

Idenfirndung



Bei Toyota stehen nicht nur Funktion, Komfort und Design im Fokus der Betrachtung, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte wie Schadstoffwerte, Sicherheit und neue Antriebskonzepte.

Innovationsmanagement

Um langfristig erfolgreich zu sein, braucht es in jedem Unternehmen innovative Produkte und Leistungen. Doch wie ernst ist es wirklich den Entrepreneurs dieser Welt mit einem nachhaltigen Innovationsmanagement und wie rüstet man sich am besten dafür?

KLAUS KOFLER
OLIVER SELAFF

Zwischen den abstrakten Theorien von Begrifflichkeiten wie Innovation, Nachhaltigkeit und Wissen sowie deren Umsetzbarkeit und Chancen für ein Unternehmen öffnet sich zunehmend ein immer tiefer werdender Graben. Wie oberflächlich und zusammenhanglos diese drei wichtigen Ansätze in Unternehmensstrategien wirklich umgesetzt werden, zeigt oft ein Blick hinter die Kulissen mancher „innovativer“ Organisation.

Tatsächlich zeigt sich hier ein Spiegelbild unserer ideenlosen, rein profitorientierten und wenig mutigen Unternehmen, die noch immer einem standardisierten Idealbild einer veralteten Wirtschaftswelt folgen. Dass die Zeichen der Zeit scheinbar nicht wahrgenommen oder aber auch nur schlichtweg ignoriert werden, ist eigentlich unverständlich.

Innovation wird immer noch als Einzeldisziplin betrachtet, die nur von Zeit zu Zeit an die Oberfläche der Organisation zurückkehrt. Dass dieses planlose Vorgehen ein Unternehmen aber vielmehr in eine Sackgasse führt, als temporär zum viel umjubelten Erfolgsfaktor wird, ist vielen nicht klar.

Das Thema Nachhaltigkeit ereilt meist ein identisches Schicksal.

Die Gemeinsamkeit von Innovation und Nachhaltigkeit beschränkt sich auf die Einstufung als Risiko-Disziplinen. Das liegt daran, dass viele Unternehmen Wandel grundsätzlich als gefährlich betrachten. Zudem bedeuten Veränderungen in einer nicht funktionierenden (oder nicht vorhandenen) Unternehmenskultur mehr Aufwand, was sich scheinbar nur schwer in eine Linie mit dem Ziel, Geld zu verdienen bringen lässt.

Beispiel Toyota

Die Tatsache, dass die mit Wandel verbundenen Chancen dem gegenüber höher zu bewerten sind, findet meist bei den Scorecard-gestressten Führungskräften kein Gehör – schließlich fehlen hier die entscheidenden Parameter: direkt quantifizierbare Messgrößen. Die Konsequenz: Innovations- und Nachhaltigkeitsstrategien werden kaum jemals ernsthaft angedacht und fallen als Teil der Unternehmensstrategie unter den Tisch. Dass damit auch das Potenzial verloren geht, auf Probleme entsprechend zu reagieren, liegt auf der Hand.

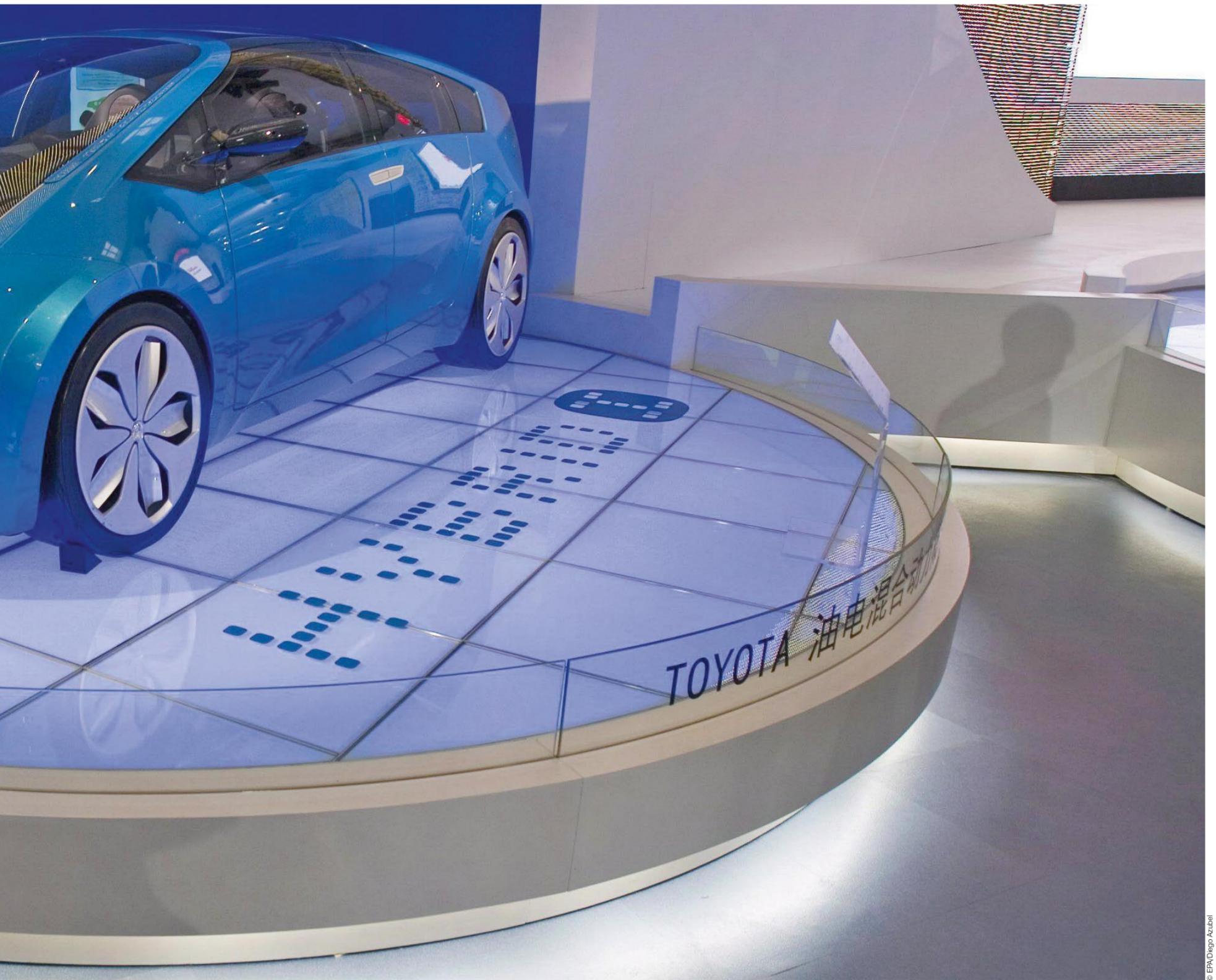
Ein eindrucksvolles Beispiel, dass Innovation, Nachhaltigkeit und Wissen als Ganzes betrachtet werden können, beweist der weltweit größte und erfolgreichste Automobilkonzern: Toyota. Nachhaltig

agieren und produzieren, und das auf der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen, ist dort die Basis, aus der echte Innovationen entstehen können.

Nicht nur Funktion, Komfort und Design stehen dabei im Fokus der Betrachtung, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte wie Schadstoffwerte, Sicherheit und neue Antriebskonzepte. Nachhaltigkeit wird als zentraler Bestandteil in die gesamte Unternehmenskultur, beginnend von der Produktion bis zum Management, integriert und mit entsprechenden Maßnahmen versehen.

Das dazu notwendige Wissen wird bei Toyota nicht nur über externe „Eliteberater“ beigesteuert, sondern als das zentrale „Antriebs-element“ betrachtet, als Kombination von internem Wissen der Mitarbeiter und externem Wissen von Kunden und weiteren unterschiedlichen Marktteilnehmern wie etwa Zulieferer. Diese geballte Ladung an Informationen wird gebündelt, bereitgestellt und so verwertet, dass daraus die Grundlage für erfolgreiche Innovationen überhaupt erst entstehen kann – und das in einer Kultur, in der Wissen zu teilen selbstverständlich ist.

Die Innovationsstrategie von Toyota basiert auf einem nachhaltig und gesamthaft ausgerichteten Modell. Natürlich bedarf es dazu passender Lebens- und Arbeits-



modelle, die es in den meisten Unternehmen erst einzuführen gilt. Versuchen wir aber, unternehmerische Probleme weiterhin nur mit Hilfe eindimensional-wachstumsorientierter Modelle zu lösen, bewegen wir uns definitiv in die falsche

Richtung. Demnach liegt der Erfolgsfaktor Innovation nicht in der Entkopplung einzelner Prozesse, sondern in der Zusammenführung zentraler und wichtiger Einheiten zu einer Gesamtheit.

Nachhaltige Prozesse

Nachhaltig ausgerichtete Innovationsmodelle führen aber nur dann zum Ziel, wenn auch die Prozesse ein gesamthafes Ziel verfolgen. Es gilt, den Zusammenhang des Produzierens unter Berücksichtigung aller möglichen Produktionsfaktoren zu verstehen und nicht nur um die schnellstmögliche Erfüllung einer ganz bestimmten Aufgabe. Nachhaltigkeit bedeutet demnach, dass die Lösung eines Problems nicht auf ein ganz bestimmtes Gebiet ausgelegt wird, sondern auf mehreren Feldern zu suchen ist.

Das Beispiel von Toyota zeigt, dass etwa nicht nur ein neues Antriebssystem das Ziel der Bemühungen darstellt, sondern dass eine Basis geschaffen wird, die in der Lage ist, eine Fülle von innovativen Lösungen und Ansätzen hervorzubringen. Ein neues Antriebssystem zu entwickeln bedeutet nicht nur, sich den technischen Herausforderungen zu stellen, sondern auch die ökologischen und nachhaltigen Aspekte dieser Aufgabe zu berücksichtigen.

Somit wird der Faktor Nachhaltigkeit von einer „Pflichtübung“ zum lebenden Organismus eines Unternehmens. Toyota geht sogar noch einen Schritt weiter, indem man gemeinsam mit Mitarbeitern das größte Baumpflanzungsprojekt Japans gestartet hat und somit eine Vorbildfunktion für eine nachhaltige Automobilindustrie einnimmt.

Wissens-Konversation

Spätestens jetzt kommt der Faktor Kapital mit ins Spiel. Nein, nicht Kapital in Form von Geldmitteln. Diese generieren wir erst, wenn es auch gelingt, Kapital in Form von Wissen so zu bündeln und zu visualisieren, dass das individuelle Denken zum Kollektiv beiträgt und somit eine tragende Rolle für Innovationsprozesse einnimmt.

Dass Wissen ein fragiles Gut darstellt, erkennen wir daran, dass so genanntes Herrschaftswissen in unseren Breiten noch immer als Garant für den persönlichen Erfolg gilt. In dieser Form lässt sich Wissen aber weder managen noch weitergeben. Wissen darf niemals Selbstzweck für Einzelne sein. Nur wenn es kollektiv betrachtet und gefördert wird, stellt es auch eine Basis für zukünftige Innovationen dar. Das ist der Grund dafür, warum Wissensmanagement im Wortsinn eigentlich überholt ist. Wir sprechen heute eher von

der Ermöglichung von Wissensgesprächen oder von der „Wissens-Konversation“.

Wer Wissen bündeln will, muss sich in einen Dialog begeben. Die Impulse dafür müssen von der Unternehmensleitung ausgehen und vor ihr getragen werden. Wenn es infolge gelingt, Wissen im Sinne eines Unternehmensgedächtnisses abzubilden und somit für jeden verständlich und zugänglich zu machen, kann dieses auch verwertet werden, um als lebendiges Element für weiterführende Ansätze zu dienen.

Instrumente, die diesen Prozess unterstützen, sind zum Beispiel unternehmensinterne „Wikis“. Während wir uns gerade an Wikipedia gewöhnen, hat Toyota bereits seit einiger Zeit ihr eigenes Wiki geschaffen, das nach demselben Prinzip funktioniert wie das globale Vorbild im Internet: Einzelne spenden Wissen, das allen zugänglich gemacht und von diesen ergänzt und kommentiert werden kann: Wissens-Konversation. Als Ergebnis entsteht Innovation mit sicht- und messbarem Nutzen, etwa in Bereichen wie der Kundenkommunikation.

Entwicklung von innen

Die immense Kraft von Nachhaltigkeit, Innovation und Wissen liegt demnach in der Bündelung.

Wenn sich ein Unternehmen über neue Chancen und Möglichkeiten in einer sich verändernden Wirtschaftswelt Gedanken macht, ist es an der Zeit, sich mit diesen drei Themen auseinanderzusetzen.

Wir werden den Veränderungen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme nicht dadurch entgegen treten können, dass wir weiterhin versuchen, unsere Marktchancen gezwungenermaßen über kleinere Anpassungen unserer Strategien temporär zu verbessern. Es geht vielmehr darum, ökologische und ökonomische sowie die damit verbundenen ethischen bzw. gesellschaftlichen Werte als Bestandteil in ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmensbild zu integrieren. Dies wird nicht funktionieren, solange sich ein Management aus solchen Entwicklungen ausgrenzt und sich stur aus reiner Gewinnmaximierung ausschließlich mit ausgedienten Modellen auf das so genannte „Kerngeschäft“ beschränkt.

Jedes Unternehmen, das sich dafür entscheidet, Innovation als strategisches Instrument in der Unternehmenskultur zu verankern, sollte auch wissen, dass sich solche Prozesse ausschließlich von „innen“ entwickeln. Denn sowohl Innovation als auch Nachhaltigkeit kann niemals von außen initiiert werden.

KLAUS KOFLER
Trends&Wege

OLIVER SELAFF
www.trends-wege.com



Innovation wird immer noch als Einzeldisziplin betrachtet, die nur von Zeit zu Zeit an die Oberfläche der Organisation zurückkehrt.“