

Die Zukunft erfinden

Nach Ansicht der Innovationsberater Hubert Weber und Petra Erhard könnten Unternehmen viel mehr erreichen, wenn sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter stärker nutzen würden.

IHK-Magazin: Kürzlich war in der Zeitung zu lesen, dass US-Autohersteller kein Rezept für die Zukunft finden und am Rande des Ruins stehen. Was machen sie falsch?

Weber: Sie stecken noch im alten Modell des Industriezeitalters fest. Da ging es um die Optimierung von Kapital-, Material- und Informationsflüssen; die Menschen wurden überwiegend als Kostenfaktor betrachtet. Jede Ära hat jedoch ihre spezifischen Erfolgsfaktoren. Und die verändern sich. Heute befinden wir uns im Zeitalter der Information und da ist der Wissensfluss wichtig. Wachstum baut auf Menschen und ihren Fähigkeiten auf. Die besagten Konzerne haben diesen Schritt noch nicht vollzogen.

IHK-Magazin: Wann gelangt ein Unternehmen an diesen Wendepunkt?

Erhard: Die Impulse können von außen oder von innen kommen. Es hängt von der Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ab, diese Impulse zu erkennen und umzusetzen.

Weber: Der größte Feind der Innovation ist der Erfolg. In guten Zeiten wird nichts geändert. Irgendwann kippt die Entwicklung dramatisch. Deshalb ist Innovation auch mit Zerstörung verbunden. Das Alte muss weichen, um dem Neuen Platz zu machen.

IHK-Magazin: Geht es dabei nur um das Erfinden und Vermarkten neuer Produkte und Dienstleistungen oder nicht eher um eine organisatorische Runderneuerung, um die Erweiterung der Möglichkeiten?

Weber: Ja, denn ich bin überzeugt, dass

sich die Unternehmen in Bezug auf ihre Arbeitsweise einem grundlegenden neuen Paradigma zuwenden müssen, wenn sie auf dem immer anspruchsvolleren globalen Markt erfolgreich konkurrieren wollen.

IHK-Magazin: Wo setzen Sie da an?

Weber: Wir verändern die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten. Eine essentielle Rolle spielt die innere Haltung

der Führungspersonen. Denn immer noch nutzen große Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter nur zu zehn bis 15 Prozent, Mittelständler immerhin zu 20 bis 30 Prozent. Der Begriff Kapital meint heute nicht nur die finanzielle Ausstattung, sondern vor allem die Kreativität der Menschen. Kreativität und Ideen sind immer da. Es geht nur darum, sie zu wecken und zum Leben zu bringen.

IHK-Magazin: Haben Sie dafür ein bestimmtes Rezept?

Weber: Innovation entsteht nicht im Tagesgeschäft. Deshalb haben wir so etwas wie eine innovative Insel entwickelt. Wir holen zehn bis 20 Personen aus den zu verändernden Bereichen eines Unternehmens und verbringen mit ihnen Tage oder Wochen in einer Art Labor, um die Zukunft zu erfinden und Fragen zu klären wie: Wo stehen wir? Wie und was muss unsere Organisation in fünf bis zehn Jah-



Innovation entsteht nicht im Tagesgeschäft

ren sein? Hilfreich ist, sich auf ein Bild von Zukunft zu einigen, das sich alle vorstellen können, und dann zu überlegen, wie man dort hinkommt. Wichtig bei diesem IGI-Laboransatz ist die Übertragung der Ergebnisse in das Unternehmen. Jeden Freitag gehen unsere IGI-Labor®-Teammitglieder zurück in die Firma, suchen den Austausch, präsentieren und diskutieren ihre Ideen. Dann arbeiten wir mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen weiter.

IHK-Magazin: Was passiert mit der IGI-Labor®-Gruppe, wenn das Projekt zu Ende ist?

Weber: Die Teilnehmer bringen neue Konzepte für Strategien, Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen in ihre Firma mit. Sie haben einen konkreten Umsetzungsplan und haben sich auch selbst weiter entwickelt. Sie wissen jetzt, dass es auch andere Formen der Zusammenarbeit gibt; sie sind vernetzt, motiviert und haben eine Art Unternehmen im Unternehmen gebildet. Genau darum geht es: eine Kultur zu etablieren, die auf Vertrauen aufbaut und sinnstiftende Werte vermittelt. Die Teilnehmer sollen das Bewusstsein entwickeln: Ich gehöre dazu, ich bin Teil meiner Firma. Dazu gehört die Bereitschaft, Gesamtverantwortung für den Betrieb zu übernehmen.

IHK-Magazin: Sehen Sie da einen Unterschied zwischen mittelständischen und großen Unternehmen?

Weber: Ja, Mittelständlern fällt der menschliche Umgang mit ihren Mitarbeiter leichter. Großunternehmen verfügen über eine Menge Innovations- und Kreativitätstools und über besser ausgebildete Fachkräfte, aber sie nutzen deren Kreativität nicht.

Das Interview führte Harriet Austen

Institute for Growth and Innovation

(IGI) Das IGI wurde 2000 von Dr. Hubert Weber und Petra Erhard in München gegründet, um Unternehmen zu unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und organisatorische Agilität zu steigern. In einer 2004 durchgeführten Studie zur Innovations- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen („Innovate and Die“) haben die beiden IGI-Inhaber festgestellt, dass nur eine von drei Firmen es schafft, mit Innovationen breite Kundensegmente neu zu erobern oder höhere Preise durchzusetzen. Die Kernaussage: „Alle am Unternehmen Beteiligte und alle Unternehmensfunktionen müssen in das Innovationsprogramm einbezogen werden und sich ihm verpflichtet fühlen“, so Weber (www.igi-munich.com).