Methode, um den Massen einheitliches Wissen zu vermitteln. Dieses Grundmuster hat sich bis heute an den großen öffentlichen Universitäten der Welt konsolidiert.

Wissenschaftliches Handeln, Studium und ein systematischer Lernprozess finden sich heute aber zusätzlich in vielen Bereichen des Alltags. Ein plakatives Beispiel ist etwa die Analyse eines Fußballspiels im Fernsehen: Mit Statistiken und systematisch hergeleitet – auch unter Berücksichtigung von Erkenntnissen der Medizin und der Psychologie – werden Empfehlungen zur besseren Zielerreichung formuliert. Der Student erfährt von verschiedenen Themen der angewandten Wissenschaft über das Fernsehen oder Internet eher als von seinen Hochschullehrern. Deutsche Universitäten betreiben bislang kaum Aufwand für die Entwicklung eines didaktischen Konzeptes für ein einzelnes Hochschulstudium.

Hochschule der Zukunft

Die Hochschule der Zukunft kann von der Alltagswelt lernen. So sind die

Fernsehanstalten mit ihren professionellen Redaktionen heute die Instanz, welche wohl am wirksamsten Informationen und offene Problemstellungen, teilweise mit verschiedenen Lösungsangeboten, aufbereiten und dem Publikum anbieten. Allerdings ist der Informationsfluss bloß einseitig, der Zuschauer hat keine ernstzunehmende Möglichkeit, sich an dem Dargebotenen zu beteiligen, es zu reflektieren, es für sich zu individualisieren und in seine eigenen Lern- und Arbeitsprozesse zu integrieren. Ein weiteres interessantes Betrachtungsfeld ist die Spieleindustrie: Selbst intellektuell wenig geschulte Personen erlernen vor allem im computergestützten Spiel komplexe Handlungsabläufe und Regeln. Dies funktioniert, weil die Nutzer schrittweise an die Spielthematik herangeführt werden, sich im Spiel die Schwierigkeits- und Komplexitätsgrade steigern sowie ein ganzheitliches Lernen stattfindet, das alle Sinne in natürlicher Weise, sogar körperliche Handlungen einbezieht. Allerdings sind die in diesem Sinne perfektesten Spiele auf Themen gerichtet, die mit wissenschaftlichem Lernen und Arbeiten wenig zu tun haben. Interessant ist auch der Blick auf die Weiterbildungsindustrie: Schließlich soll die in den vergangenen Jahrzehnten außerhalb der Hochschulen perfektionierte Moderationstechnik in Seminaren oder Workshops herangezogen werden.

Erneuerung der Lehre

Neben der Initiative für Exzellenz in der Spitzenforschung an deutschen Hochschulen steht auch eine grundsätzliche Erneuerung der Lehre an, sollen Hochschulen auch zukünftig die Kaderschmieden für Führungskräfte in Wirtschaft und Gesellschaft bleiben. Der hier angesprochene Dreiklang didaktischer Me-

thodik, der weitgehend außerhalb der Hochschullandschaft stattfindet, soll als Denkanstoß verstanden werden. Die etablierten Hochschulen sollten in einer Rolle des Regieführers die Effektivität und Effizienz der Wissensbearbeitung im Studium nachhaltig steigern, sofern sie Best-in-Class-Kompetenzen aus den genannten Wirtschaftsbereichen einladen und im Wettbewerb zu einer eigenen Exzellenz der Lehre zusammenführen.

Prof. Dr. Uwe Faust ist wissenschaftlicher Leiter, Prof. Dr. Hannes Utikal Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre, Provis-Hochschule, Frankfurt/Main.

ANZEIGE

Werkzeugkasten für den Mittelstand

Der Servicegedanke spielt auch für produzierende Unternehmen eine immer größere Rolle. Kunden wünschen vollständige Problemlösungen, die eine Dienstleistung integrieren.

Das „Service Engineering“ kann als Motor für Innovationen bei der Dienstleistungsentwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen dienen.

Von Ewald Heinen

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen werden die Geschäftsprozesse immer komplizierter. Für den Mittelständler wird es wichtiger, seinen Kunden nicht nur ein Produkt, sondern vollständige Problemlösungen anzubieten und sich damit immer stärker als kompetenter Dienstleister zu präsentieren. Von den Unternehmern wird jedoch erst einmal der Mut verlangt, die eingefahrenen Gleise zu verlassen und sich auf Neues einzulassen. Innovationspielräume müssen zunächst erkannt und dann konsequent und systematisch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden.

Diesem Ziel des systematischen Ausbaus von Dienstleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dient das vom Institut für Technik der Betriebsführung in Karlsruhe (itb) im Deutschen Handwerksinstitut durchgeführte Transfer-Projekt „Service-Engineering – Innovationstreiber in KMU“. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt ist Teil der Hightech-Strategie der Bun-

desregierung und trägt dazu bei, mittelständische Betriebe stärker als bisher bei ihren Innovationsanstrengungen zu unterstützen, etwa durch den breiten und systematischen Transfer bisher erzielter Ergebnisse.

Service Engineering steht für die strukturierte Entwicklung von Dienstleistungen sowohl in gewerblichen als auch in Dienstleistungsbetrieben. Im Kern geht es darum, erfolgreiche Methoden aus dem produzierenden Sektor, zum Beispiel Konstruieren, Entwickeln, Erproben und Optimieren, konsequent auf den Dienstleistungssektor zu übertragen. Das Service Engineering stellt den Betrieben damit einen entsprechenden „Werkzeugkasten“ zur Verfügung, um Entwicklungskosten zu senken und Entwicklungszeiten zu verkürzen. Die Erfolgchancen am Markt können deutlich verbessert werden.

Das Projekt bedient sich einer Doppelstrategie. Zum einen werden innovative Methoden und Modelle in sogenannten Pilotbetrieben erprobt. Mittelständler aus ganz Deutschland und quer

durch Industrie, Handwerk sowie die Dienstleistungsbranche hindurch arbeiten gemeinsam mit Dienstleistungsexperten des Karlsruher Forschungsinstituts am Aufbau neuer, zusätzlicher Dienstleistungen. Zum anderen erfolgt der zielgerichtete Knowhow-Transfer der erfolgreichen und praxiserprobten Ideen mit Hilfe einer Reihe von Veranstaltungen für mittelständische Unternehmer, die konkrete Anregungen zur Nachahmung erfolgreicher betrieblicher Lösungsmodelle erhalten.

Um den Informationstransfer innovativer Methoden zu optimieren, wird das Projekt von den Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft unterstützt. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) sowie der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) einschließlich ihrer regionalen

INFO

IHK-Innovationsberatung informiert vor Ort

Bei allen Fragen rund um das Thema Innovation unterstützen die Innovations- und Technologieberater der 80 Industrie- und Handelskammern (IHKs) Unternehmen in jährlich über 10.000 individuellen Beratungsgesprächen: von Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten über CE-Kennzeichnung und Normung bis hin zur Vermittlung von Kooperationspartnern. Eine Liste aller IHK-Innovations- und Technologieberater ist unter <http://www.diHK.de> abrufbar.

Kammern sind nicht nur Gastgeber von Unternehmerabende. Die 80 Dienstleistungsbereiter der Industrie- und Handelskammern sowie rund 1000 Betriebsberater der Handwerkskammern machen sich hier auch mit aktuellen Entwicklungen der systematischen Dienstleistungsentwicklung im Mittelstand vertraut. So können sie künftig die Betriebe ihrer Regionen im Rahmen einer individuellen Unternehmensberatung stärker für innovative Ansätze bei der Dienstleistungsentwicklung motivieren und erfolgreich Hilfestellung geben.

Der Projekttransfer umfasst darüber hinaus eine Reihe von Fachpublikationen. Umfangreiche Erfahrungen der Pilotbetriebe sowohl beim Einsatz spezieller Instrumente zur Analyse unternehmerischer Stärken und Schwächen als auch für die Gestaltung zusätzlicher Dienstleistungen als Innovationstreiber ihrer Betriebe liegen inzwischen vor. Aktuell entsteht ein Methoden-Leitfaden, der den Gedanken des Werkzeugkastens für den Mittelstand erneut aufgreift. Damit fällt es sowohl den Unternehmern selbst als auch den Beratern in den Kammerorganisationen der deutschen Wirtschaft künftig wesentlich leichter, viele in der betrieblichen Praxis erfolgreich erprobte Geschäfts- und Prozessmodelle zur systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen einzusetzen.

Ewald Heinen ist Geschäftsführer des Instituts für Technik der Betriebsführung in Karlsruhe (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

NACHGEFRAGT

Aufbruch zu neuen Grenzen

Professor Dr. Dr. Werner Weidenfeld, Direktor des Centrums für angewandte Politikforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München, über Innovation und Politik.



Herr Weidenfeld, ist Innovationspolitik ein probates Mittel zur Stärkung der Wirtschaftskraft, sowohl in der Krise als auch nach der Krise? Innovationspolitik ist die Voraussetzung für eine wirtschaftliche Leistungssteigerung. Verschiedene Länder zeigen, wie so etwas erfolgreich funktioniert. Ein Grund, weshalb die USA in den vergangenen Jahren große wirtschaftliche Erfolge verbuchen konnten, ist die Kombination von dramatischer Forschungsförderung durch die Politik mit der Risikobereitschaft einzelner wirtschaftlicher Akteure. Der Aufbruch zu neuen Grenzen gehört in den USA zur Kultur. Das ist in Deutschland noch nicht ausgebreitet. Wir sind eher sicherheits- und stabilitätsorientiert.

Wie schützen Sie die politischen Rahmenbedingungen für Innovationen ein? In der aktuellen Lage lässt sich beobach-

ten, dass sich der Druck erhöht hat und die Politik dadurch nun schneller handeln und Innovationen fördern will. Aber die Politik verhält sich gegenwärtig noch zu detailorientiert, zu wenig gesamtstrategisch. Ein Unternehmen beispielsweise treibt sich selbst in den Ruin, wenn es nur das nächste Tagesgeschäft im Blick hat. Phänomene wie die Internationalisierung und Globalisierung fordern ständig dazu auf, sich der Innovation zuzuwenden. Das muss aber konzeptionell und strategisch angegangen werden.

Inwieweit ist in unserer Gesellschaft in ausreichendem Maße eine Innovationskultur verankert?

Eine Innovationskultur ist hierzulande noch nicht wirklich entwickelt. Einerseits hängen die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktion des Standorts ganz wesentlich von der Innovationsfähigkeit ab. In diesem Bezugsrahmen hat der Begriff „Innovation“ als Kategorie schon einen Spitzenwert. Aber beide Subkultu-

ren – die Politik wie die Wirtschaft – entwickeln unterschiedliche Sichtweisen und haben sich dazu noch nicht in ausreichendem Maße ausgetauscht.

Welche politischen Innovationen sind nach der Bundestagswahl in diesem Herbst zu erwarten?

Der demographische Wandel ist ein herausragendes Thema. Die Gesamtcomposition der Gesellschaft ist immer noch am 19. Jahrhundert orientiert. Die Demographie zwingt uns zu einer umfassenden Korrektur des sozialen Sicherheitsdenkens. Damit verbunden werden auch Innovationen im Gesundheitswesen sein. Außerdem wird sich unsere Mitverantwortung in der Weltpolitik erheblich verändern. Jahrelang hatten wir mit all diesen weltpolitischen Verwehungen nichts zu tun. Wenn wir uns wirtschaftlich fortentwickeln wollen, müssen wir in der Lage sein, uns auf einem großen, globalen Markt zu bewegen.

Das Gespräch führte Markus Garn.

Das vollständige Interview können Sie in der kommenden Ausgabe des Magazins INNOVATIONSMANAGER lesen: www.innovationsmanager-magazin.de



Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie



ZIM für Wachstum Zentrum für Innovationen im Mittelstand

Konjunkturprogramm II – Impulse für Wachstum Förderung bietet Perspektive für Ihre Innovationen

Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) ist ein bundesweites technologie- und branchenoffenes Programm zur Förderung des innovativen Mittelstands.

ZIM unterstützt seit Februar 2009 bis Ende 2010 Einzel-, Kooperations- und Netzwerkprojekte von mittelständischen Unternehmen bis 1.000 Beschäftigte.

Für Informationen und Beratung zu den Fördermaßnahmen wenden Sie sich an die Projektträger:

ZIM-SOLO Einzelprojekte	EuroNorm GmbH	Telefon 030 97003-043
ZIM-KOOP Kooperationsprojekte	AiF, Geschäftsstelle Berlin	Telefon 030 48163-460
ZIM-NEMO Netzwerkprojekte	VDI/VDE - IT GmbH	Telefon 030 310078-381

Alles rund um das ZIM-Förderprogramm finden Sie immer aktuell unter www.zim-bmwi.de.