

Wissenschaftliches Kolloquium „Innovation, Strategie, Organisation“ der Universität Hohenheim

**anlässlich des 60. Geburtstags von
Prof. Dr. Alexander Gerybadze**

Beitrag von Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte:

Innovation und Vertrauen

1. Einleitung

In über 30 Jahren Methodenentwicklung für und praktischer Erfahrung im Innovationsmanagement reifte bei mir die Erkenntnis, dass Innovation Excellence nicht nur mit Optimierungs- und Steuerungssystematik zu tun hat. Sie stellen im Meer des internationalen Innovationswettbewerbs nur die Spitze des Eisbergs dar, während eine Reihe von Randbedingungen sich immer wieder als die große unterschwellige Masse des Eisbergs erweisen.

Zu diesen Randbedingungen gehören einige, die schon ausgiebig erforscht und publiziert worden sind und weiter erforscht werden – die Vernetzungsmöglichkeiten im wirtschaftlichen Umfeld, die Akzeptanz innovativen Wandels in der Gesellschaft, die Heranbildung technischer Kompetenzen an den Hochschulen, um nur die prominentesten zu nennen. Sie sind vorwiegend externer Natur und vom einzelnen Unternehmen nur begrenzt zu beeinflussen.

Es gibt meiner Erfahrung nach aber eine Randbedingung von entscheidender Bedeutung, auf die das einzelne Unternehmen sehr direkt Einfluss nehmen kann, weil sie sowohl interne als auch externe Ursprünge hat: Vertrauen.

2. Vertrauen als entscheidende Randbedingung für hohe Innovationsleistung

Die Bedeutung von Vertrauen und seine Wirkung auf die Innovationsleistung der Unternehmen verdienen im Innovationsmanagement wesentlich stärkere Beachtung als bisher. Die Themen Vertrauen und Innovation miteinander in Beziehung zu setzen, stellt allerdings für viele, die heute über Innovation reden, noch eine neue gedankliche Konstellation dar.

Untersuchungen zeigen jedoch, dass Organisationen, in denen eine ausgeprägte Vertrauenskultur herrscht, kosteneffizienter und innovativer sind als Organisationen, die dominant von ablauforganisatorischen Prozeduren und engmaschigen Steuerungsmechanismen geprägt sind und Vertrauen keinen hohen Stellenwert zubilligen.

Doch Vertrauen ist für viele Unternehmen zu einem immer kritischeren Thema geworden. Entwicklungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen erschweren es ihnen zunehmend, eine Vertrauenskultur aufrecht zu erhalten.

Absicherungsverhalten, Misstrauen gegen Veränderungen, mangelnde Kooperationsbereitschaft und eine wachsende Neigung zu Bedenkenrägertum in den Unternehmen bewirken, dass Energie, Zeit und Glaubwürdigkeit im Markt verloren gehen.

Viele Führungskräfte sind von ihrem Führungsansatz her jedoch nicht auf die wachsenden Anforderungen an Vertrauensbildung vorbereitet und tragen oft unbewusst zu schwelender Kritik und Vertrauensschwund ihrer Mitarbeiter bei.

Wenn man die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements explizit nach der Rolle von Vertrauen analysiert, so wird offensichtlich, dass eine Vernachlässigung dieser Rolle, wie sie heute in vielen Unternehmen zu beobachten ist, dafür verantwortlich gemacht werden kann, dass die Innovationsleistung unbefriedigend bleibt.

Betrachten wir die Faktoren, die bestimmend für das Vertrauensniveau in und zwischen Unternehmen sind:

- Stabilität der Werte,
- Transparenz der Leistungszusammenhänge,
- Anerkennung von Einsatz und Leistung,
- Einhaltung von Zusagen und Commitments,
- Realismus der Chancen- und Risikoeinschätzung,
- Klarheit der Kommunikation,
- Eindeutigkeit der Rollen.

Wie beeinflussen sie die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens?

a. Stabilität der Werte

Innovationsbemühungen erfordern ein höheres Maß an Risikobereitschaft als das laufende Geschäft. Das gilt für das Unternehmen insgesamt, aber auch für die einzelnen Verantwortungsträger und Mitarbeiter.

Nur wenn die Risikobereitschaft der Verantwortungsträger zuverlässig einschätzbar ist, wenn Fehlentwicklungen bei Innovationsvorhaben nicht zu Nachteilen für die Beteiligten führen und wenn Innovationsbereitschaft, Kooperation, Teamgeist und Einsatz ausdrücklich gewürdigt werden, entsteht das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit der Führung, die Innovationsstrategie durchzuhalten.

b. Transparenz der Leistungszusammenhänge

Für die Beteiligten im Innovationsprozess stellt es eine wesentlich Orientierungshilfe dar, den gesamten Prozess und die Beiträge der einzelnen Prozessphasen zu

überschauen. Dadurch können sie ihren eigenen Beitrag zielgerecht einbringen und sich mit den anderen Beteiligten wirkungsvoll koordinieren. Sie entwickeln ein besseres Verständnis der Kriterien für die Auswahl der weiterzuverfolgenden Ideen und für die Steuerung der daraus abgeleiteten Innovationsprojekte.

Dadurch entsteht Vertrauen, dass das Unternehmen die Innovationsprojekte verfolgt, die den größten Erfolg versprechen, sie effizient durchführt und dass alle Beteiligten nach besten Kräften beitragen können, den Innovationserfolg zu sichern.

c. Anerkennung von Einsatz und Leistung

Innovation ist eine Gemeinschaftsleistung der gesamten Unternehmensorganisation. Viele tragen dazu bei, oft ohne dass man ihren Beitrag im Endergebnis identifizieren kann. Wenn ein einzelner Beitrag immer wieder herausgehoben wird, z.B. der eines als Ideengeber gewürdigten Mitarbeiters, dann hinterlässt das bei anderen eine schwere Enttäuschung. Sie führt leicht zu „Dienst nach Vorschrift“ und schwindendes Vertrauen, dass die Unternehmensleitung Kenntnis besitzt, wie sehr der Innovationserfolg vom Einsatz vieler abhängt.

Umgekehrt bewirkt die ausgewogene Anerkennung des Einsatzes und der Leistung aller Beteiligten, dass sie sich alle gewürdigt und unersetzlich fühlen und darauf vertrauen können, dass ihre Rolle gesehen wird.

d. Einhaltung von Zusagen und Commitments

Innovationsvorhaben besitzen Projektcharakter. Sie erfordern daher, um wirkungsvoll gemanagt werden zu können, eine Beauftragung durch die Unternehmensleitung, eine klare Projektleitung, die die Verfügungsgewalt über die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen besitzt, und eine verbindliche Zielsetzung.

Wesentlich für die zielstrebige und motivierte Projektdurchführung ist, dass die Elemente der Beauftragung, die zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Zielsetzung über die ganze Projektlaufzeit hinweg erhalten bleiben. Kaum etwas beeinträchtigt die Innovationsleistung von Unternehmen mehr als sich ständig ändernde Prioritäten und Mittelzusagen, eine Projektleitung ohne Verfügungsgewalt über die Mitglieder des Projektteams und Ungewissheit bezüglich der strategischen Zielsetzung.

Vertrauen setzt voraus, dass Verlass auf die Zusagen und Commitments der Unternehmensführer besteht. Es bewirkt dann, dass sich auch die Unternehmensführer auf das Commitment der Mitarbeiter verlassen können.

e. Realismus der Chancen- und Risikeneinschätzung

Vertrauen kann nicht auf der Basis einer optimistischen Einschätzung der Chancen und einer Unterschätzung der Risiken entstehen. Denn der zunächst vielleicht erreichte Elan droht durch Fehlschläge und Umsetzungsprobleme enttäuscht zu werden, so dass bleibende Unsicherheit bezüglich der Informiertheit der

Unternehmensleitung die Folge ist. Dadurch bildet sich ein Absicherungsverhalten der Mitarbeiter, bis hin zu Zynismus angesichts neuer Innovationsvorgaben.

Aber auch eine starke Risikofeindlichkeit und pessimistische Einschätzung der Chancen bewirken zunehmende Entfremdung zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern.

Das richtige Maß an Chancen- und Risikoeinschätzung muss vielmehr durch gemeinsame kritische Bewertungen erreicht werden, die allen Beteiligten nachvollziehbar die Herausforderung verdeutlichen, die zu bewältigen man sich zutraut.

f. Klarheit der Kommunikation

Die Innovationsstrategie muss konsequenter Bestandteil einer darauf aufbauenden Unternehmensstrategie sein. Dieser Zusammenhang muss immer wieder überzeugend kommuniziert und durch das Entscheidungsverhalten der Unternehmensleitung belegt werden. Dadurch können Unsicherheiten und Zweifel ausgeräumt werden, die in den oft langen Durchlaufzeiten von Entwicklungsprojekten, in schwierigen Marktphasen oder bei Rückschlägen aufkommen. Stattdessen entstehen durch Klarheit und Konsistenz der unternehmensinternen und nach außen gerichteten Kommunikation Teamgeist und Selbstvertrauen, die sich wiederum in höherer Innovationsmotivation niederschlagen.

g. Eindeutigkeit der Rollen

Schließlich erfordert nachhaltige Innovationsleistung, dass die Rollen der am Innovationsprozess Beteiligten klar und eindeutig definiert und aufeinander abgestimmt sind.

Das gilt insbesondere für die Rolle der Projektleiter von Innovationsprojekten, die Rollen der Projektmitglieder und die Rolle der für die Projektsteuerung verantwortlichen Instanz. Zum Rollenverständnis muss gehören, dass der Sinn der Rollen darin besteht, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, und dass gegenseitige Hilfestellung wichtiger ist als Absicherung der eigenen Position. Diese Einstellung spricht dagegen, unternehmensinterne Beziehungen als Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu interpretieren, bei denen Leistung und Preis verhandelbar sind.

Stattdessen führen Teamaufstellungen wie bei einer Fußballmannschaft zu höchster Kreativität und Zieleffektivität, den wichtigsten Ingredienzien von Innovationsleistung.

3. Schaffen von Vertrauen

Die Aufwendungen für Forschung, Entwicklung und Innovation weisen einen immer geringeren Nutzeffekt auf, wenn in den Unternehmen und gegenüber den Unternehmen kein Vertrauen besteht. Es ist daher gar nicht sicher, dass wir die Innovationsfähigkeit tatsächlich stärken, wenn wir uns darauf beschränken, nur mehr Geld aufzuwenden, um Technologien voranzutreiben, und ausgeklügelte

Innovationsprozesse zu implementieren, solange nicht die Voraussetzungen für eine Vertrauenskultur geschaffen werden.

Zurzeit läuft an der Humboldt-Universität zu Berlin ein großes Forschungsprojekt zum Thema „Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion“, in dessen Beirat ich tätig bin. Ausgangspunkt war der Verdacht, dass zunehmende Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und „technologische Innovation“ *nicht* zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit führen, wenn Vertrauensbildung in und zwischen den Unternehmen vernachlässigt wird. Die Projektergebnisse bestätigen diese Annahme: Eine Vertrauenskultur ist ein wesentlicher Faktor, um nachhaltige Innovationsfähigkeit zu bewirken. Sie entscheidet darüber, inwieweit technisches Know-how tatsächlich in innovative Leistungen und Veränderungen umgewandelt wird.

4. Wie kann die Qualität einer Unternehmenskultur bestimmt werden?

Wenn die Unternehmenskultur für den Innovationserfolg so wichtig ist, stellt sich die Frage, wodurch sie gekennzeichnet ist und wie man sie entwickeln kann.

Es gibt viele wissenschaftliche Untersuchungen über Aspekte der Unternehmenskultur. Einige davon verbinden den Begriff Unternehmenskultur mit Werten. Aber die Untersuchungen der Humboldt-Universität und auch meine eigenen Erfahrungen besagen, dass Unternehmenskultur in erster Linie am Verhalten der Menschen in den Unternehmen feststellbar ist. Es nützt nichts, hehre Wertvorstellungen zu formulieren, wenn sich niemand danach verhält. Vielmehr muss man vom Verhalten ausgehen und dann Rückschlüsse auf die dahinterstehenden Werte ziehen.

Unternehmenskultur wird zunächst einmal durch das Verhalten einer Organisation nach innen und außen sowie durch das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität charakterisiert. In der Kombination dieser Dimensionen lassen sich vier beobachtbare Verhaltensbereiche festmachen:

- die Erarbeitung und Verfolgung von Zielen (Verhalten nach außen, Stabilität),
- die Zuverlässigkeit von internen Spielregeln (Verhalten nach innen, Stabilität),
- die Kundenorientierung (Verhalten nach außen, Flexibilität) und
- die Mitarbeiterorientierung (Verhalten nach innen, Flexibilität).

Der reflektierte Abgleich zwischen diesen Verhaltensbereichen setzt Vertrauen (und nicht Macht) voraus. Erst durch Vertrauen wird eine wichtige Eigenschaft von Organisationen möglich: das organisationale Lernen aller, um Wandel durch einen evolutionären Wissensprozess zu ermöglichen und zu bewältigen. Geringes Vertrauen zwischen den Playern im Unternehmen und mit externen Partnern führt zu defensivem, isoliertem und konfrontativem Verhalten und behindert den Innovationsprozess.

Es gibt Diagnoseverfahren, um die Qualität der Unternehmenskultur zu bestimmen und vertrauensschädigende Verhaltensweisen einzukreisen. Die wichtigsten Diagnosefragen sind:

- Wie werden Ziele und Strategien der Organisation entwickelt und verfolgt?
Hier geht es um die Stärke der Partizipation in einer Organisation – und das daraus resultierende Engagement der Mitarbeiter.
- Wie werden Entscheidungen gefällt?
Dabei wird analysiert, ob in den Entscheidungsprozessen von verschiedenen Alternativen die richtige gewählt wird und wie die Auswahl zustande kommt.
- Wie wird koordiniert?
Entscheidend ist hier, wie gut zwischen den verschiedenen Teilverantwortungen in einer Organisation kooperiert wird.
- Wie wird geplant und gesteuert?
Hier wird untersucht, welche Fähigkeit zur Reflexion in einer Organisation vorhanden ist.

Je nach Ausprägung dieser Merkmale kann man die Kultur eines Unternehmens charakterisieren und beurteilen, wie angemessen sie angesichts der externen und internen Anforderungen ist.

5. Welche Art von Vertrauenskultur brauchen wir?

Die meisten Unternehmen sind, so meine Beobachtung, noch von einer Mastermind-Kultur geprägt. Das heißt: Die Unternehmensleitung hat Recht, alle anderen akzeptieren ihre Entscheidungen und führen sie aus. Die Entwicklung der Mastermind-Kultur ist geschichtlich bedingt, weil viele Unternehmen von einer Unternehmerpersönlichkeit (einem „Master“) gegründet und aufgebaut wurden, an der sich alle orientierten. Heutzutage ist die Master- bzw. Leitungsebene in den Unternehmen von der Beschaffung aller Informationen und vom Verständnis der Zusammenhänge überfordert, das sie benötigt, um ihre Entscheidungen zu fällen. Die Mastermind-Kultur ist deshalb zu einer Sackgasse geworden. Die Master überblicken nicht mehr die Komplexität des Faktorenwandels im Umfeld. Die angemessenere Unternehmenskultur in einem dynamischen Umfeld folgt dem Prinzip: „Alle für eine gemeinsame Sache“. Nur durch die Bereitschaft, Informationen untereinander auszutauschen, der Fähigkeit, den anderen zuzuhören und sein eigenes mentales Modell weiterzuentwickeln, entstehen die Kooperationsqualität und das Engagement, wie man sie typischerweise in innovativen Unternehmen findet - eine Vertrauenskultur.

Das Erstaunlichste in meiner Beratererfahrung ist, dass formale Organisations- und Hierarchiefragen, bürokratisches Prozessmanagement und technische Systeme das Denken der meisten Führungskräfte, aber auch vieler Mitarbeiter dominieren, während für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in Wirklichkeit etwas anderes

viel wichtiger: welches Vertrauen die Menschen in die Unternehmensziele, in die Entscheidungsfindung und die Zuverlässigkeit der Kooperation im Unternehmen und darin haben, dass sie gehört werden und ihre Kenntnisse einfließen und gewürdigt werden.