

Anhand eines Beispiels aus seiner persönlichen Erfahrung machte er deutlich, wie er eine gezielte Innovation im Kraftstoffbereich entwickelte, indem er sich vollständig darauf konzentrierte, das Problem eines „Extrem“-Kunden zu lösen – eines Teilnehmers an einer Wüsten-Rally. Und er plädierte dabei für einen größeren Freiraum, den eine Abteilung, respektive die Mitarbeiter dafür haben sollten. In diesem speziellen Fall zeigte er, was vermutlich in vielen Fällen gilt, dass nämlich auch Mut ein entscheidender Faktor für den Erfolg war. Damit nahm er den oben genannten Punkt der Bedeutung von Freiräumen auf und wies darauf hin, dass es dabei

nicht nur um Organisation und Strukturen geht, sondern auch um Haltungen. Dieses „echte Gespür für Innovation“ wurde während der Veranstaltung deutlich und der Leitspruch des IAI – Innovationen werden von Menschen gemacht – bestätigte sich!

◆ Helga König und Dr. Lutz Schröter

¹ IAI, Folien Prof. Dr. Kriegesmann

² IAI, Folien Prof. Dr. Kriegesmann

³ IAI, Folien Prof. Dr. Kerka

STÖRFAKTOR KREATIVITÄT

Deutschland braucht eine gelebte Innovationskultur!



Dr. Carsten Deckert,
Geschäftsführender Vorstand,
DABEI e.V.

In unserer Studie zum DABEI-Innovationsklima-Index 2011, die Sie sich auf unserer Website www.dabei-ev.de kostenlos herunterladen können, haben wir von DABEI als Ergebnis unserer Umfrage sechs Themenfelder definiert, in denen wir für Deutschland dringenden Handlungsbedarf sehen. Diese Themenfelder sind nicht so sehr durch harte Faktoren gekennzeichnet, wie z.B. die Erhöhung der Forschungsausgaben oder

die Verbesserung der Infrastruktur. Ganz im Gegenteil liegt Deutschland hier in den meisten Fällen weit vorne. Vielmehr sind es die weichen kulturellen Faktoren, die die zentrale Rolle spielen und die unserer Ansicht nach verändert werden müssen.

Bei den Recherchen zum DABEI-Index 2011 haben wir verschiedene Studien aus dem Jahr 2010 zum Thema Innovation ausgewertet. Alle Studien – egal ob von Beratungsunternehmen oder von Forschungseinrichtungen und Vereinen – kommen zu dem Ergebnis, dass Innovationen von hoher Bedeutung für das Wachstum und das langfristige Überleben von Unternehmen und Gesellschaften sind. Trotz dieser Bekenntnisse ist der Umgang mit Kreativität in Deutschland aber höchst fragwürdig. Kreative und Querdenker sind nicht besonders hoch angesehen. Eine entsprechende Innovationskultur ist offensichtlich nicht besonders ausgeprägt. Dies veranschaulichen auch einige aktuelle Studien aus Deutschland:

Die IQudo-Studie Ideenfindung aus dem Jahr 2010 kommt zu dem ernüchternden Ergebnis: „93,6% der befragten Personen haben ihre besten Ideen nicht am Arbeitsplatz. Sie sind gestresst, abgelenkt und/oder ihre Kreativität wird von der Unternehmensführung nicht erwünscht oder gar unterdrückt.“ Dass viele Arbeitnehmer ihre besten Ideen nicht am Arbeitsplatz haben, hat man ja bereits befürchtet;

auch dass man am Arbeitsplatz oft zu gestresst und abgelenkt für kreatives Arbeiten ist. Dass allerdings 14,2% der Befragten sogar offen gestehen, neue Ideen seien an ihrem Arbeitsplatz unerwünscht oder würden sogar unterdrückt, muss überaus bedenklich stimmen.

Wie es um das Thema Kreativität in Unternehmen insgesamt bestellt ist, beschreibt Jens-Uwe Meyer von den Ideologen in der kürzlich erschienenen Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur“, deren Ergebnisse auch im Beitrag „Kreativität nach Vorschrift“ für den Harvard Business Manager veröffentlicht wurden. Darin kommt er zu folgenden drei Kernaussagen:

» Kreativität nach Vorschrift

Für knapp zwei Drittel der Unternehmen sind Regeln wichtiger als Ergebnisse. Diese Unternehmen setzen auf Innovationsprozesse mit strikten Regeln, aber geringen kreativen Freiräumen. In weniger als einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen sind Kreativität und kreatives Denken hoch angesehen.

» Wunsch nach Innovation mit Vollkasko-Schutz dominiert

In den wenigsten Unternehmen werden auch schlechte Ideen akzeptiert, obwohl der Weg zu guten Ideen oft über eine ganze Reihe von schlechten Ideen führt. Über 80% der Unternehmen sichern sich durch Studien und Analysen ab, ohne aktiv Experimente zu fördern. Meyers Fazit: „Paralyse durch Analyse.“

» Neue Wege gehen – solange sie genau so sind wie die alten

Nur in etwa einem Drittel der Unternehmen werden Ideen generell positiv aufgenommen. Und lediglich etwa ein Viertel der Unternehmen verfolgt aktiv radikale Innovationen. Der Rest gibt sich mit inkrementellen Verbesserungen zufrieden.

Lediglich knapp 21% der Unternehmen sind daher nach Meyer „proaktive Innovatoren“. Dies spiegelt sich dann natürlich auch im Umgang mit Kreativen wider: „Echte Querdenker einzustellen, das trauen sich nur 24 Prozent.“

Somit stehen Kreative und Querdenker nicht besonders hoch im Kurs. Eine IQudo-Umfrage über Querdenker aus dem Jahr 2011 kommt zu dem Ergebnis: „Querdenker werden als störend und anstrengend empfunden.“ Auf die Frage „Welche Charaktereigenschaften verbinden Sie mit einem Querdenker?“ halten sich positive und negative Eigenschaften die Waage. Auf der Positiv-Seite stehen die Top 3 „kreativ, individuell, neugierig“ den Top 3 „schwierig, unangepasst, unzuverlässig“ auf der Negativ-Seite gegenüber.

Ganz offensichtlich wird Kreativität in vielen Bereichen noch als Störfaktor angesehen. Die Frage ist, ob sich eine Gesellschaft, deren wichtigste Ressourcen in den Köpfen der Menschen schlummern, eine derartige Einstellung leisten kann. Wir sind der Meinung: Nein! Deutschland muss ganz im Gegenteil eine nationale Innovationskultur entwickeln, damit es sich zu einer Kreativgesellschaft wandeln kann. Denn Kreativität ist in hohem Maße eine Frage der Kultur. Methoden und Prozesse lassen sich relativ einfach kopieren, die dahinter stehende Kultur aber nicht. Und die Kreativität des einzelnen entfacht erst ihre volle Wirkung, wenn sie durch eine entsprechende gemeinsame Innovationskultur unterstützt wird. Eine Innovationskultur ist somit der Nährboden für Innovation.

Eine Innovationskultur zeichnet sich unserer Ansicht nach vor allem durch die folgenden vier Elemente aus:

» **Bekenntnis zu Neuem**

Eine Vision von einer besseren Zukunft durch Fortschritt ist die wesentliche Grundlage einer Innovationskultur. Dazu müssen wir allerdings einen neuen Fortschrittsbegriff definieren: Fortschritt ist kein kurzfristiges Unterfangen, in dem Gewinne internalisiert und Verluste externalisiert werden. Fortschritt schafft langfristig Werte und zwar für die Unternehmen und die Gesellschaft.

» **Offenheit für Neues**

Eine innovations- und technologiefreundliche Grundstimmung schafft die notwendige Anerkennung für Erfindungen und Innovationen sowie deren Schöpfer, die kreativen Querdenker. Firmen sollten statt dem „Not invented here“-Syndrom lieber eine „Proudly found elsewhere“-Einstellung an den Tag legen und ihren Innovationsprozess im Sinne von „Open Innovation“ öffnen.

» **Mut zu Neuem**

Innovation braucht Entrepreneure, die neue Geschäftsmodelle wagen, und Intrapreneure, die in bestehenden Unternehmen unternehmerisch denken und agieren. Das gelegentliche Scheitern darf dabei kein Stigma darstellen, sondern ist ein integraler Bestandteil unternehmerischen Handelns.

» **Leidenschaft für Neues**

Kreative Freiräume sind bei Innovationen wichtiger als starre Regeln. Jeder sollte mit Neugier und Experimentierfreude an neue Aufgaben gehen dürfen und können, so wie Kinder dies tun. Sich diese kindliche Herangehensweise an Herausforderungen zu bewahren bzw. diese wiederzuentdecken, ist eine wesentliche Grundlage für Kreativität und Innovation.

Zu einer Innovationskultur gehört auch, dass man mutige und unkonventionelle Innovatoren entsprechend würdigt. Damit macht man den Innovatoren Mut, ihren Weg weiterzugehen, und schafft Positivbeispiele für die restliche Gesellschaft. Aus diesem Grund hat DABEI den DABEI-Preis ins Leben gerufen, der dieses Jahr zum ersten Mal auf der iENA in Nürnberg verliehen wurde (siehe dazu den separaten Beitrag in dieser Ausgabe). Wir hoffen, mit diesem Preis ein positives Zeichen zu setzen, damit Kreativität in Deutschland vom Störfaktor zum Erfolgsfaktor wird.

13. JAHRESTAGUNG INNOVATION DER MANAGEMENT CIRCLE AG

Über 150 Experten aus Industrie, Consulting und Wissenschaft zum Thema Innovation trafen sich am 21./22. November 2011 in München

Zwei Fragestellungen zogen sich durch fast alle Beiträge des Treffens. Zum einen der Umgang mit „Open Innovation“, zum anderen die Frage, wie in den Unternehmen ein innovationsfreundliches Klima geschaffen werden kann. Den positiven Einstieg in dieses Thema bot die Meldung, dass im internationalen Innovationsranking 2010 (einer Studie von BDI und Telekom Stiftung) Deutschland Rang 4 belegt.

Prof. Oliver Gassmann, Leiter der Tagung, untersuchte in seinem Beitrag die Frage, wie Deutschland es mit Innovationen zum Wertschöpfungsweltmeister schafft. Wesentliche Faktoren dafür sind aus seiner Beobachtung ein Kreativität förderndes Klima, Ideengenerierung, Inkubatorstrukturen, Belohnungs- und Messsysteme, Offenheit

und Partnerschaft, Integration von Geschäft und Technologie sowie die richtigen Mitarbeiter, mit denen die anderen Positionen umgesetzt werden können! Gerade in der letzten Position sieht er die Chance der (mittel-)europäischen Wirtschaften gegenüber verschiedenen Schwellenländern: Dort sind die Mitarbeiter oft keine Teamplayer, sondern Einzelkämpfer auf dem Weg nach oben in den betrieblichen Hierarchien.

Stephan Niehaus, Vizepräsident Design und Brand Management bei Hilti AG, Schaan (Liechtenstein) zeigte „Die Erfolgsgeschichte ‚Hilti-Design‘ – Welche Bedeutung Design im B2B-Innovationsprozess haben kann“. Konsequenterweise wird die Nutzung der Farbmarke RAL 3020 in Produkten und Aussenaustritt des Unternehmens umgesetzt. Aber