

Erfolgreiche Innovationskultur

Führungskultur vs. Open Innovation

Große Hoffnungen, geringe Resultate: „Open Innovation“-Experimente versanden in vielen Unternehmen schnell. Der Kardinalfehler liegt darin, Berührungspunkte zur Leadership-Kultur nicht zu nutzen. Doch mit wenigen einfachen Grundregeln können Führungskräfte Open Innovation zur Erfolgsgeschichte machen.

1 UPDATE FÜR DIE FÜHRUNGSKULTUR

Teile Deine Ideen mit jedem, gerade die besonders guten – dann werden am Ende alle davon profitieren. Dieses Credo gibt der Ansatz „Open Innovation“ (OI) für den Wandel von Unternehmensorganisationen und -kulturen vor. Intellectual Property und Spezialistentum? Waren gestern. Im digitalen Zeitalter entstehen wirtschaftliche Erfolge eben nicht aufgrund, sondern trotz der Abgrenzung von Teams, Abteilungen, Standorten, Wettbewerbern. Je weiter man diese Grenzen auflöst und alles mit jedem teilt – vom operativen Verbesserungsvorschlag über den kreativen F-&-E-Output bis hin zum eingetragenen Patent –, desto schneller und weitreichender die Erfolgsbilanz. So zumindest in der Theorie. In der Unternehmenspraxis sieht das allerdings etwas anders aus.

Dort zündet die Idee von OI nicht wirklich – obwohl sie schon seit immerhin rund zwei Jahrzehnten in Managementseminaren und Universitäten auf dem Lehrplan steht. Und obwohl sie aktuell im Kontext von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; vgl. hierzu ausführlich Rustler, AuA 4/18, S. 202 ff.) als adäquater Ansatz gilt, Organisationen durch die Untiefen der digitalen Transformation zu bringen. Kein Wunder, denn schließlich ist eine Menge Mut erforderlich, um dem Wettbewerber das wertvollste Know-how auf dem Silbertablett zu servieren, richtig?

Mitnichten. Die psychologische Dimension – Mut, Angst, Abschied aus der Komfortzone – ist wichtig, aber nachgeordnet. Wie jede andere (gravierende) Veränderung erfordert dieser Schritt in erster Linie solide Entscheidungskompetenz und Entscheidungen, sei es auf strategischer Ebene für die vorgelebte Marschrichtung oder operativ durch Abteilungs- und Teamleiter. Wer sein Unternehmen tatsächlich nach OI ausrichten will, sollte dies also eng mit der Weiterentwicklung der Führungskultur verzahnen. Neben den Kompetenzen eines „Digital Leader“ (vgl. Grafik auf S. 362) sind dabei zwei generelle Perspektiven auf das Thema hilfreich:

1. Was ist kurzfristig erforderlich, damit Führungsstrategie und -stile sowie OI zueinanderpassen?
2. Welche langfristigen Effekte sind zu berücksichtigen?

2 FÜHRUNGSWERKZEUGE FÜR OPEN INNOVATION ARRANGIEREN

OI verfolgt im Unternehmen i. d. R. zwei Zielsetzungen:

- die zu- und abfließenden Wissensströme dazu zu nutzen, eine interne Innovationsentwicklung zu beschleunigen, und darüber hinaus
- die Optionen für die externe Innovationsnutzung zu erweitern.

Folgt man diesem OI-Paradigma, das Henry Chesbrough bereits vor ca. 20 Jahren an der Harvard Business School entwickelte, lässt sich OI als Gegensatz zum traditionellen vertikalen Integrationsansatz verstehen, bei dem interne F-&-E-Aktivitäten zu intern entwickelten Produkten führen, die das Unternehmen dann schließlich vertreibt (vgl. hierzu www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#579d1d1175f4, Stand: 7.9.2018). Dabei sind laut Chesbrough zwei Facetten wichtig:

- der Aspekt „outside in“ (Mensch und Technologie sinnvoll verbinden), bei dem Unternehmen externe Ideen und Technologien in den eigenen Innovationsprozess einspeisen sowie
- der Aspekt „inside out“ (Externalisierung von internem Wissen).

Hier gehen kaum oder gar nicht genutzte Ideen und Technologien des Unternehmens nach außen, um in die Innovationsprozesse anderer integriert zu werden (a. a. O.). Dies fasst auch der Leitspruch „Die Welt ist unsere Innovationsabteilung“ treffend zusammen. Doch inwiefern sollten Unternehmen hieran ihre Führungskultur heute ausrichten? Für beide Aspekte gibt es jeweils drei Orientierungspunkte, die branchenüber-

greifend eine erste konkrete Hilfestellung für eine weitere Eingrenzung der Zielsetzung und Maßnahmen von OI bieten.

3 OUTSIDE IN

Der erste Orientierungspunkt lautet: Komplexität reduzieren.

Innovationen sind über Nacht weltweit verfügbar und Verbraucherverhalten manifestiert sich in Echtzeit. Das erfordert mehr Flexibilität und Agilität. Und eher keine starren Vertikalen. Ein besonderes Beispiel dafür ist der Milliardenkonzern W. L. Gore & Associates, welcher vor allem für seine Bekleidungsmembran Gore-Tex bekannt ist. Das 60 Jahre alte und überaus erfolgreiche Traditionsunternehmen verzichtet auf Hierarchien. Führungspersönlichkeiten müssen durch Können überzeugen und von ihrem Team bestätigt werden. Teamorientierung, Offenheit, Kreativität und Empowerment stehen deshalb im Vordergrund – und sorgen dafür, dass möglichst wenig Energie durch politische Spiele verloren geht. Gary Hamel, einer der weltweit wichtigsten Management-Vordenker, bezeichnet Gore sogar als „Innovation Democracy“. Passend dazu sind Mitarbeiter der Firma dank eines speziellen Programms auch Teilhaber – Associates.

Als zweiter Punkt ist die Empfänglichkeit für Neues entscheidend: Beharrungsvermögen gewachsener Strukturen nicht unterschätzen, neue Ideen in kleinen Einheiten erproben und die Erfahrungen transparent teilen.

Wie das funktionieren kann, demonstriert die Deutsche Bahn AG. Mit ihrem Accelerator DB Mindbox betreibt sie unterschiedliche Programme, um offene Plattformen aufzubauen, Innovationen von Start-ups in den Konzern zu holen und im „geschützten Raum“ schnell zum Fliegen zu bringen. Dabei geht es um disruptive Lösungen rund um die Bahninfrastruktur, Mobilität und Logistik, die aus dem Zusammenspiel neuer Technologien, digitaler Anwendungen, Materialien und Geschäftsmodellen entstehen.

Im letzten Orientierungspunkt unter dem Aspekt Outside in wird gefordert: Investitionen forcieren.

Die Kombination aus innovativer Unternehmenskultur und zeitgemäßen Strategien sorgt für wirkungsvolle Wachstumsimpulse bei Produktivität, Kreativität, Engagement und Zusammenarbeit. Erstaunlicherweise kann sich dabei mit Zero-Base-Budgeting ein Ansatz als äußerst hilfreich erweisen, der bereits vor fast 50 Jahren entwickelt wurde. Der Kern der Methode besteht darin, die Budgetposition aus den konkreten Zielen der zukünftigen Planungsperiode abzuleiten – nicht aus der Vergangenheit. Der Einsatz interner und externer Benchmarks, die Rationalisierung der Planung, die klare Zuschreibung der Kostenpositionen zu den Ergebnissen und eine hohe Transparenz über einzelne Kostenpositionen sind die Folge. Heilige Kühe überleben nur in Dunkelzonen, die über Jahre nie ausgeleuchtet werden. Und genau das wird durch Zero-Base-Budgeting systemisch ausgeschlossen. Der Ansatz hat seine Schwächen – aber er kann sehr wirkungsvoll dabei sein, Budgets und Management Attention auf Innovation auszurichten und „Bestandsschutz“ aufzubrechen.

Digitale Leader sind:

Experimentierfreudig:

Sie haben keine Berührungsängste, wenn es um neue Tools und Technologien geht.

Mutig:

Sie haben keine Angst, bringen sich ein und geben ehrliches Feedback – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe.

Progressiv:

Sie wollen sich weiterentwickeln und müssen nicht immer auf alles eine Antwort wissen, sondern sollten die richtigen Fragen stellen.

Kollegial:

Die Ellenbogenmentalität liegt ihnen fern. Sie haben stets die Mitarbeiter im Blick.

Schnell:

Sie sitzen nicht aus, sondern wollen lenken und gestalten.

Weitsichtig:

Sie denken nicht nur an die Gegenwart, sondern auch an die Zukunft.

Flexibel:

Sie sind agil und reagieren auf unterschiedliche Anforderungen.

Offen:

Sie sind aufgeschlossen für neue Ideen.

Vernetzt:

Sie vernetzen sich mit Experten und bringen Kollegen unterschiedlicher Disziplinen an einen Tisch.

Proaktiv:

Sie werden auch ohne Aufforderung aktiv. Sie wollen etwas bewegen und können motivieren.

4 INSIDE OUT

Unter dem Aspekt von Inside-out lautet der erste Orientierungspunkt: Transparenz und Vernetzung fördern. In Zukunft gilt es, sich eng mit der Welt des Kunden zu vernetzen und seine individuellen Bedürfnisse maßgeschneidert und in kürzester Zeit zu erfüllen. Der einfachste Weg dazu: Einfach mal die Tür aufmachen und Innovation, Forschung und Entwicklung nicht als Black Box konzipieren. Die Idee der „Car Clinic“ ist ein gutes Beispiel. Hinter dem Begriff steckt keine piffige Kfz-Werkstatt, sondern ein in der Automobilindustrie etabliertes Verfahren: Car Clinic ist dort ein Marktforschungsinstrument. Dabei wird Testkunden in einer abgesperrten Testumgebung ein sehr weit entwickelter Prototyp präsentiert und gegen Wettbewerbsfahrzeuge „gebenchmarkt“. So lassen sich Kundenmeinungen, -ideen und -wahrnehmungen im Hinblick auf Design, Fahreigenschaften, Ausstattung oder Image frühzeitig in die Entwicklung integrieren.

Punkt zwei steht unter dem Motto: Entscheidungen beschleunigen. Starre Hierarchien auflösen und Verantwortung in Teams delegieren, die nahe am Markt und am Kunden agieren.

Dabei erweist sich eine Metapher aus der Technologie als hilfreich: Im Kontext des Internets der Dinge lässt sich beobachten, dass das Paradigma des Cloud Computing verstärkt durch das Fog Computing ergänzt wird. Denn datenbasierte Entscheidungen gilt es, autonom am Ereignisort und in Echtzeit zu treffen – die Schleife über einen Zentralrechner erhöht in gefährlicher Weise die Latenzzeit. Dazu müssen jedoch Rechenkapazitäten und Entscheidungsrechte an die Peripherie verlagert und durch leistungsstarke Übertragungswege unterstützt werden. Manchmal können unsere Organisationsstrukturen von unseren technologischen Infrastrukturen lernen.

Im letzten Orientierungspunkt wird gefordert: Silodenken und Herrschaftswissen abschaffen.

Technologien müssen eingesetzt werden, um Prozesse neu zu ordnen – Software kennt keine Abteilungs- und Wissensgrenzen. Seit Jahren wird nun darüber gesprochen, dass Daten und Wissen das Öl des 21. Jahrhunderts sind. Doch so verbraucht die Metapher, so rudimentär ihre Umsetzung in der Praxis. Der freie Energiefluss von Wissen und Ideen durch die Organisation ist auch fast zwei Jahrzehnte nach der Jahrtausendwende kaum verwirklicht. Allerdings hat auch das Öl einen jahrzehntelangen Anlauf gebraucht, um zur Commodity zu werden.

5 TRADIERTER UNTERNEHMENS- KULTUREN LANGFRISTIG VERÄNDERN

Aber auch aus dem Scheitern von Open Innovation lässt sich viel lernen. Erstaunlicherweise wird ein Kardinalfehler im Umgang mit dieser Idee ebenfalls immer wieder gerne begangen: Manager ignorieren, dass tradierte Kulturen sich nicht in Jahren, sondern Dekaden verändern.

Ein anschauliches Beispiel bietet der Sicherheitsgurt, der uns beim Autofahren schützt. Er ist das Ergebnis einer revolutionären Idee, die der schwedische Ingenieur Nils Bohlin vor 60 Jahren hatte: Warum nicht die bis dato im Auto üblichen Becken- und Schultergurte zu einer neuen Konstruktion verbinden, die verhindert, dass Fahrzeuginsassen bei einem Aufprall aus dem Auto geschleudert werden? Dass der daraus entwickelte Dreipunkt-Sicherheitsgurt bis heute täglich Menschenleben rettet, ist auch der Offenheit von Bohlins damaligem Arbeitgeber Volvo zu verdanken. Denn das Unternehmen machte die Erfindung allen Herstellern zugänglich. Im Rückblick wird bei diesem klassischen OI-Beispiel eine interessante und wichtige Tatsache allerdings meist ausgeblendet: Der Gurt war keine Erfolgsgeschichte aufgrund, sondern trotz der Einstellung der Autofahrer zu ihrer eigenen Sicherheit. Noch bis in die späten 60er-Jahre warb Bohlin in vielen Ländern für sein Produkt, da sich z. B. hartnäckig der Irrglauben hielt, dass man sich bei einem Unfall schon per Muskelkraft im Sitz halten könne. Und auch nach zahlreichen technischen Verbesserungen und Verkehrserziehungsmaßnahmen nahmen in Deutschland viele Insassen das Thema Sicherheitsgurt erst ab 1984 ernst, als das Fahren ohne Gurt erstmalig mit einem Bußgeld bestraft wurde.

Im Unternehmenskontext ist eben dieses Dilemma gut bekannt, wenn OI-Projekte euphorisch starten und dann peu à peu versanden: zu viele Prozessbeteiligte, keine klaren Vorgaben und mangelnde intrinsische Motivation derer, die es am meisten betrifft. Im Sinne einer OI-gerechten Führungskultur sollte man dem mit den folgenden drei Punkten entgegenwirken:

- Geeignete Rahmenbedingungen schaffen: Um den Wandel aktiv zu gestalten, ist Führung mit einem klaren Fokus auf Ergebnisse notwendig. Dazu muss ein Unternehmen bspw. kundenzentriert denken und deren Anforderungen genau identifizieren.
- Vertrauen statt Kontrolle: Der Erfolg in der Digitalisierung steht und fällt mit dem Vertrauen der Führungskräfte. Dieses lässt sich durch möglichst viel gedankliche Bewegungs- und Entscheidungsfreiheit stärken.
- Kommunikation wird wichtigste Führungsaufgabe: Vor allem die Generationen Y und Z lassen sich in tradierten und in hierarchisch geprägten Systemen kaum motivieren. Das erfordert eine Kultur der direkten Kommunikation auf Augenhöhe.

6 FAZIT

Natürlich stellt sich der Erfolg von OI nicht über Nacht ein – aber jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Nur wer es schafft, sein Unternehmen wirklich „digital zu denken“, wird auch in Zukunft im globalen Wettbewerb bestehen. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass die digitale Transformation neben einem technologischen vor allem auch einen kulturellen Wandel voraussetzt. Mit einer Etablierung von OI-Ansätzen im Pflichtenheft der Führungskräfte wird dafür eine wesentliche Grundlage geschaffen. ■

UNSER AUTOR



Marc-David Rompf ist Psychologe (M.Sc.) mit Grundausbildung in der systemischen Beratung sowie zertifizierter Business Coach. Bei der dla digital leaders advisory in München verantwortet er die Bereiche Assessment und Succession.