

# Ungeschriebene Gesetze

---

## Unternehmenskultur als Motor und Bremse für Innovation

Kein anderer Faktor beeinflusst die Innovationskraft eines Unternehmens so sehr wie die Unternehmenskultur. Nicht einmal finanzielle Anreize und professionelle Innovationsmethoden haben eine derartig starke Auswirkung. Die ungeschriebenen Gesetze – sprich Kultur – sind aber nur schwer veränderbar. Was also gilt es zu tun, um die Unternehmenskultur fit für Innovation zu machen?

von Manfred Höfler

Apple, Google oder Southwest Airlines werden oft als Vorzeigebeispiele für innovative Unternehmenskulturen genannt. Bei uns sind die Innovationsmotoren meist die erfolgreichen Familienunternehmen, auch als »Hidden Champions« bezeichnet. Vergleicht man diese mit traditionellen Unternehmen wie Post, Bahn oder Energieversorgern, stellt man fest, dass auch sie in ihrer Anfangszeit sehr innovativ waren – sowohl technologisch als auch hinsichtlich ihres Geschäftsmodells. Sie bildeten früher die Grundlage für den Fortschritt der Industriegesellschaften. Kommt mit der Größe und den Jahren die Bürokratie, unter der die Innovationskraft auf Dauer leidet? Gegenteiliges beweisen Firmen wie 3M, IBM, BASF oder Bosch, die mit einer über 100-jährigen Geschichte noch immer zu den Weltmarktführern gehören. Ob Start-up-, Pionier- oder Traditionsunternehmen – die Erfahrung lehrt uns, für den nachhaltigen Erfolg brauchen Unternehmen eine Kultur, in der Innovation wachsen kann.

Unternehmenskultur – was steckt dahinter?

»Unternehmenskultur ist die Konstruktion einer gemeinsamen Realität der handelnden Personen oder die Gesamtheit des Gelebten, das durch Informelles und Tatsächliches geprägt wird«, so definiert Ed Schein Unternehmenskultur. Klingt kompliziert? Einfacher ausgedrückt ist die Unternehmenskultur die Summe aller ungeschriebenen Gesetze, die das Verhalten der



## Ein Blick auf Ihre persönliche Situation

Wie sieht es eigentlich mit Ihrer persönlichen Innovations-Fitness aus? Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, einen Blick auf die eigene Situation zu werfen.

Wie oft unternehmen Sie einen wiederholten Anlauf, wenn etwas nicht leicht geht?

ich bleibe hartnäckig dran      es soll halt nicht sein



Wie sehr schauen Sie bei der Auswahl von Mitarbeitern zwar auf gemeinsame Werte, aber auch auf unterschiedliche Fähigkeiten, Qualitäten und Herkünfte?

Diversität ist mir wichtig      Ähnlichkeit ist mir wichtig



Menschen einer Organisation stark bestimmen. Die Kultur liefert Orientierungspunkte für das Verhalten, sie bestimmt, was erlaubt ist und was nicht und ersetzt damit teilweise die Führungsautorität von direkten Vorgesetzten. So können auch Widersprüche zu veröffentlichten Unternehmenswerten und Leitbildern entstehen, da gelebte Kultur nirgendwo schriftlich festgehalten wird, sondern sich aus dem Umgang der Menschen einer Organisation bildet.

Persönliche Werte und Glaubenssätze der innovativen Gründer sind oft noch Jahrzehnte später prägend. Jobs, Watson und Packard beeinflussen auch heute noch die Kultur von Apple, IBM und Hewlett-Packard. Auch Wendepunkte, wie dramatische Krisen, bedeutende Zukäufe, starke Führungspersonen oder neue Eigentümerstrukturen prägen sich tief in das kollektive Gedächtnis eines Unternehmens ein. Unternehmenskultur ist damit auch immer das Resultat eines Verhaltens, das über einen längeren Zeitraum praktiziert wurde und in der Vergangenheit zum Erfolg führte.

### Verteidigung von Erfolgsmustern der Vergangenheit

»Warum ändern, was gut funktioniert hat.« Nach diesem Motto werden Muster, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, einfach weiter verfolgt. Dadurch steht sich das Gewohnheitstier Mensch jedoch selbst im Weg und die Unternehmenskultur entwickelt sich so zum größten Feind der Erneuerung. Häufig braucht es erst die dramatischen Bedingungen einer Krise,

bevor tiefgreifende Veränderungen angepackt werden. Langjähriger Erfolg kann zur Falle werden: Wie bei IBM in den 90er-Jahren, als sie die Marktführerschaft verloren hatten, weil sie auf die Marktentwicklung des PC nicht schnell genug reagierten. Die strategische Neuausrichtung gelang mit dem CEO Louis Gerstner jr., der als Branchenfremder seine Außensicht und neue Denksätze auch in die Unternehmenskultur mit einbrachte. Ein aktuelles Beispiel liefert Kodak als ehemals technologischer Pionier und Weltmarktführer. Das Unternehmen konnte mit neuen Trends – ausgelöst durch Digitalfotografie – nicht Schritt halten und musste Insolvenz anmelden.

### Keine gewünschte Wirkung ohne Tiefgang

All das führt zum Schluss, dass Unternehmenskultur kaum kurzfristig verändert werden kann, außer es gelingt, fundamental neue Erfolgserlebnisse zu erzielen. Neue starke Männer und Frauen, die ihre persönlichen Werte ins Unternehmen einbringen wollen, scheitern nicht selten an vorhandenen, ungeschriebenen Gesetzen. Auch scheitern zumeist Programme zum Kulturwandel. Fragebögen zur Kulturanalyse, die Werte erheben und dann schöne Grafiken produzieren, ewig lange Diskussionen um Formulierungen von Werten in Leitbildern, die dann auf Plakaten gedruckt werden oder interne Werbekampagnen zur Kommunikation der Werte an alle Mitarbeiter sind nette Prozesse, zeigen aber kaum Wirkung.

Wie sehr spüren Sie eine Unabhängigkeit im Job? Das heißt, wie zufrieden könnten Sie auch ohne Ihre jetzige Funktion, berufliche Stellung leben?

ich spüre hohe Unabhängigkeit      ich spüre mehr Abhängigkeit



Wenn Sie auf Reisen unterwegs sind, was sehen Sie dann stärker? Das Bekannte oder das Neue?

ich suche etwas Neues      ich entdecke das Bekannte



Wie stark ist Ihr persönlicher Antrieb für etwas, das Sie auf die Welt bringen wollen?

ich spüre starken Antrieb      ich spüre eher geringen Antrieb



Wenn Sie fast alle Fragen mit 1 oder 2 beantwortet haben, sind Sie gut für Innovationen gerüstet.

## Entdeckungsreise Unternehmenskultur

Es gibt also keine einfachen Patentrezepte für eine innovative Unternehmenskultur. Der erste und wichtigste Schritt ist, sich im Management gemeinsam bewusst zu werden, welche Kulturelemente Innovationen fördern und welche sie behindern. Dazu eine Vorgangsweise aus unserer Beratungspraxis:

Bilden Sie eine bunt zusammengesetzte »Forscherguppe« und lassen Sie von dieser Gruppe Ihre Unternehmenskultur erkunden. Gehen Sie die Wege von Kunden oder Mitarbeitern nach und versetzen sich in deren Situation. Dokumentieren Sie die Erkundungen über Fotos oder über Videos – dadurch lassen sich Ihre Analysen wirkungsvoller transportieren als nur mit Powerpoint-Charts. Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern am Shop-Floor oder am Point of Sale, denn diese kennen die ungeschriebenen Gesetze oft viel besser als die meisten Führungskräfte. Um sich in die jeweilige Situation hineinversetzen zu können, hilft eine Haltung von Neugierde und Offenheit.

Die Gruppe wird damit zu Kultur-Erkundern, die aus einer Außenperspektive beobachten, was einem direkt Beteiligten im Geschehen oder einer verantwortlichen Führungskraft nicht zugänglich ist. Werten Sie dann in einem Management-Workshop die Erkundungen der Forschergruppe aus. Ohne Angriff und Rechtfertigung, sondern als neutrale Forschungsergebnisse. Und wenn es dabei gelingt, auch bisherige Tabuthemen anzusprechen, ist der erste Schritt zur kulturellen Entwicklung getan. ►

## Ein Tool zur Kulturanalyse

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen wurde über Nacht zu einer Person und kommt gerade bei der Tür herein. Wie sieht diese Person aus? Ist sie männlich oder weiblich? Wie alt ist sie? Welche persönlichen Merkmale hat sie? Welche Empfindungen löst sie bei Ihnen aus? Sie haben schon ein Bild vor sich, das langsam immer konkreter wird. Sie können die Person jetzt auch zeichnen.

Beispiel 1: Eine dynamische Frau, sehr tough, unnahbar.

Rein äußerlich passt alles – Kleidung, Make-up ... aber es fällt ihr schwer, Kontakt zu knüpfen und ...

Beispiel 2: Ein etwas in die Jahre gekommener Mann. Er gibt sich jugendlich, betont modisch gekleidet und zeigt, dass er sich vieles leisten kann. Gleichzeitig hat er ungepflegte Hände und Löcher in den Socken ...

Beispiel 3: Ein ländlich-konservativ gekleideter Mann mittleren Alters. Er ist freundlich im Ausdruck und unterhält sich mit allen, die Deutsch sprechen – ansonsten ...

Sie schmunzeln oder sind etwas erschrocken? ... und fragen sich, was an dieser Person nun Erneuerung fördert oder verhindert – und wie diese Person mit dem Anspruch an Innovation umgehen würde? Sehr wirkungsvoll für ein tieferes Verstehen ist ein Dialog und Austausch beispielsweise in einem Workshop mit Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden. Bei welchen Merkmalen und Attributen gibt es Übereinstimmungen? Wo zeigen sich Brüche und Widersprüche? Welche Unterschiede in den Bildern überraschen Sie am meisten? Was verändert sich durch den Austausch/Dialog? Kommen Sie zu einem gemeinsamen Bild? Wie würde ein gemeinsames Bild aussehen?

»Die eigentliche Entdeckung besteht nicht darin, Neuland zu finden, sondern mit neuen Augen zu sehen.«

Marcel Proust, Schriftsteller

### Sieben Schritte zu mehr Innovations-Fitness

Die Kulturerkundung/Kulturdiagnose schärft das Bewusstsein von Management und Mitarbeitern. Sie zeigt worin Stärken begründet sind, welche Ressourcen Energie für Erneuerung geben und wie Veränderungsvorhaben gestartet werden können. Natürlich kann der »Schalter der Unternehmenskultur« nicht einfach in Richtung mehr Innovationskraft umgelegt werden. Als Führungskraft und als Unternehmensgestalter verfügen Sie jedoch über einige gute Interventionsmöglichkeiten, um die Innovations-Fitness Ihrer Unternehmenskultur zu steigern:

1. Fördern Sie die Diversität im Unternehmen (Alter, Herkunft, Geschlecht, Ausbildung etc.) und achten Sie darauf, wer Ihre zukünftigen Mitarbeiter wie auswählt. Zu viele HR-Leute suchen nach Ähnlichkeiten zu Bestehendem, um mögliche Irritationen zu vermeiden.
2. Starten Sie Initiativen, wo Mitarbeiter in kurzer Zeit herausfordernde Erfolge erzielen wollen und wozu neues Verhalten jenseits bestehender Regelwerke notwendig ist (siehe [www.integratedconsulting.at](http://www.integratedconsulting.at) unter Leistungen für die Wirtschaft/Change Management). Machen Sie dann die Erfolge dieser »Laborsituation« sichtbar und werten Sie das Gelernte in puncto Umsetzbarkeit für die gesamte Organisation aus.
3. Stellen Sie ein internes Venture Capital bereit: Agieren Sie für Mitarbeiter, die besondere unternehmerische Ideen bringen, wie ein Risikokapitalgeber – mit der Haltung »nur zwei von zehn Ideen zahlen sich aus, und die dafür umso mehr«.
4. Schaffen Sie lebendige Kommunikationsräume, wo der Wissensaustausch gefördert wird und interdisziplinäre Teams gemeinsam Ideen generieren. Kreativitäts-Workshops machen Lust auf Innovation, wenn nicht jeder schräge Vorschlag von der »Das geht bei uns nicht«-Fraktion sofort erstickt werden kann.
5. Geben Sie jungen »Innovationspflanzen« eine eigene Struktur und Raum zum Wachsen. Dazu ein Beispiel: Der Erfolg von YESS als erste österreichische Diskontmobilfunkmarke war nur möglich, weil ein Team von 20 Mitarbeitern, räumlich getrennt vom Hauptstandort, neue Marketingkonzepte, auch im Widerspruch zur bestehenden Marketingabteilung, entwickeln konnte.
6. Involvieren Sie Ihre Kunden in den Innovationsprozess? Dabei ist Kreativität gefordert. Es geht um mehr als Kundengespräche, Kundenworkshops oder den Kunden in den Entwicklungsprozess einzubinden. Hier braucht es eine Haltung von Offenheit, Neugierde und »Walking in the Customer Shoes«.
7. Schaffen Sie Vorbilder für innovative Führungskräfte. Organisationen, in denen an den Hebeln der Macht nur Führungstypen vertreten sind, die auf Effizienz, Finanzergebnisse und den aktuellen Geschäftserfolg schauen, fällt es schwer, den Ruf nach mehr Innovation glaubwürdig zu vertreten. ●

# Zutaten einer innovativen Kultur

»We cannot predict the future – but we can create it« lautet das Motto der führenden Produktdesignfirma IDEO, die wir im Rahmen einer ICG-Studienreise schon vor über zehn Jahren im Silicon Valley besuchten. Dort wurden die folgenden Prinzipien, die wir für wichtige Zutaten einer innovationsfördernden Unternehmenskultur halten, besonders gelebt:

## Selbstbestimmen und Führen

Innovation braucht die Freiheit des Individuums, die Chance zur Selbstbestimmung, etwas auszuprobieren und auch scheitern zu dürfen. Dennoch braucht es eine klare Führung, die zum Beispiel in bestimmten Phasen eines Innovationsprozesses von außen, oft auch direkt interveniert und für Orientierung sorgt.

## Diversity ist gefragt

Das Rezept ist einfach: Unterschiedliches Know-how, unterschiedliche Herkünfte, unterschiedliche persönliche Qualitäten, die alle auf ein gemeinsames Ziel fokussiert sind. Damit das funktioniert und nicht im Chaos endet, braucht es Menschen mit intrinsischer Motivation für die Sache und gemeinsame Werte. Aber es braucht auch eine Portion Führung, die in bestimmten Situationen eingreift und hilft, die Energien wieder in Bahn zu bringen.

## Um Verzeihung bitten

statt um Erlaubnis zu fragen – ist ein Wert, der nicht nur IDEO, sondern auch andere innovative Unternehmen prägt. Hinter diesem Prinzip steht die kulturelle Erlaubnis, Verantwortung übernehmen zu können. Oder können Sie sich als Führungskraft folgender Aussage verschließen: »Ich habe mit viel Energie im Interesse des Unternehmens etwas probiert, was ich eigentlich nicht durfte, es ist gescheitert und ich/wir haben daraus folgendes gelernt ...«

## Abschauen statt Fragen

Gute Beobachtungen sind viel mehr wert als viele Fragen. Neues entsteht zumeist nicht über Kundenbefragungen oder klassische Analysen, sondern über Beobachtungen von Verhalten, Hineinversetzen in Problemlagen oder weil es gelingt, Querverbindungen herzustellen. Die Unternehmenskultur muss diese Form der Erkundung, die auch Zeit kostet, ermöglichen.

## Just do it

Innovationen entstehen, wenn in kurzer Zeit alle Kräfte gebündelt werden und Unmögliches doch möglich wird. Teams, die ohne Beachtung von Rang und Namen zusammenarbeiten oder Nächte, die durchgearbeitet werden, um einer Idee zu folgen, sind die Klassiker dabei.

