



## Mut zur Partisanenstrategie

Von Bernd Kriegesmann

Innovationsmanagement jenseits von Trends und Moden macht den Aufbruch zu Neuem möglich. Selbständig handeln, ohne zentrale Planvorgaben neue Wege zu beschreiten, ist in Altorganisationen der einzige Weg, das Potential zu entfalten.

Über nichts ist derzeit so schnell Einigkeit zu erzielen wie über die Notwendigkeit zur Innovation. Die Suche nach Patentrezepten für das Innovationsmanagement hat Hochkonjunktur. Wenn aber echte Innovationen anstehen, weichen die Bekenntnisse zur Veränderung der Angst um die eigene Position. Beim Innovieren wird sehr schnell klar, daß man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, daß der Verlust liebgewordener 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, und Rationalisierung des Bestehenden forciert.

### Schaffung eigener Orientierung als Ausgangspunkt

Zwar versucht man, der defensiven Restesicherung mit Schlagworten wie Kernkompetenzen einen strategischen Anstrich zu geben, tatsächlich hat aber die Abschöpfung der Überhangpotentiale in vielen Unternehmen zum Abbau der letzten innovatorischen Freiräume geführt. Wenn die Mitarbeiter dauerhaft zu 130 Prozent im Routinegeschäft gebunden sind, bleibt keine Luft für neue Entwicklungen. Die eigene Orientierungsfähigkeit, sich in dynamischen Wirtschaftsstrukturen neu zu positionieren, bleibt auf der Strecke und wird durch Außensteuerung ersetzt. Das spiegelt sich in den gleichförmigen strategischen Ausrichtungen vieler Unternehmen wider, wenn sie unreflektiert Markttrends hinterherlaufen.

Im Ergebnis stehen sich alle Wettbewerber nach einiger Zeit auf den gleichen überbesetzten „Wachstumsmärkten“ gegenüber. Fehlende Kompetenzen führen dann noch dazu, daß neue Leistungsangebote zwar programmatisch

verkündet, aber nicht beherrscht werden. Das verursacht erhebliche Kosten und Verdruß beim Kunden. Will man nicht dem „run“ der Lemminge auf überbesetzte und vom eigenen Kompetenzprofil gar nicht beherrschbare Felder folgen, sondern die bearbeitbare Zukunft erschließen, bedarf es eines Innovationsmanagements jenseits von Trends und Moden. Progressive Unternehmen gehen hier andere Wege, indem sie sich eigene Orientierung verschaffen. Ausgangspunkt ihrer Innovationsbemühungen ist ein Abstimmungsprozeß zwischen marktbedingten Neuorientierungserfordernissen, die sie aus der echten Innenkenntnis des Kunden ableiten, und verfügbaren oder entwickelbaren Potentialen.

Wenn Unternehmen innovieren wollen, liegen dem häufig große Zukunftsentwürfe mit hohen Erwartungen zugrunde. Fehleinschätzungen der Entwicklungs- und Aufnahmefähigkeit oder -bereitschaft potentieller Kunden, der Leistungs- und Überzeugungsfähigkeit der Neuerungen selbst, vor allem aber der eigenen Kompetenz zur Innovation führen jedoch oftmals zum Scheitern von Innovationsprojekten. Unternehmen können sich nicht allein auf die strategische Neuorientierung beschränken, sondern sie müssen auch die Umsetzung möglich machen. Innovationen lösen Reaktionen, Engpässe und Inkompatibilitäten in dem die Neuerung aufnehmenden System aus. Will man die Umsetzbarkeit der angestrebten Neupositionierung überprüfen, sind daher mögliche Barrieren für Innovationen zu klären:

- Mangelnde Bereitschaft und unzureichende Fähigkeiten der von Innovationen betroffenen Mitarbeiter begrenzen den Innovationserfolg.
- Ungelöste technische Anpassungs- und Kompatibilitätsprobleme verursachen hohe Anlaufkosten, weil Produktinnovationen nicht mit der verfügbaren Fertigungstechnologie harmonisieren.

- Unzureichende Integrationsfähigkeit der eigenen Angebote in die personellen, organisatorischen und technischen Konfigurationen des Kunden führen zu hohen Flopratzen.

Personell, organisatorisch, technisch und marktbedingte Barrieren behindern den einzelbetrieblichen Entstehungs- und Diffusionsprozeß von Innovationen. Da die Überwindung von Innovationswiderständen Voraussetzung einer erfolgreichen Innovation ist, stellen diese eine Art Regulativ für die Aufgaben des Managements von Innovationen dar.

### „Partisanenstrategien“ machen den Aufbruch zu Neuem möglich

Die Schaffung eigener Orientierung, das Aufspüren sowie Überwinden von Innovationsbarrieren und die Übersetzung der Handlungsentwürfe zu Innovationsideen und Umsetzungsvarianten in reale Handlungsoperationen ist nicht technokratisch trennbar, sondern in einem Lernprozeß zu organisieren. Innovationsideen werden in Handlungsentwürfen konkretisiert, an Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen und am Markt gespiegelt, mit Realexperimenten verzahnt, gegebenenfalls modifiziert, wieder getestet bis hin zur breiten Markteinführung.

Erfahrungen zeigen, daß viele Unternehmen die Chancen dieses Orientierens, dieses schrittweisen Testens neuer Geschäftsfelder auslassen. Ihr Innovationsmanagement ist noch sehr stark von Konzepten der klassischen Strategielehre geprägt. Durch systematische Analyse der Wettbewerber und Kunden, der Vorhersage künftiger naturwissenschaftlich-technischer Entwicklungen und Verknüpfung all dieser Analyse- und Prognoseergebnisse zu Handlungsentwürfen für die Zukunft glaubt man, das Innovationsphänomen planend bewältigen zu können.

Wirkliche Ausbrüche aus gewohnten Bahnen verlaufen nach anderen Mu-

stern. Innovationen sind häufig nicht das Ergebnis der Durchführung zentral entwickelter Pläne, sondern entstehen vielmehr aus Versuchen und Irrtümern sowie aus Lernprozessen dezentraler Innovationskräfte, die häufig im Untergrund arbeiten und erst an die Oberfläche kommen, wenn sie vom Erfolg überzeugt sind. Es sind immer einzelne oder kleine Gruppen, die auch gegen den Mainstream Ideen entwickeln und gegen Widerstände umsetzen. Innovationsprojekte entfalten nur Dynamik, wenn sie an Personen mit (Eigen-)Interesse am Projekterfolg gebunden sind.

### Partisanengruppen brauchen Entfaltung

Diese „Partisanengruppen“ brauchen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Potentiale zur Entfaltung bringen können:

- Zunächst sind Handlungsfreiräume zu sichern, indem innovative Kräfte von Routinearbeiten entlastet, aus den verkrusteten alten Netzwerken entkoppelt, Ressourcen ohne die kontraproduktiven Kontrollschleifen der eingefahrenen Regulierungssysteme bereitgestellt und Projektschritte durch die Unternehmensleitung abgesichert werden.
- Handlungsfreiräume allein stellen aber nicht sicher, daß etwas passiert. Ohne daran gekoppelte Erwartungen geraten sie schnell zu „Spielwiesen“. Neben die gewährten Freiräume müssen daher noch Handlungsanreize durch die Art der Aufgabenstellung selbst, durch mit dem Projekt verbundene Karrierechancen oder durch die Aussicht auf herausfordernde Folgeprojekte treten.

So aufgestellt, meiden die „Partisanen“ runde Tische, an denen der Konsens für Veränderungen gesucht wird, Entscheidungen für echte Innovationen aber nicht zustande kommen. Diese Trupps überwinden Hindernisse und gehen Risiken ein, die in Gremien gar nicht diskutierbar sind. Auf sich selbst gestellt, haben sie den Unternehmergeist, der in gut kontrollierten Organisationen nicht mehr aufkommen kann. Die Ermutigung und Befähigung, selbständig zu handeln und ohne zentrale Planvorgaben neue Wege zu beschreiten, ist in Altorganisationen der einzig mögliche Weg, das Potential dezentraler Innovationskräfte jenseits von Trends und Moden zu entfalten.

### Innovationsforscher: Bernd Kriegesmann



Professor Dr. Bernd Kriegesmann, Jahrgang 1963, hat an der Ruhr-Universität Bochum Wirtschaftswissenschaften studiert. Von 1989 bis 1991 war er Mitarbeiter am Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) in Bochum e.V. Danach bis 1993 Fachreferent beim Bundesministerium für Forschung und Technologie. Es folgte bis Februar 2000 die Geschäftsführung des IAI. Seit März 2000 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Gelsenkirchen, seit Juli 2002 Vorstandsvorsitzender des IAI. Er ist in verschiedenen Arbeitskreisen und Beiräten und Autor zahlreicher Fachpublikationen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Innovationsmanagement sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung.