



Bernd Kriegesmann,  
Friedrich Kerka (Hrsg.)

# **Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem**

Missverständnisse – praktische  
Erfahrungen – Handlungsfelder des  
Innovationsmanagements



Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka (Hrsg.)

**Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Bernd Kriegesmann,  
Friedrich Kerka (Hrsg.)

# **Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem**

Missverständnisse – praktische  
Erfahrungen – Handlungsfelder des  
Innovationsmanagements

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Februar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0645-4

# Vorwort

Es ist wieder modern, über Innovationen zu reden. Manager, Politiker und Verbandsvertreter beschwören Innovationen als Garanten für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Der Ausweis der eigenen Innovativität wird zur Pflicht. Und selbst wer als Unternehmer in einem als „nicht innovativ“ apostrophierten Feld erfolgreich ist und Arbeitsplätze hält, gerät unter Rechtfertigungszwang. Das war nicht immer so. Lange Zeit war der Begriff „Innovation“ in Deutschland nicht nur ungebräuchlich, sondern erzeugte Argwohn in einer saturierten Gesellschaft. Wenn man vor zwanzig Jahren das Wort „Innovation“ gebrauchte, so musste man gewärtig sein, danach gefragt zu werden, was dieser neu-modische Begriff eigentlich bedeute. Das heißt jedoch nicht, dass Innovation ein völlig neues Phänomen ist. Erfindungen des Typs Dampfmaschine, Glühbirne oder Automobil lösten in der Vergangenheit zum Teil tief greifendere Entwicklungsschübe aus, als sie derzeit in Bereichen der Biotechnologie, Optoelektronik oder Mikrosystemtechnik diskutiert werden.

Und doch hat sich etwas verändert: Der globale Wettbewerb lässt die zunehmende Innovationsschwäche am Standort Deutschland sichtbar werden. Innovationsverzicht und Umsetzungsprobleme haben in den letzten Jahren zu rückläufiger Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen geführt. Mit weiteren Rationalisierungsexzessen – so überfällig sie im Einzelfall auch gewesen sein mögen – und phantasielosen Akquisitionsstrategien ist ein Weg aus dieser Misere nicht zu erschließen. Nur über Innovationen ist eigenständiges Wachstum zu realisieren. Darüber herrscht Einigkeit. Wenn aber echte Innovationen anstehen, weichen die Bekenntnisse zur Veränderung allzu oft der Angst um die eigene Position. Beim Innovieren wird sehr schnell klar, dass man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, dass der Verlust lieb gewordener Privilegien droht, dass Bereiche aufgegeben werden müssen, in denen man kompetent ist. Das ist ein schmerzhafter Prozess, den viele meiden und die kurzfristig bequemere Alternative der Besitzstandswahrung vorziehen. Echte Innovationen werden verschoben, solange es geht.

Besitzstandswahrung, kurzsichtige Kostenorientierung und die Vordringlichkeit des Kurzfristigen drohen indes zu Lasten notwendiger Investitionen in die Zukunft zu gehen. Unter dem Druck von Downsizing, Outsourcing und weiteren, auf das Ausschöpfen letzter Rationalisierungsreserven bedachten Strategien, laufen Unternehmen Gefahr, sich in einen Zustand höchster Effizienz, aber auch höchster innovatorischer Inkompetenz hineinzumanövrieren. Eine gesunde Schlankheitskur im Routinebereich droht in eine krankhafte Magersucht im Innovationsbereich umzuschlagen. Wenn Fach- und Führungskräfte ihrer letzten innovatorischen Freiräume beraubt werden, fehlt die Zeit, „über den Tellerrand“ zu schauen und Wege zu Neuem vorzubereiten. Wer aber, um im Preiswettbewerb zu bestehen, im Innovationswettbewerb gar nicht an den Start geht, wird kaum nachhaltig erfolgreich sein können.

Auf der Suche nach einem Ausweg aus diesem Innovationsdilemma und in der Hoffnung auf Patentrezepte für Innovationen wenden sich viele Unternehmen an Berater, geben Trendstudien und Benchmarkingprojekte in Auftrag – aber laufen doch nur im „Innovationskreis“. Denn wenn alle aufgrund der gleichen Datenlage den gleichen Modeströmungen folgen, dann führt dieser methodische Konsens nicht zu der angestrebten Innovationsführerschaft, sondern in Bereiche höchster Wettbewerbsintensität, für die oftmals noch nicht einmal die erforderlichen Kompetenzen verfügbar sind. Unternehmensleitungen, die sich dem Mainstream verschreiben, machen aus ihrer Sicht zwar nichts falsch oder zumindest nichts, was nicht als durch Stäbe oder Berater abgesichert gilt, aber echte Innovationen und Differenzierung von der Konkurrenz schaffen sie nicht.

Wer weder im „Zug der Lemminge“ Trendsettern hinterherlaufen noch in klassischen Anbieterpositionen verharren will, ist daher gut beraten, sich selbst zu orientieren und Entwicklungspfade zu erschließen, die mit den aktuell verfügbaren oder entwickelbaren Kompetenzen des Unternehmens beschriftet werden können. Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel, sondern werden von Menschen gemacht. Erfahrungsgemäß sind es nicht mehr als 10-15% der Fach- und Führungskräfte, die Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände vorantreiben. Viele Manager tun sich aber schwer, dem innovatorischen Potenzial der eigenen Belegschaft zur Entfaltung zu verhelfen. Daran gewöhnt, das Bestehende zu optimieren, haben sie offenbar verlernt, wie man kreatives Engagement fördert und für die Unternehmensentwicklung nutzbar macht. Programmatisch adaptieren Unternehmen zwar häufig neue Leitbilder und Managementkonzepte zur Förderung von Innovationen; aktuell ist neben der ungebrochenen Konjunktur der lernenden Organisation

eine Zunahme an Projekten zur „Synthetisierung“ von Innovationskulturen zu beobachten; doch die Unternehmen rationalisieren und schrumpfen weiter – der Beitrag zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ist begrenzt.

Die Überwindung der Innovationsschwäche Deutschlands macht einen Wandel der Innovationskulturen in den Unternehmen dringend erforderlich. Was zeichnet aber solche Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem aus? Und noch viel entscheidender, wie ist der Wandel zu einer Innovationen fördernden oder doch zumindest Neuerungen ermöglichenden Organisation zu gestalten? An diesen Fragen setzt der vorliegende Herausgeberband an. In kritischer Weise hinterfragen die Autoren die Empfehlungen modischer Innovationskonzepte, indem sie oft wenig beachtete Missverständnisse und Widersprüche herausarbeiten und mit praktischen Erfahrungen innovativer Kräfte konfrontieren. Das Ergebnis ist eine Innovationsstudie, die einen differenzierten Einblick in die Problemlagen und Lösungsstrategien des betrieblichen Innovationsmanagements liefert.

Herzlich bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Beteiligten, die uns mit ihren Erfahrungen im Rahmen von Expertengesprächen, Fallstudien und Workshops unterstützt haben. Wir würden uns freuen, wenn die Ergebnisse der Studie einen Beitrag leisten, den Umgang mit Innovationen am Standort Deutschland kultivieren zu können.

Gewidmet ist dieser Band dem 2002 verstorbenen Gründer und langjährigen Leiter des Instituts für angewandte Innovationsforschung, Herrn Professor Dr. Dr. Erich Staudt. Als Wissenschaftler, Unternehmer, politischer Berater und echter Innovator hat er zu Lebzeiten die Grundlagen einer kritischen, reflektierenden und Position beziehenden angewandten Innovationsforschung geprägt, denen sich die Autoren dieses Bandes verpflichtet fühlen.

Bernd Kriegesmann

Bochum, im Februar 2007

Friedrich Kerka

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber	5
Teil I: Managementkonzepte im Wandel – Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation <i>Bernd Kriegesmann und Friedrich Kerka</i>	11
Teil II: Innovationskulturen im Vergleich – Eine Bestandsaufnahme der kulturellen Rahmenbedingungen von Innovationen	43
1 Orientierung für den Aufbruch zu Neuem – Zur Kultur des Umgangs mit Innovationsideen in den frühen Phasen von Innovationsprozessen <i>Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka und Thomas Kley</i>	45
2 Kulturen für die Umsetzung von Neuerungen – Auf dem „Weg des geringsten Widerstands“ zum Innovationserfolg? <i>Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka und Thomas Kley</i>	85
3 Fehlertoleranz und Lernkultur – Innovationsrhetorik und Realität des Umgangs mit Fehlern in Innovationsprozessen <i>Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka und Thomas Kley</i>	135

Teil III:	Auf dem Weg zu einer neuen Innovationskultur – Handlungsfelder des Managements von Kompetenz- entwicklung und Innovation	175
1	Innovationen werden von Menschen gemacht – Kompetenzentwicklung jenseits von Weiterbildung und Wissensmanagement <i>Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka und Marcus Kottmann</i>	177
2	Innovation erfordert eigene Orientierung – Wie Sie die Kundenprobleme und Lösungsmöglichkeiten von morgen entdecken <i>Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Markus G. Schwering und Frank Striewe</i>	209
3	„Mutige Nachahmer gesucht!“ – Mit dem Wettbewerb zum „Kreativen Fehler des Monats“ zu einer neuen Fehlerkultur <i>Bernd Kriegesmann, Thomas Kley und Markus G. Schwering</i>	249
4	„Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden – System zur Beurteilung der Erfolgsaussichten von Investments in Kompetenzentwicklung und Innovation <i>Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Markus G. Schwering und Jan Happich</i>	273
Teil IV:	Das Auf und Ab der Managementmoden: Die Lernende Organisation – nur ein neuer Managementthype? <i>Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Markus G. Schwering und Frank Striewe</i>	323
	Herausgeber und Autoren	347

**Managementkonzepte im Wandel –  
Vom Lean Management und Business  
Reengineering zur Lernenden Organisation**

# **Managementkonzepte im Wandel – Vom Lean Management und Business Reengineering zur Lernenden Organisation**

*Bernd Kriegesmann und Friedrich Kerka*

1	Die Wiederentdeckung des Lernens als Schlüssel der Unternehmensentwicklung	15
2	Das Lernende Unternehmen – Eine noch nicht hinreichend durchdachte Vision	18
2.1	Von lernenden Mitarbeitern zum lernenden Unternehmen – Die Elemente der Kompetenz von Organisationen	19
2.2	Die Adaption des individuellen Lernschemas reicht zur Erklärung und Gestaltung innovierender Unternehmen nicht aus	23
3	Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs: Innovationskulturen – „Weiche Faktoren“ mit „harten Konsequenzen“ für den Innovationserfolg?	26
4	Was zeichnet Innovationskulturen für den dringend erforderlichen Aufbruch zu Neuem aus?	29
5	Literatur	39

# 1 Die Wiederentdeckung des Lernens als Schlüssel der Unternehmensentwicklung

Über nichts ist derzeit so schnell Einigkeit zu erzielen, wie über die Notwendigkeit zur Veränderung. Die heutige Konjunkturkrise macht Versäumnisse von gestern sichtbar. Der internationale Wettbewerb und das Wegbrechen von Märkten erhöhen den Druck zur Innovation. Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel. Inwiefern Innovationsprozesse aktiv angegangen und umgesetzt werden, hängt letztlich von der Fähigkeit und Bereitschaft ab, neue Felder entdecken und bearbeiten zu können. Doch weil offensives Innovieren bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, lieb gewordene Privilegien bedroht und eigene Kompetenzen entwertet, beschränkt man sich allzu oft auf die Optimierung des Bestehenden. Marginale Verbesserungen und Rationalisierungsinnovationen in kleiner werdenden Nischen oder Fusionen sind dann das höchste Maß an Entwicklung. Lean Management, Reengineeringansätze oder KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) haben zwar insgesamt zu riesigen Anfangserfolgen geführt – das zeigt zunächst aber nur, dass lange nichts geschehen ist. Sicherlich hat man auch ein vorübergehendes Optimum geschaffen, aus dem auszubrechen und neue Entwicklungen anzustoßen jedoch noch schwieriger geworden ist. Je höher der Professionalisierungsgrad von Organisationen, umso schwieriger ist der Wandel.

Die Abschöpfung der Überhangpotenziale hat in vielen Unternehmen zum Abbau der letzten innovatorischen Freiräume geführt. Die eigene Orientierungsfähigkeit, sich in neu entstehenden Wirtschaftsstrukturen zu positionieren, bleibt damit auf der Strecke.<sup>1</sup> Benchmarking und Best-Practice sind dann Ersatzgrößen für die eigene Orientierung. Die potenzialorientierte Suche nach neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten wird durch Außensteuerung ersetzt. Das Hinterherlaufen hinter „allgemein akzeptierten“ Trends und die bloße Imitation führen im Ergebnis dazu, dass sich alle Wettbewerber nach einiger Zeit wieder auf den gleichen überbesetzten Märkten gegenüberstehen. Und weil die Neuausrichtung nicht mit den eigenen Kompetenzen abgestimmt wurde, werden neue Leistungsangebote zwar programmatisch verkündet, aber nicht be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kriegesmann/Kerka (2003).

herrscht. Es sind die verfügbaren bzw. entwickelbaren Kompetenzen, die die Entwicklungsdynamik von Organisationen und Unternehmen bestimmen:<sup>2</sup>

- Sie limitieren Entwicklungsprozesse, wenn Kompetenzdefizite auftreten, die die Beherrschung neuer Technologien oder die Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder be- oder verhindern und
- sie initiieren Veränderungen, die neue Handlungsoptionen neben den bereits bestehenden Geschäftsfeldern eröffnen.

Nachdem die Effekte langfristig oft eher kontraproduktiver Lean Management- oder Reengineering-Wellen diese Einsichten erzwungen haben, sind „lernende Organisationen“ zum Hoffnungsträger für Innovationen avanciert. Mit diesem Managementmodell soll die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ein dynamisches Umfeld abgesichert werden. Das Lernen wird dabei als zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmensentwicklungsprozessen (wieder-)entdeckt, denn *„ohne Dazulernen laufen Unternehmen – wie Individuen – in den alten Gleisen, bleiben Veränderungen Kosmetik und stellen sich Verbesserungen entweder zufällig oder als kurzlebig heraus.“*<sup>3</sup>

Wenngleich die lernende Organisation in der (populär-)wissenschaftlichen Debatte den Höhepunkt mittlerweile überschritten zu haben scheint, ist in den letzten Jahren eine beispiellose Veränderungseuphorie zu verzeichnen, die von einem außergewöhnlichen Diffusionserfolg des Konzeptes begleitet wird. So wurde Ende der 90er-Jahre der lernenden Organisation von Experten aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis im Rahmen einer Befragung die größte Bedeutung unter den gängigen Managementkonzepten beigemessen.<sup>4</sup> Auch gibt es mittlerweile einige Forschungsinstitute, die sich mit diesem Label schmücken, und die positiven Assoziationen, die offensichtlich mit dem Begriff der lernenden Organisation verbunden werden, verleiten noch immer die unterschiedlichsten Einrichtungen dazu, der *„gewaltig anschwellenden*

---

<sup>2</sup> Vgl. Staudt (1986).

<sup>3</sup> Garvin (1994), S. 74.

<sup>4</sup> Das Konzept der Lernenden Organisation wird dort mit 50% aller Nennungen mit weitem Abstand vor Total Quality Management (20%), Business Process Reengineering (19%), Virtuelle Unternehmen (7%) und Lean Management mit 2% als wichtigstes Managementkonzept bewertet. Vgl. Appel/Schwaab (1999).

*Veränderungsrhetorik*<sup>5</sup> zu verfallen und sich schleunigst das Etikett der lernenden Organisation oder des „lernenden Unternehmens“ anzuhängen. Ob es sich um Schulen, die Polizei oder die Bundeswehr, um Gewerkschaften, Krankenhäuser oder privatwirtschaftliche Unternehmen handelt – es gibt kaum Organisationen, die sich nicht als „lernend“ oder gar „schnell lernend“ bezeichnen.

Sie alle erhoffen sich vom Übergang zu einer lernenden Organisation ein System, das in der Lage ist, sich quasi automatisch auf innovative Weise zu verändern. Galt lange Zeit auf individueller Ebene Weiterbildung als Hebel zur Entwicklung der Kompetenz zur Innovation,<sup>6</sup> überträgt man jetzt das individuelle Lernschema auf Organisationen bzw. ganze Unternehmen. Wenngleich zugestanden wird, dass Organisationen selbst nicht lernen können, sondern nur die Mitarbeiter, nimmt man das Vorbild „Lernen“ zur Konstruktion des Modells: *„Das Unternehmen sammelt ‚Wissen‘ an. Es lernt, als ob es ein Individuum wäre und aktualisiert ständig seine ‚Kenntnisse‘. Zwar ist dies nicht ohne Mitarbeiter möglich, aber es ist von ‚bestimmten‘ Individuen unabhängig.“*<sup>7</sup>

Der Prozess des organisationalen Lernens wird also letztlich über das Lernen des Einzelnen erklärt. *„Unter organisationalem Lernen ist der Prozeß der Erhöhung und Veränderung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitarbeiter innerhalb einer Organisation zu verstehen.“*<sup>8</sup> *„Eine lernende Organisation ist in unserem Verständnis eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten und die fortdauernd ihr Vermögen erhöhen, das zu realisieren, was sie wirklich realisieren wollen.“*<sup>9</sup> Wenn ein Mitarbeiter sein „... verändertes Wissen der organisatorischen Wissensbasis zur Verfügung stellt, liegt in diesem Fall nicht nur ein individueller, sondern auch ein organisationaler Lernprozeß vor.“<sup>10</sup> Da individuelle Lernprozesse nicht automatisch zu organisationalen Lernprozessen führen, wenn etwa Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder ihr Wissen nicht teilen, sieht man den Ausweg in kollektiven Lernprozessen.

---

<sup>5</sup> Raub (1998).

<sup>6</sup> Vgl. Staudt/Kriegesmann (1999).

<sup>7</sup> Rudolph (1997).

<sup>8</sup> Probst/Büchel (1994), S. 17.

<sup>9</sup> Senge/Scharmer (1996), S. 34.

<sup>10</sup> Guldenberg/Eschenbach (1996), S. 7.