

„Am Ende sind alle Probleme der Wirtschaft Personalprobleme.“
Alfred Herrhausen, Vorstandssprecher der Deutschen Bank

Innovation zwischen Loyalität und Macht – „Innovation Empowerment“ für große Unternehmen

Dr.-Ing. Ulrich Hueck¹
ulrich.hueck@uideas.org

Dieser Text beschreibt strukturelle Mängel, die in großen Unternehmen dazu führen, dass viele eigentlich sinnvolle und nutzbringende Innovationen nicht verwirklicht werden. Zur Lösung dieses Problems wird das organisatorische Konzept „Innovation Empowerment“ im Abschnitt 7 dargestellt.

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Nützlichkeit von Verbesserungen	2
3	Verbesserungen von Gesamtprozessen.....	3
4	Vorschläge für fremde Zuständigkeitsbereiche	4
5	Voraussetzungen für Verbesserungen in fremden Zuständigkeitsbereichen.....	6
6	Die Machtfrage bei Innovationen.....	7
7	„Innovation Empowerment“ als Innovationsprogramm	8
8	Vorteile des „Innovation Empowerment“	9
9	Zusammenfassung	10
	Anhang A: Anforderungen an Innovationsprogramme	11
	Anhang B: Vorbehalte gegen das „Innovation Empowerment“	13
	Referenzen	15

1 Einleitung

Innovation ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Manche großen Unternehmen wären gerne innovativer, als sie es tatsächlich sind. Zwar versuchen sie kontinuierlich, ihre einmal gefundenen Geschäftsmodelle zu optimieren, aber bahnbrechende Verbesserungen kommen dabei nur schwerlich und selten zustande. Noch mühsamer ist die Entwicklung völlig neuer und zugleich tragfähiger Geschäftsmodelle für die Zukunft. Bei zu geringer Verbesserung bestehender Geschäftsmodelle und besonders beim Auslaufen alter Geschäftsmodelle haben der Stillstand oder das Ausbleiben neuer Geschäftsmodelle jedoch oft den Niedergang eines Unternehmens zur Folge.

Ausschlaggebend für die Innovationskraft eines Unternehmens ist die personelle Besetzung der Führungsebene: In den frühen Zeiten der Industrialisierung waren Firmenlenker² oft auch die Erfinder ihrer eigenen Geschäftsmodelle. Heute gibt es eine große Zahl von „Start-up“-Unternehmen, deren Gründer ebenfalls versuchen, neue Geschäftsmodelle zum Erfolg zu führen. Wenn dies mit manchmal

¹ Der Autor dankt fünf an dieser Stelle nicht namentlich genannten Personen für ihr jeweils sehr umsichtiges Review dieses Textes.

² In diesem Text ist mit der maskulinen ebenfalls die feminine Schreibweise einer Personenbezeichnung gemeint. Auf Schreibweisen wie „Firmenlenker/-innen“ oder „Firmenlenker*innen“ wird daher verzichtet.

atemberaubenden Ergebnissen gelingt, dann beruhte der Erfolg auch heute wieder auf einer Personalunion aus innovativer Persönlichkeit und erfolgreicher Firmenleitung.

Dieser Beobachtung folgend, müssten große Unternehmen ihre Innovationskraft systematisch verbessern können, indem sie solche Innovatoren aus ihren eigenen Reihen, deren Ideen und Handeln unternehmerischen Erfolg versprechen, zu Führungskräften machen. Dies geschieht aber nicht systematisch, sondern nur in seltenen Ausnahmefällen. Stattdessen müssen Innovatoren nahezu zwangsläufig erkennen, dass Ihnen nur das Verlassen des großen Unternehmens als Ausweg für die Realisierung ihrer Ideen bleibt.

Die Ursache für diesen Umstand wird nachfolgend dargelegt: Sie besteht darin, dass unternehmerisches Erfindertum i. d. R.³ nicht mit dem beruflichen Aufstieg in einem großen Unternehmen vereinbar ist. Zur Abhilfe wird mit dem „Innovation Empowerment“ eine Lösung dargestellt, die erfolgreiche erfinderische Arbeit systematisch ermöglicht und zum zentralen Kriterium für Beförderungen in höhere Positionen macht.

Das „Innovation Empowerment“ versetzt große Unternehmen in die Lage, unternehmerische Erfinder in den eigenen Reihen zu erkennen, zu halten und zu fördern, um sie schließlich anhand eindeutiger Kriterien auch zu Geschäftsgebietsleitern und Vorständen zu machen. Dies kann die Innovationskraft großer Unternehmen nachhaltig steigern, bahnbrechende Verbesserungen sowie tragfähige neue Geschäftsmodelle wirkungsvoll hervorbringen und damit langfristig das Überleben des Unternehmens sichern.

Auch für Unternehmen, deren F&E-Prozess so ausgezeichnet funktioniert, dass bahnbrechende Innovationen und neue Geschäftsmodelle tadellos zustande kommen, kann das „Innovation Empowerment“ von Interesse sein. In der aktuellen Situation ist dann zwar die Führungsebene mit innovativen Köpfen besetzt. Ebenso wichtig ist es aber auch dann, innovativen Nachwuchs zu sichern.

Im Anhang A ist eine umfassende Liste von Anforderungen dokumentiert, denen ein wirksames Innovationsmanagement in großen Unternehmen genügen sollte. Das „Innovation Empowerment“ erfüllt alle diese Anforderungen. Anhang B benennt typische Vorbehalte gegen das „Innovation Empowerment“ und entkräftet sie.

2 Nützlichkeit von Verbesserungen

Der Ausgangspunkt für jede wirkungsvolle Innovation ist eine Idee für die Verbesserung des Bestehenden. Für Personen, die solche Verbesserungen in einem großen Unternehmen entweder als Ideengeber oder als Entscheider vor Augen haben, stellen sich zwei grundlegende Fragen:

- (1) Könnte die Verbesserung mir selbst nützen?
- (2) Könnte die Verbesserung dem Unternehmen nützen?

Wer für sich die Frage (1) nur mit einem „Vielleicht“ oder mit einem „Nein“ beantwortet und zugleich zielgerichtet die eigene Karriere vorantreiben will, wird die angedachte Verbesserung i. d. R. nicht angehen. Neuerungen sind nämlich immer mit Risiken und Aufwand verbunden, wobei sie tatkräftig vertreten und umgesetzt werden müssen, ohne dass persönlicher Nutzen und Erfolg gewiss sind. Im Umkehrschluss macht vorrangig ein Personenkreis Karriere, von dem – wenn überhaupt – nur solche Verbesserungen umgesetzt oder unterstützt werden, die wenig riskant erscheinen und ihnen selbst in dem ihnen jeweils zugeteilten Verantwortungsbereich nützen.

Nehmen wir daher an, die Frage (1) ließe sich im Hinblick auf eine angedachte Verbesserung mit einem klaren „Ja“ beantworten. Dies ist i. d. R. der Fall, wenn sich die Verbesserung auf den eigenen Verantwortungsbereich bezieht. Wer zielgerichtet Karriere machen will, für den wird dann natürlich auch die Beantwortung der zweiten Frage immer „ja“ lauten. Tatsächlich bleibt diese zweite Frage aber so lange

³ i. d. R. = in der Regel

nachrangig, wie die Verbesserung der eigenen Karriere förderlich und das Ausbleiben von tatsächlichen Verbesserungen für das Unternehmen insgesamt nicht auf einen selbst zurückfällt.

Vor diesem Hintergrund haben wenig riskante Verbesserungen, die der Selbstoptimierung von Karrierechancen zuträglich sind und daher i. d. R. vorrangig den eigenen Verantwortungsbereich betreffen, die besten Aussichten auf eine tatsächliche Umsetzung.

Wird nun der eigene Verantwortungsbereich als Belohnung für diese Selbstoptimierung durch einen erfolgreichen Karriereschritt vergrößert, dann ändert dies nichts an der Grundhaltung der beförderten Person: Die Selbstoptimierung hat Vorrang gegenüber der Optimierung des Unternehmens.

Diese Interessenslage hat zur Folge, dass sich die verschiedensten Teilbereiche eines Unternehmens in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen optimieren, ohne dabei das Gesamtwohl des Unternehmens systematisch vor Augen zu haben. Teiloptimierungen führen aber oftmals nicht zu einer Optimierung des Gesamtsystems. Außerdem beruhen bahnbrechende Verbesserungen und neue Geschäftsmodelle i. d. R. nicht auf Optimierungen von Teilsystemen, sondern erfordern eine Anpassung des Gesamtsystems.

Die Wahrnehmung des Gesamtwohls des Unternehmens obliegt insbesondere der Firmenleitung. Vor dem Hintergrund der o. g. Betrachtungen gelangen bei großen Unternehmen aber vorrangig Personen in diesen Kreis, die erfolgreich als eigennützige Selbstoptimierer agieren. Sie sind daher häufig von ihrer Denkweise und ihren Karriereschritten her gar nicht veranlagt oder geschult, das langfristige Wohl des Unternehmens über den eigenen Nutzen zu stellen. Dies erklärt nicht nur eine geringe Innovationskraft und das Ausbleiben neuer, erfolgreicher Geschäftsmodelle, sondern auch viele zum Scheitern verurteilte Versuche, nicht tragfähige, weil nicht umfassend durchdachte Verbesserungen oder neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Auch erklärt dies die Ablehnung von erfolgversprechenden Geschäftsmodellen, die dem Unternehmen zwar insgesamt nützen könnten, der eigenen Karriere verantwortlicher Entscheidungsträger aber nicht.

Als Konsequenz daraus ergeben sich zwei anspruchsvolle Prinzipien, die zu befolgen sind, damit große Unternehmen Innovationen und neue Geschäftsmodelle entweder selbst erfolgreich hervorbringen oder sich durch geeignete Zukäufe erfolgreich aneignen und mit deren Hilfe langfristig überleben können:

- (1) Nur solche Verbesserungen, die einem großen Unternehmen insgesamt nachweislich nützen, sollten nutzbringend für den Aufstieg zu höherer Verantwortung im Unternehmen sein.
- (2) Die erfolgreiche Umsetzung oder die erfolgreiche Akquisition von Innovationen sollte als verpflichtende Voraussetzung für Berufungen in höhere und höchste Stellen im Unternehmen angesehen werden.

Wie dies systematisch möglich gemacht werden kann, wird nachfolgend dargestellt.

3 Verbesserungen von Gesamtprozessen

Besonders nutzbringende und wirkungsvolle Vorschläge kommen zustande, wenn ein Gesamtprozess analysiert, dessen größter Schwachpunkt erkannt und genau dort eine gezielte Verbesserung angestrebt wird. Eine vergleichsweise kleine Verbesserung dieses Schwachpunkts kann dann eine besonders günstige Wirkung für den Gesamtprozess entfalten.

Ein Personenkreis, der die anspruchsvolle Fähigkeit besitzt, Gesamtprozesse in einem großen Unternehmen sowie im Kontext des Marktes zu überschauen und zielgerichtete Lösungen für deren wirkungsvolle Verbesserung umzusetzen, wird seinen jeweils eigenen Verantwortungsbereich mühelos von solchen Schwachpunkten befreien.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich derjenige Verantwortungsbereich, an dem ein Schwachpunkt des Gesamtprozesses zu erkennen ist, dadurch aus, dass der dortige Personenkreis eben nicht in der Lage ist, den Gesamtprozess zu überschauen und die notwendigen Verbesserungen selbst vorzunehmen. Ein Ideengeber, der einen wirkungsvollen Vorschlag für die Verbesserung eines Gesamtprozesses unterbreitet, hat aber i. d. R. keinerlei Handlungsbefugnisse für denjenigen Bereich, wo die punktuelle

Verbesserung von ihm als notwendig erkannt worden ist. Ohne klare Handlungsbefugnisse können aber keine für die eigene Karriere nutzbringende Ergebnisse erzielt werden.

Damit ergibt sich strukturell, dass bei solchen Verbesserungsvorschlägen, die einem großen Unternehmen besonders nützen könnten, der persönliche Nutzen für den Ideengeber i. d. R. mehr als ungewiss ist.

Die dargestellte Problematik gilt in ähnlicher Form für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Diese kommen nur dann erfolgreich zustande, wenn alle involvierten Stellen konstruktiv mitwirken. Sich irrende Zweifler und eigennützig agierende Bremser wirken aus ihren eigenen Zuständigkeitsbereichen heraus. Sich mit diesen Stellen anzulegen, ist nicht nutzbringend für die persönliche Karriere. Wenn der persönliche Nutzen, nämlich kein Ärger mit Zweiflern und Bremsern, wichtiger ist als der übergeordnete Nutzen für das Unternehmen, dann scheitern wirkungsvolle Verbesserungen des Gesamtprozesses ebenso wie die Einführung neuer Geschäftsmodelle.

4 Vorschläge für fremde Zuständigkeitsbereiche

Große Unternehmen, die die Notwendigkeit für eigene Innovationen erkannt haben, rufen ihre Mitarbeiter regelmäßig dazu auf, sich für Verbesserungen im Unternehmen einzusetzen. Dies kann zu der Annahme führen, dass ein Engagement für Verbesserungen, welche dem Unternehmen nützen sollen, bei einem Erfolg der Innovation schließlich auch nutzbringend für den Ideengeber selbst wäre, auch wenn ein solcher persönlicher Nutzen zunächst ungewiss ist.

Tatkräftige Ideengeber, die Gesamtprozesse überschauen und ihren eigenen Zuständigkeitsbereich bereits wirkungsvoll für einen funktionierenden Gesamtprozess optimiert haben, kommen außerdem geradezu zwangsläufig auf Vorschläge für angrenzende Zuständigkeitsbereiche, weil dortige Prozessschwächen das Ergebnis im eigenen Zuständigkeitsbereich negativ beeinflussen.

Andere Zuständigkeitsbereiche entscheiden i. d. R. selbst über solche Vorschläge „fremder“ Mitarbeiter, von denen sie betroffen sind und die sie bei einer positiven Beurteilung umsetzen müssten. Einerseits ist diese Einbeziehung aufgrund der vorhandenen Fachexpertise richtig, andererseits eröffnet diese Einbeziehung jedoch nur geringe Aussichten auf eine positive Beurteilung, weil solche Vorschläge häufig aus mindestens einem der folgenden Gründe zu Unrecht abgelehnt werden:

- Wäre der angesprochene Zuständigkeitsbereich genügend qualifiziert besetzt und würde das Problem selbst adäquat erkennen, dann wäre dieses Problem dort längst aus eigener Anstrengung gelöst worden. Inhaltliche Schwachstellen gehen aber i. d. R. einher mit personellen Schwachstellen, so dass eine solche eigene Anstrengung unterbleibt.
- In dem anderen Zuständigkeitsbereich mag zwar die Notwendigkeit der Verbesserung erkannt und bejaht werden, es mangelt aber an Kompetenz, Mut und Risikobereitschaft, etwas Neues als Abhilfe zu entwickeln.
- Die vorgeschlagene Verbesserung würde den Einsatz von professionellen Ressourcen erfordern, welche in dem anderen Zuständigkeitsbereich nicht zur Verfügung stehen.
- Die Innovation würde zwar den Gesamtprozess verbessern, das direkte Kosten-Nutzen-Verhältnis für den zu verändernden Zuständigkeitsbereich fällt dort aber ggf. gering bis negativ aus, so dass dies aus eigener Sicht nicht akzeptabel erscheint.
- Der möglicherweise immense monetäre Nutzen der Innovation liegt so weit in der Zukunft, dass die erforderliche Investition nicht mit kurzfristigen Gewinnerwartungen vereinbar wäre.
- Die vorgeschlagene Verbesserung hat ggf. das Potenzial, bisher Erreichtes in dem angesprochenen Zuständigkeitsbereich zu entwerten oder – bei besonders wirksamen Innovationen – diesen Zuständigkeitsbereich entweder teilweise oder vollständig überflüssig zu machen, was dort verständlicherweise keine Zustimmung findet.
- Die Entwicklung, Implementierung und Vermarktung der Innovation könnte Ressourcen binden, die dann ggf. für die Weiterführung eines derzeitigen Geschäfts fehlen würden.

- Der grundsätzlich sinnvolle Vorschlag beruht lediglich auf einer Außenansicht des Problems, ist deshalb noch nicht ausgereift und kann daher leicht mit scheinbar fundierten, jedoch vorge-schobenen Argumenten zurückgewiesen werden.

Liegt eine Ablehnung aus den o. g. Gründen vor, dann erscheint es für den Ideengeber naheliegend, sich an höhere Stellen im Unternehmen zu wenden in der Hoffnung, doch noch Unterstützung für die Umsetzung des Vorschlags zu erhalten.

Vorgesetzte, die in der Hierarchie über der zuständigen Stelle stehen, werden aber kaum einem bereits vorliegenden Fachurteil widersprechen, selbst wenn dessen inhaltliche Begründung zwar Fachkundig-keit vermitteln soll, zugleich aber vollkommen unhaltbare und fehlerhafte Argumente beinhaltet:

- Die angesprochene Person im Management wird den betroffenen Zuständigkeitsbereich zu Rate ziehen und von dort eine nahezu gleichlautende ablehnende Stellungnahme erhalten.
- Eine gegenteilige Anweisung des Managements an diese zuständige Stelle, die Innovation trotzdem umzusetzen, ließe nicht erwarten, dass dies dort dann mit dem erforderlichen Enga-gement geschieht. Eher wahrscheinlich ist stattdessen eine Verschleppung, wobei das mangel-hafte Ergebnis dann wiederum dem anweisenden Management angelastet werden könnte.
- Das Eingeständnis eines Fehltrteils der eigenen Fachabteilung könnte für den zuständigen Vorgesetzten bedeuten, dass die von ihm selbst verantwortete personelle Besetzung der Fach-abteilung nicht geeignet ist und daher ggf. eine Neubesetzung vorzunehmen wäre. Dabei mag die Leistung dieser Fachabteilung im operativen Geschäft zufriedenstellend sein, während lediglich die Qualifikation für die Bewertung und Umsetzung einer anspruchsvollen Verbesse-rung fehlt.
- Der Nutzen für die Veränderung würde gar nicht bei dieser Fachabteilung oder bei dem anwei-senden Vorgesetzten liegen, sondern vorrangig bei der anderen Stelle, die den Vorschlag herangetragen hat, und damit „lediglich“ beim Unternehmen insgesamt.

Bei besonders gravierenden Fehltrteilen und einer hohen Dringlichkeit für die Verbesserung ist es vorstellbar, dass ein Ideengeber nunmehr das obere Management des großen Unternehmens anspricht in der Hoffnung auf eine ausgewogene Beurteilung und eine angemessene Unterstützung. Ein Vorstand wird sich aber kaum selbst mit den vorgebrachten Detailfragen beschäftigen und die Fragestellung ebenfalls wieder an die zuständige Stelle im Unternehmen delegieren, wobei dann alle o. g. Punkte nahezu unverändert erneut gelten. Eine auf diese Art von einem Vorstand abgelehnte Idee wird dann als „verbrannt“ bezeichnet, also als nicht mehr im Unternehmen umsetzbar, weil nunmehr kein poten-zieller Unterstützer darin eine Möglichkeit für die Verbesserung der eigenen Karrierechancen erkennen kann.

Hinzu kommt nun die Angst der zuständigen Stelle und deren zuvor einbezogenen Vorgesetzten, dass deren Fehltrteile vielleicht doch aufliegen könnten und personelle Konsequenzen die Folge wären. Je weniger plausibel die Zurückweisung eines Vorschlags war und je angreifbarer damit die nun erforder-liche Stellungnahme an das obere Management, desto mehr wird der betroffene Zuständigkeitsbereich nunmehr ungehalten gegenüber dem Ideengeber sein. In solchen Fällen gehört es auch zum Reper-toire, den Ideengeber so zu diskreditieren, dass er möglichst von seinem Vorhaben ablässt.

Für den Ideengeber selbst ergibt sich demgegenüber das folgende Bild:

- Aufgrund von Aufrufen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, sich für Verbesserungen zu engagieren, hat der Mitarbeiter an sich genau das getan, was das Unternehmen wünscht.
- Das Vorbringen einer Verbesserung für einen fremden Zuständigkeitsbereich geschah als uneigennütziger Ausdruck einer besonderen Loyalität zum Unternehmen, denn der Nutzen würde vorrangig beim Unternehmen liegen mit ungewissem Nutzen für den Ideengeber selbst.
- Je größer das Engagement für die Verbesserung und umso größer damit die Loyalität zum Unternehmen, desto ungehaltener zeigen sich Teile des Unternehmens, was als ein Entzug von Loyalität wahrgenommen werden kann.

Der Entzug von Loyalität als Antwort auf zutiefst loyales Verhalten muss als derart ungerecht empfunden werden, dass viele tatkräftige Ideengeber nach einer solchen keineswegs zufälligen, sondern systema-

tisch zustande kommenden Erfahrung ihre bis dahin vorhandene Loyalität beenden und das Unternehmen verlassen. Dieser „brain drain“ hat zur Folge, dass großen Unternehmen das engagierteste, kompetenteste, loyalste und damit wichtigste Personal für die Entwicklung und Umsetzung bahnbrechender Verbesserungen und neuer Geschäftsmodelle abhandenkommt.

5 Voraussetzungen für Verbesserungen in fremden Zuständigkeitsbereichen

Gemäß den Darlegungen im Abschnitt 4 erscheint es in großen Unternehmen nahezu aussichtslos, Vorschläge für fremde Zuständigkeitsbereiche selbst umzusetzen. Da die Wirksamkeit solcher Vorschläge aber sehr hoch sein kann, lohnt es sich, einen Lösungsweg für diese Fragestellung zu betrachten. Die Umsetzung von Verbesserungen in fremden Zuständigkeitsbereichen kann nämlich insbesondere dann tatsächlich gelingen, wenn zwei dafür günstige Begebenheiten zustande kommen:

- (1) Es muss sich ein Förderer finden, der die Umsetzung eines solchen Vorschlags unterstützt.
- (2) Für die praktische Umsetzung des Vorschlags muss der Ideengeber selbst in den ihm bis dahin fremden Zuständigkeitsbereich wechseln.

Dabei ist es unerheblich, ob es sich um eine geringfügige Veränderung eines Geschäftsprozesses, eine größere Innovation oder um die Entwicklung und Implementierung eines ganz neuen Geschäftsmodells handelt.

Zu Punkt (1) gilt es, eine Person im oberen Management zu finden, die im Idealfall in ihrem übergreifenden Zuständigkeitsbereich selbst einen bedeutenden Nutzen aus der Verbesserung ziehen kann. Dabei mag diese Person für die praktische Umsetzung der Verbesserung zunächst gar nicht selbst zuständig sein.

Eine solche Person muss kompetent genug sein, um die nicht stichhaltige Zurückweisung der Fachabteilung zu durchschauen und um die Machbarkeit des Vorschlags richtig einzuschätzen. Ferner muss diese Person über genügend formellen oder informellen Einfluss verfügen, um die Bereitstellung von Ressourcen für die Umsetzung des Vorschlags zu arrangieren. Schließlich muss die Reputation dieser Person so hoch sein, dass eine bewusste Abweichung von den ablehnenden Entscheidungen anderer Stellen im Zweifelsfall vom Vorstand des Unternehmens anerkannt wird.

Zu einer wirkungsvollen Implementierung des Vorschlags kann es dann aber nur kommen, wenn der Ideengeber selbst gemäß Punkt (2) vorübergehend dorthin wechselt, wo die professionelle Umsetzung des Vorschlags möglich und erforderlich ist. Aus den verschiedenen Phasen der Entwicklung, Einführung und Vermarktung einer Innovation ergeben sich sogar unterschiedliche Tätigkeitsgebiete, in die der Ideengeber dann jeweils zum richtigen Zeitpunkt wechseln und dort kompetent arbeiten muss.

Die beiden beschriebenen Voraussetzungen lassen erkennen, dass es sich um sehr anspruchsvolle Qualifikationen und Tätigkeiten handelt, die zugleich besonders wichtige unternehmerische Fähigkeiten darstellen. Das folgende Zitat bestätigt das hohe Niveau von Arbeiten für Innovationen:

„Selbstverständlich (...) muss jedes Unternehmen (...) auch innovieren; das muss eine der ersten Prioritäten jedes Managers sein. (...) Die Erfüllung der Managementaufgaben ist in Zusammenhang mit Innovationen besonders *schwierig*, erfordert besondere Professionalität und Erfahrung. Man braucht für Innovation die *besten* Leute – und auch diese schaffen es nicht immer. (...) Das Management von Innovation ist vergleichbar mit alpinistischen Erstbesteigungen. Eine Erstbesteigung erfordert nicht *andere* Aufgaben und *andere* Werkzeuge als die Begehung einer bekannten Route. Es ist dasselbe erforderlich, aber auf einem ganz anderen *Leistungsniveau*.“ (Malik, 2006)

6 Die Machtfrage bei Innovationen

Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb zwischen Unternehmen klärt sich die Machtfrage bei Innovationen einigermaßen gerecht von selbst: Der Markt entscheidet. Das innovativere Unternehmen mit dem besseren Geschäftsmodell kann Wettbewerber mit seinem überlegenen Produkt oder seiner herausragenden Dienstleistung verdrängen. Die weniger innovativen Wettbewerber müssen entweder selbst aufholen, oder sie gehen unter.

Innerhalb eines großen Unternehmens gestaltet sich die Machtfrage bei Innovationen dagegen keineswegs gerecht und eindeutig: Das Neue kann zwar Fortschritt bringen, aber es bedeutet zugleich auch eine Entwertung des Alten. Da dies den Vertretern des Alten Unannehmlichkeiten verspricht und sie Sorge haben, dass sie durch das Neue an Macht und Einfluss verlieren könnten, ergibt sich zwangsläufig ein Machtkampf zwischen dem Neuen und dem Alten. In großen Unternehmen sind dabei i. d. R. die Vertreter des Alten für die Entscheidung über das Neue zuständig. Hier entscheidet also nicht der Markt, sondern die mit dem Alten verbundene Machtposition und deren Eigeninteresse. Hinzu kommt, dass das Neue in frühen Entscheidungsphasen noch gar nicht klar zu sehen ist, sondern nur abstrakt umschrieben werden kann.

Bei diesem Machtkampf sind aussichtsreiche Fortschritte einer Innovation sogar gefährlich; die bereits erzielten Erfolge und der darstellbare Nutzen für das Unternehmen wirken kontraproduktiv: Je besser das Neue dasteht, desto konsequenter werden diejenigen Vertreter des Alten, deren Arbeitsweise oder Geschäftsmodell entwertet werden könnte, das Ende des Neuen herbeiführen wollen.

Ein historisches Zitat beschreibt diese Situation zutreffend:

„Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger in all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht teils aus Furcht vor den Gegnern, welche die Gesetze auf ihrer Seite haben, teils aus dem Misstrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas Neuem glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben; so kommt es, dass die Gegner, sooft sich ihnen dazu eine Gelegenheit bietet, mit Leidenschaft angreifen, während die anderen sich nur lasch verteidigen, so dass man gemeinsam mit ihnen in Gefahr gerät.“ (Machiavelli, 1513)

Die Bandbreite an einsetzbaren Machtmitteln gegen das Neue ist in großen Unternehmen umfangreich. Am wirksamsten sind dabei die Zuteilung eines anderen Aufgabengebiets für den Ideengeber oder eine Änderung der hierarchischen Position des Förderers. Solche Personalentscheidungen sind leicht darstellbar, sofern nicht zustimmungspflichtig durch den Betriebsrat, wirken unauffällig in einem Kontext, wo viele Mitarbeiter häufig die von ihnen bearbeiteten Projekte wechseln – und führen das vorzeitige Ende von Innovationsprojekten mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit herbei.

Wenn demnach ein großes Unternehmen günstige Rahmenbedingungen für Verbesserungen durch engagierte Mitarbeiter schaffen will, dann muss die bei Innovationen unvermeidbare Machtfrage adäquat berücksichtigt werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass jedes Innovationsprogramm in einem großen Unternehmen, welches diese Machtfrage nicht angemessen berücksichtigt, kaum wirkungsvolle Innovationen aus dem Kreis der Mitarbeiter hervorbringen wird.

7 „Innovation Empowerment“ als Innovationsprogramm

Das „Innovation Empowerment“ ist ein Innovationsprogramm für große Unternehmen, um diejenigen Hürden für Verbesserungen wirksam zu überwinden, die sich nahezu zwangsläufig aus der eigenen Größe ergeben. Dabei geht es um die Umsetzung von Vorschlägen, für die ein Ideengeber zunächst kein eigenes Mandat hat, an dessen Umsetzung in einem ihm bis dahin fremden Zuständigkeitsbereich er aber selbst interessiert ist. Das Grundprinzip für das „Innovation Empowerment“ wurde bereits in Abschnitt 5 beschrieben:

- (1) Es muss sich ein Förderer finden, der die Umsetzung eines solchen Vorschlags unterstützt.
- (2) Für die praktische Umsetzung des Vorschlags muss der Ideengeber selbst in den ihm bis dahin fremden Zuständigkeitsbereich wechseln.

Für den Förderer und für den Ideengeber sind dies sehr riskante und hochgradig unternehmerische Aktivitäten, deren persönlicher Nutzen für die eigenen Karrieren zunächst äußerst zweifelhaft ist. Daher muss ein adäquates Anreizsystem geschaffen werden, welches das Eingehen dieser Risiken honoriert. Ein solches Anreizsystem sollte die beiden Aspekte Gehalt und Position im Unternehmen beinhalten und daher z. B. wie folgt gestaltet werden:

- Wenn die Verbesserung zu einem eindeutig messbaren Geschäftserfolg für das Unternehmen führt, dann werden der Förderer und der Ideengeber monetär an diesem Geschäftserfolg beteiligt. Diese Erfolgsbeteiligung sollte sich auf einen Prozentwert des tatsächlichen Unternehmensvorteils beziehen und keine Obergrenze des absoluten Betrags aufweisen. Dies würde mehrstellige Millionenbeträge in Euro erlauben, womit sich ähnliche Verdienstmöglichkeiten wie für erfolgreiche Start-Up-Unternehmer ergeben.
- Als eine notwendige Voraussetzung für Berufungen in die oberen Führungsebenen des Unternehmens, also Vorstand⁴, Geschäftsgebietsleitungen sowie ggf. auch Segmentleitungen und Standortleitungen, gilt die unternehmerische Förderung und Begleitung von mindestens einem nachweislich erfolgreichen Innovationsprojekt gemäß dem „Innovation Empowerment“ oder eine vergleichbare innovative unternehmerische Leistung.
- Wenn die Verbesserung zu einem eindeutig messbaren Geschäftserfolg für das Unternehmen führt, dann wird dem Ideengeber eine adäquate Beförderung angeboten. Im Idealfall übernimmt er die Leitung für die Kommerzialisierung der von ihm erdachten und implementierten Verbesserung, sofern er daran interessiert sein sollte. Oder aber das Unternehmen erfüllt den ggf. vorhandenen Wunsch des Ideengebers, weitere Innovationen zur Anwendungsreife führen zu dürfen.

Für die Finanzierung von Projekten des „Innovation Empowerment“ sollte die Verwendung von F&E-Budget und öffentlichen Fördergeldern ebenso zulässig sein, wie eine unternehmerische Zurverfügungstellung von Projektbudget aus dem operativen Geschäft des Unternehmens. Auch sind Finanzierungsvereinbarungen mit externen Investoren vorstellbar, wobei dann eine Erfolgsbeteiligung der Investoren verhandelt, eine Rückzahlungsverpflichtung bei Misserfolg aber ausgeschlossen werden sollte.

Die Suche nach einem Förderer ist für Ideengeber sehr riskant, denn die im Abschnitt 4 beschriebenen Reaktionen können dabei sehr leicht zustande kommen. Daher muss die Suche nach Förderern im Unternehmen „legalisiert“ werden. So könnte dafür z. B. ein Standortleitkreis in Abstimmung mit einem Ideengeber auf geeignet erscheinende Führungskräfte zugehen, um diese als Förderer zu gewinnen.

Das Zustandekommen einer Verbindung eines Förderers mit einem Ideengeber sollte dokumentiert und ein Missbrauch verhindert werden. Innerhalb des Unternehmens muss die Verbindung von Förderer und Ideengeber außerdem gegen Angriffe von Vertretern des Alten geschützt werden. Ein möglichst unabhängiges Gremium erscheint für diese Zwecke angebracht. Dies führt zu den folgenden Aspekten für das „Innovation Empowerment“:

⁴ Demnach sollte der Aufsichtsrat das „Innovation Empowerment“ mittragen und das beschriebene Anforderungsprofil bei der Berufung der Mitglieder des Vorstands berücksichtigen.

- Bei Personalentscheidungen, die den Ideengeber direkt betreffen, muss dem Förderer ein formal abgesichertes Vetorecht eingeräumt werden, welches er ausüben kann, sofern der Ideengeber dies wünscht.
- Bei Personalentscheidungen, die den Förderer direkt betreffen, soll dem Ideengeber ein aufschiebendes Einspruchsrecht eingeräumt werden, welches er ausüben kann, sofern der Förderer dies wünscht.⁵
- Ein solches Veto oder ein solcher Einspruch muss sachlich begründet sein und dessen tatsächliche Wirksamkeit dann von einem geeigneten und dafür formal ermächtigten Gremium bestätigt werden. Vor einer Entscheidung des Gremiums wird die Personalentscheidung grundsätzlich nicht wirksam.
- Ein Zuständigkeitsbereich, in dem ein Innovationsprojekt des „Innovation Empowerment“ durchgeführt werden soll, muss das genannte Gremium anrufen können, um seine Vorbehalte darzulegen. Sind diese Vorbehalte sachlich begründet, dann kann das Projekt von dem Gremium gestoppt werden, sofern sich der Förderer nicht bereits aufgrund dieser Vorbehalte zurückgezogen hat.
- Wenn ein Ideengeber oder ein Förderer die zwischen Ihnen bestehende Verbindung für persönliche Vorteile missbrauchen sollte, dann steht es jedem Mitarbeiter des Unternehmens frei, dies dem o. g. Gremium zu melden. Nach einer Prüfung kann das Gremium daraufhin adäquate Sanktionen erlassen.
- Es erscheint angebracht, das o. g. Gremium, welches für wesentliche Fragen des „Innovation Empowerment“ zuständig ist, dem CEO des Unternehmens ab dem Moment direkt zuzuordnen, an dem der CEO selbst die oben beschriebenen Kriterien nachweislich erfüllt hat. Bis zu diesem Zeitpunkt könnte das Gremium in Form eines vorübergehend gebildeten Ausschusses des Aufsichtsrats des großen Unternehmens zustande kommen.

8 Vorteile des „Innovation Empowerment“

Das im Abschnitt 7 dargestellte Verfahren „Innovation Empowerment“ kann sich als sehr wirkungsvoll für Innovationen herausstellen. Es umfasst unter anderem die folgenden Vorteile:

- Die wesentliche Quelle für die Inspiration eines Ideengebers ist ein verbesserungswürdiger Missetand, der von ihm selbst beobachtet und erlebt wird, um daraus einen Vorschlag für eine Verbesserung abzuleiten. Damit können sehr praxisnahe Innovationen zustande kommen.
- Besonders innovative und tatkräftige Mitarbeiter werden von sich aus an denjenigen Stellen des Unternehmens aktiv, die am wenigsten innovativ sind und bei denen daher das größte Potenzial für wirkungsvolle Verbesserungen vorhanden ist.
- Einen selbst erdachten Vorschlag selbst umzusetzen, ist ungemein motivierend. Beim „Innovation Empowerment“ ist daher implizit enthalten, dass die aktiv für die Innovation arbeitenden Personen ausgesprochen motiviert und engagiert sind. Wenn die Entwicklung von Innovationen dagegen aus höheren Ebenen der Hierarchie vorgegeben wird, dann stellt sich die Frage: Wer macht's? Sofern eine vom Management benannte Person dann nicht engagiert genug für die Innovation arbeitet, führt allein dies zur Verzögerung oder zum Scheitern des Vorhabens.
- Die professionellen Mittel und Möglichkeiten eines großen Unternehmens und dessen jeweils fachlich zuständigen Stellen können vollumfänglich zum Einsatz kommen.
- Die sachlich begründeten Vorbehalte und Empfehlungen der jeweils zuständigen Stellen können unmittelbar in die Entwicklungsarbeiten einfließen.
- Zunächst geht es um die Idee, erst anschließend um die dafür erforderlichen Ressourcen. Dies ist effizienter als der umgekehrte Weg, wenn z. B. technologische Ressourcen in Innovationszentren bereitgestellt werden in der oft irrigen Annahme, dass solche Geräte tat-

⁵ Sofern der Förderer das Unternehmen aus Altersgründen verlässt, muss entweder eine adäquate Ersatzperson gefunden werden oder es sollte dem Förderer die Möglichkeit eingeräumt werden, die von ihm betreuten Innovationsprojekte bis zu deren Abschluss weiter für das große Unternehmen zu begleiten, falls dies seinem Wunsch entspricht.

sächlich für Innovationsprojekte verwendbar sein könnten und allein das schon zu mehr Innovationen führen würde.

- Das Arbeiten für Veränderungen in zunächst fremden Arbeitsgebieten wird mit dem „Innovation Empowerment“ tatkräftig geübt. Wer sich dabei bewährt, wird später die Management-Verantwortung für einen zunächst unbekannten Geschäftsbereich kompetent übernehmen können. Das Einsetzen von Managern zur Leitung oder Sanierung von Geschäftsbereichen, in denen sie zuvor gar nicht selbst gearbeitet haben, ist in vielen großen Unternehmen üblich.
- Das „Innovation Empowerment“ kann nahezu alle in einem großen Unternehmen vorhandenen Programme für die Förderung von Innovationen und für Verbesserungsvorschläge ersetzen.
- Das „Innovation Empowerment“ kann auch nahezu alle Förderprogramme für die Personalentwicklung zukünftiger Führungskräfte ersetzen. Anstelle des verbreiteten Coachings mit vertraulichen Empfehlungen und intransparenten Förderungen tritt ein leistungsorientiertes, transparentes Förderprogramm, bei dem Förderer und Ideengeber aufgrund einer innovativen Sachfrage verbindlich zusammenarbeiten.
- Das „Innovation Empowerment“ kann auch alle Einarbeitungsprogramme für sog. „High Potentials“ ersetzen. Neu eingestellten Mitarbeiter, die von den Ergebnissen ihrer Ausbildung her als zukünftige Führungskräfte infrage kommen, wird kein formales und häufig unproduktives Einarbeitungsprogramm mehr angeboten. Stattdessen wird erwartet, dass sie eine ihnen interessant erscheinende Aufgabe übernehmen und anhand der sich daraus ergebenden Beobachtungen und Erfahrungen sehr bald einen für das „Innovation Empowerment“ geeigneten Vorschlag unterbreiten. Die praktische Umsetzung von der ersten Konzeption über die Entwicklung und Erprobung bis hin zur kommerziellen Vermarktung oder internen Verwendung mit den dafür erforderlichen Wechseln von Abteilungen und Arbeitsstellen führt dann von selbst zu einem äußerst interessanten, produktiven, wirkungsvollen und hochgradig qualifizierenden Einarbeitungsprogramm. Dies ist wesentlich attraktiver und auch sinnvoller als z. B. in den ersten zwei Berufsjahren drei verschiedene Stellen nach einem Arbeitsplan zu durchlaufen, und dort jeweils nur kurzzeitig Teilaufgaben zu übernehmen.

9 Zusammenfassung

Mit dem „Innovation Empowerment“ wird eine Lösung bereitgestellt, welche die Innovationskraft großer Unternehmen grundlegend steigern kann. Zur praktischen Umsetzung von Innovationen kommen dafür unternehmerische Ideengeber und Förderer in einem strukturierten Prozess zusammen. Diese Konstellation ermöglicht eine erfolgreiche erfinderische und unternehmerische Innovationsarbeit.

Der ungewisse Nutzen und die Risiken anspruchsvoller Innovationsarbeit werden mit dem Anreiz einer angemessenen Erfolgsbeteiligung honoriert. Zugleich werden erfolgreiche Innovationen und deren Förderung zum zentralen Kriterium für die Beförderung in höhere Positionen des Unternehmens.

Das „Innovation Empowerment“ löst das Loyalitätsdilemma tatkräftiger Erfinder, die andernfalls große Unternehmen verlassen. Dafür schafft es eine ausgewogene Balance der Machtfrage, die sich bei Innovationen unvermeidlich zwischen dem Alten und dem Neuen ergibt.

Ein geeignetes Gremium wird bei der Bewertung hoher Erfolgsbeteiligungen sowie bei kritischen Fragestellungen des „Innovation Empowerment“ hinzugezogen. Dazu gehören insbesondere die Bestätigung eines Vetos oder Einspruchs, welches Förderer oder Ideengeber gegen solche Personalentscheidungen einlegen können, die ihr jeweiliges Gegenüber direkt betreffen und damit die Innovationsarbeit substanziell gefährden würden.

Das „Innovation Empowerment“ ermöglicht einen schlüssigen und wirkungsvollen Innovationsprozess. Es kann außerdem nahezu alle herkömmlichen Programme für die Förderung von Innovationen, für die Entwicklung von Führungskräften und alle wesentlichen Einarbeitungsprogramme für hochqualifizierte, neu eingestellte Mitarbeiter ersetzen.

Anhang A: Anforderungen an Innovationsprogramme

Damit Innovationsprogramme in großen Unternehmen erfolgreich und wirkungsvoll sind, sollten viele Anforderungen erfüllt werden. Diese Anforderungen sind in der untenstehenden Tabelle nach Themengebieten gegliedert und werden mit jeweils zugehörigen Fragestellungen umschrieben. Für das Innovationsprogramm „Innovation Empowerment“ können alle diese Fragen mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden.

Themengebiet	Fragestellung
Ideenfindung	Ermöglicht der Innovationsprozess eine strukturierte und systematische Generierung innovativer Ideen?
	Ist der Prozess der Ideenfindung eng mit bestehenden oder zukünftigen Bedürfnissen externer oder interner Kunden verbunden?
	Fördert der Innovationsprozess die kontinuierliche Generierung von Ideen, ohne an bestimmte zeitliche Haltepunkte gebunden zu sein?
Themen der Innovation	Ist derselbe Innovationsprozess auf alle Arten von unterschiedlichen Aufgaben, wie z. B. Produkte und Prozesse, anwendbar?
	Ist es mit demselben Innovationsprozess möglich, Projekte von sehr kleinen bis zu sehr großen Größen abzudecken?
	Ermöglicht der Innovationsprozess die Verbesserung bestehender Produkte und interner Prozesse?
	Lässt der Innovationsprozess disruptive Ideen zu, die vielleicht nicht im aktuellen Fokus des Unternehmens stehen?
Entscheidungsfindung	Ist der Innovationsprozess mit einem effektiven und transparenten Entscheidungsprozess verbunden?
	Bringt der Entscheidungsprozess die Ansichten des „konservativen“ Verantwortlichen und des „fortschrittlichen“ Innovators in Einklang?
	Berücksichtigt die Entscheidungsfindung in angemessener Form, dass diejenigen, die es vorziehen, sich nicht zu verändern, sich wahrscheinlich gegen eine Innovation entscheiden?
	Kann die – noch nicht vorhandene – Innovation bei strategischen Gesamtentscheidungen des Unternehmens berücksichtigt werden?
Finanzierung	Ermöglicht der Innovationsprozess eine effektive und schnelle Finanzierung vielversprechender Ideen?
	Ermöglicht der Innovationsprozess eine nachhaltige Finanzierung, die sich über mehrere Geschäftsjahre erstrecken kann?
Aufgaben für das Management	Stellt der Innovationsprozess Innovationen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und des Handelns des Managements?
	Ist der Innovationsprozess ergebnisorientiert und werden diese Ergebnisse konsequent und effektiv überwacht?

Themengebiet	Fragestellung
Organisatorische Gestaltung	Bietet der Innovationsprozess eine effektive und schlanke organisatorische Aufstellung für die Umsetzung von Innovationen?
	Erlaubt der Innovationsprozess, bei Bedarf als interdisziplinäres Team zu arbeiten?
	Fördert der Innovationsprozess die Zusammenarbeit zwischen Ideengebern und denen, die es vorziehen, die Dinge so zu belassen, wie sie sind?
	Erlaubt der Innovationsprozess externe Kooperationen im Sinne von „Open Innovation“?
Werkzeuge und Methoden	Ermöglicht der Innovationsprozess den Einsatz geeigneter und professioneller Werkzeuge und Methoden?
	Unterstützt und schätzt der Innovationsprozess moderne Arbeitsmethoden wie „agile Entwicklungen“?
Markteinführungszeit	Ermöglicht der Innovationsprozess einen effektiven Übergang von der Ideenfindung zu Prototypen?
	Ermöglicht der Innovationsprozess einen effektiven Übergang von Prototypen zu Marketing und Vertrieb?
	Vermeidet der Innovationsprozess als Ganzes unnötige Leerlaufzeiten?
Nachhaltigkeit	Bietet der Innovationsprozess Anreize für die Teilnehmer, um eine Innovation zum Erfolg zu führen?
	Beinhaltet der Innovationsprozess eine Validierung der Ergebnisse und eine langfristige Rechenschaftspflicht der Teilnehmer?
Exzellente Mitarbeiter	Können sich grundsätzlich alle Mitarbeiter für ihre Mitwirkung an dem Innovationsprozess qualifizieren?
	Ermöglicht der Innovationsprozess eine substanzielle Beteiligung und Ermächtigung des/der Ideengeber(s)?
	Fördert und unterstützt der Innovationsprozess ein höchstmögliches Leistungsniveau?
	Macht der Innovationsprozess das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber für talentierte unternehmerische Innovatoren?
	Ist der Innovationsprozess mit der Karriereentwicklung der Mitarbeiter verbunden?
	Erlaubt der Innovationsprozess die Einbeziehung neu eingestellter, sich in der Einarbeitung oder Ausbildung befindender Talente?
Eigentümerkultur	Ermutigt der Innovationsprozess seine Teilnehmer, unternehmerisch zu handeln?
	Belohnt der Innovationsprozess erfolgreiche Teilnehmer, als ob sie ihr eigenes Unternehmen führen würden?
Unsicherheiten und Risiken	Ermutigt der Innovationsprozess seine Teilnehmer, Unsicherheiten zu überwinden und Risiken einzugehen?
	Märkte, die nicht existieren, können nicht analysiert werden. Ermöglicht der Innovationsprozess eine Lösung dieses „Innovator-Dilemmas“?

Themengebiet	Fragestellung
Opposition	Verzeiht der Innovationsprozess in dem Sinne, dass verworfene Ideen wiederbelebt werden können, wenn ihr Potenzial falsch eingeschätzt wurde?
	Erlaubt der Innovationsprozess, das Mainstream-Denken und überholte Managementrichtlinien in Frage zu stellen?
Bedrohungen für Innovationen	Bietet der Innovationsprozess eine effektive und faire Lösung für das „nicht hier erfunden“-Syndrom?
	Das Neue entwertet das Alte, aber das Alte hat die Macht. Berücksichtigt der Innovationsprozess dieses Machtproblem und löst es zugleich konstruktiv?
	Erlaubt der Innovationsprozess das Überleben kritischer Phasen mit gravierenden Fehlern und erheblichen Rückschlägen?
Schutz der Innovation	Schützt der Innovationsprozess seine Teilnehmer formal vor internen Bedrohungen?
	Schützt der Innovationsprozess vor internem "Diebstahl" von vielversprechenden Ideen und erfolgreichen Innovationen?
Glaubwürdigkeit	Ist der Innovationsprozess glaubwürdig in dem Sinn, dass Innovationen tatsächlich umgesetzt werden und Wert für das Unternehmen geschaffen wird?

Anhang B: Vorbehalte gegen das „Innovation Empowerment“

Es gibt eine Vielzahl von Vorbehalten gegenüber dem „Innovation Empowerment“. Nachfolgend werden einige davon formuliert und jeweils mit einer Antwort entkräftet:

Vorbehalt: Jede Unternehmenskultur ist in großen Firmen anders. Daher kann es kaum ein universelles Innovationsprogramm geben, welches für die unterschiedlichsten Unternehmenskulturen geeignet ist.

Antwort: Die in einem Unternehmen angewandten Innovationsprogramme tragen in hohem Maß zu der jeweiligen Unternehmenskultur bei. Das „Innovation Empowerment“ hat das Potenzial, eine Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass bahnbrechende Verbesserungen und neue Geschäftsmodelle wesentlich effizienter und wirkungsvoller hervorgebracht werden als bisher. Zugleich können Details der praktischen Gestaltung des „Innovation Empowerment“ an die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

Vorbehalt: Das „Innovation Empowerment“ destabilisiert eine hierarchische Organisation, weil von der „Seitenlinie“ Entscheidung gegen das jeweils für einen Geschäftsbereich zuständige Management herbeigeführt werden können.

Antwort: Ein Förderer wird sich engagieren, wenn das Ergebnis einer Innovation seinem eigenen Geschäft zugutekommen könnte. Insofern können potenzielle Förderer in der Hierarchie vorrangig dort zu finden sein, wo auch insgesamt die Zuständigkeit für den zu verändernden Geschäftsbereich liegt. Selbst wenn dies nicht der Fall sein sollte: Es geht nicht um Entscheidungen zum operativen Geschäft, sondern um Innovationsprojekte. Diese haben i. d. R. nicht das Potenzial, das Funktionieren des operativen Geschäfts zu destabilisieren. Bei völlig unsinnigen Innovationsvorhaben besteht außerdem eine Einspruchsmöglichkeit gegen deren Umsetzung.

Vorbehalt: Entscheidungen über Innovationen sollten in Gremien gefasst werden, damit verschiedene Sichtweisen angemessen berücksichtigt werden. Das „Innovation Empowerment“ verlagert solche Entscheidungen dagegen auf Einzelpersonen.

Antwort: In Gremien werden selten bahnbrechend neue Dinge beschlossen, denn die Entscheidungen sollen die Interessen und Sichtweisen aller Teilnehmer berücksichtigen. Dabei achten die Vertreter des Alten in solchen Gremien i. d. R. sehr genau darauf, welche „Pflänzchen“ den vorhandenen Geschäftsmodellen nützen würden und aus welchen neuen „Pflänzchen“ eine Gefährdung des Alten erwachsen könnte. Daher ist ein kleiner Kreis von Personen besser geeignet, um über die Grundsatzfrage zu entscheiden, ob ein neuer Ansatz versucht werden soll oder nicht. Kommt es zu dem Beschluss der Erprobung, dann ist es anschließend natürlich sinnvoll, die Anmerkungen und Sichtweisen eines größeren Personenkreises zu berücksichtigen. Zum einen können daraus Verbesserungen für die Innovation abgeleitet werden, zum anderen können dabei auch Aspekte erkannt werden, die eine grundlegende Strategieänderung oder einen Abbruch des Projekts sinnvoll erscheinen lassen.

Vorbehalt: Die Anforderungen für das Innovationsprogramm sind so hoch, dass es nur sehr wenige potenzielle Ideengeber und Förderer im Unternehmen gibt, die sich daran kompetent beteiligen könnten.

Antwort: Es ist ja gerade das Problem der großen Unternehmen, dass hochinnovative Mitarbeiter abwandern. Mit dem „Innovation Empowerment“ ergibt sich die attraktive Möglichkeit, innovative und tatkräftige Mitarbeiter einzustellen und langfristig zu halten, weil sie tatsächlich als Unternehmer im Unternehmen arbeiten können.

Vorbehalt: Wenn sich ein bestimmter Bereich im Unternehmen gegenüber Verbesserungen verschließt, dann sollte das Management personelle Konsequenzen ziehen und die verantwortlichen Personen austauschen. Ein solcher Schritt ist wesentlich klarer und einfacher als die Entsendung und Ermächtigung von Ideengebern.

Antwort: Wenngleich personelle Konsequenzen angebracht sein können, so kommen sie i. d. R. für aktuell anstehende Innovationsprojekte viel zu spät. Die Androhung, dass die Ablehnung von Verbesserungen personelle Konsequenzen nach sich ziehen kann, vergiftet das Betriebsklima. Außerdem ist manche fachliche Ablehnung absolut begründet und darf keine nachteiligen Konsequenzen haben. Schließlich sind viele Zuständigkeitsbereiche gut genug für das operative Geschäft aufgestellt, während es dort lediglich an Innovationskraft mangelt. Dies zu sanktionieren wäre weder angebracht noch zielführend.

Vorbehalt: Für die Umsetzung von Innovationen ist eine Innovationsabteilung wesentlich einfacher darstellbar. Von dort aus können dann die erforderlichen Verbesserungen für die jeweiligen Geschäftsbereiche entwickelt werden.

Antwort: Eine separate Innovationsabteilung steht zwangsläufig nicht im operativen Geschäft. Dort entwickelte Lösungen können daher sehr leicht die tatsächlichen Anforderungen verfehlen. Viel wirkungsvoller ist es, wenn die Verbesserungen genau dort entwickelt werden, wo sie anschließend im operativen Geschäft unmittelbar zum Einsatz kommen.

Vorbehalt: Mit einem funktionierenden F&E-Prozess können bahnbrechende Innovationen und neue Geschäftsmodelle hervorgebracht werden. Daher ist ein ergänzendes „Innovation Empowerment“ nicht erforderlich.

Antwort: Ein F&E-Prozess kann nur dann ausgezeichnet funktionieren, wenn die Firmenleitung mit sehr innovativen Köpfen besetzt ist. Von dort kommen nämlich die maßgeblichen Vorgaben. In dem Fall ist die Personalfrage in der aktuellen Situation geeignet gelöst. Das „Innovation Empowerment“ kann dann aber trotzdem sinnvoll sein, weil es Nachwuchsführungskräfte in einem strukturierten Verfahren so ausbildet, dass die Leitung des Unternehmens später an ebenso innovative Köpfe übergeben werden kann. Projekte des „Innovation Empowerment“ sollten selbstverständlich in den formalen Rahmen eines vorhandenen F&E-Prozesses aufgenommen werden, sofern dies inhaltlich passend und möglich ist. Zum „Innovation Empowerment“ gehören dann aber mehrere ergänzende bzw. abweichende Aspekte, die zu deutlich besseren Ergebnissen führen können.

Vorbehalt: Es ist wesentlich einfacher, umstrittene Innovationsprojekte als Ausgründungen in Start-Up-Unternehmen zu platzieren. Bei einem Erfolg können die Ergebnisse dann ggf. wieder in das große Unternehmen integriert werden.

Antwort: Nur ein sehr kleiner Teil der potenziellen Verbesserungen von Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen großer Unternehmen ist für Ausgründungen in Start-Up-Unternehmen geeignet. Solche Start-Ups müssen sich zunächst die im großen Unternehmen vorhandene Infrastruktur selbst aufbauen. Sie können dann zwar schnell und zielgerichtet agieren, ihnen stehen aber die umfassenden Ressourcen und Marktzugänge eines großen Unternehmens i. d. R. nicht zur Verfügung. Das mit dem „Innovation Empowerment“ angemessen ermächtigte „Start-Up“ im großen Unternehmen hat daher viele Vorteile.

Vorbehalt: Die vorgeschlagenen Kriterien für Beförderungen in Führungspositionen sind vielleicht sinnvoll, sie wirken aber zu langsam, da nun erst die Erfolge von Innovationsprojekten abgewartet werden müssen.

Antwort: Während der Anfangszeit könnte die Vorgabe gemacht werden, dass alle Personen in oberen Führungspositionen die Rolle des Förderers für wenigstens ein tatsächlich sinnvolles Innovationsprojekt übernehmen müssen. Kommt dies nicht innerhalb eines Zeitrahmens von z. B. einem Jahr zustande oder gibt es keine substanziellen Fortschritte nach z. B. zwei Jahren, dann wird diese Führungsposition nach erfolglosem Ablauf einer dieser beiden Fristen anders besetzt.

Referenzen

Machiavelli, N. (1513), Der Fürst, italienischer Originaltitel: Il Principe, Philipp Reclam jun. Verlag (2024), Ditzingen, p. 27

Malik, F. (2006), Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag, Frankfurt/New York, pp. 265-266