

## Innovation

# Freiheit statt Pfadabhängigkeit

Nachdem sich in den letzten Jahren viele Manager um Kostenreduzierung und Effizienzsteigerungen bemühten, sollen jetzt mit Innovationen mehr als nur die Effizienz des Unternehmens gesteigert werden. Frank E.P. Dievernich, Bestsellerautor und Experte für strategische Personal- und Führungskräfteentwicklung gibt Ihnen in diesem Beitrag einige interessante Anregungen.



**Frank E.P. Dievernich, Betriebswirt und Soziologe, ist bei der Unternehmensberatung Kienbaum mitverantwortlich für das Beratungsfeld „Strategische Personal- und Führungskräfteentwicklung, Coaching sowie Management-Audits“. Autor von zahlreichen Artikeln und Büchern zum Themenfeld Management und Organisation. Zudem: Redaktionsmitglied der schweizerischen Zeitschrift GDI Impuls**

Unternehmen bemerken, dass sie sich auf die zukünftigen Herausforderungen des Marktes einstellen müssen. Es braucht in den Unternehmen die Kompetenz, sich auf Veränderungen in der Gesellschaft, bei den Konkurrenten, bei den (potenziellen) Konsumenten, innerhalb von Technologien, einzustellen. Es ist also notwendig, einen kritischen Blick in die eigene Belegschaft und auf die eigene Kultur zu werfen, um einen Eindruck darüber zu bekommen, ob man selbst gut genug, will heißen, den Veränderungen entsprechend gewappnet, aufgestellt ist, um die Zukunft guten Gewissens angehen zu können.

Hat sich in den letzten Jahren „management by moulding through“ etabliert, so wird die Frage immer drängender, ob das Managementhandeln noch über weitere Strategien als jener des sich „Durchwurschtelns“ verfügt. Nicht verkannt werden darf, dass es sich hierbei um eine ausgeprägte und lebenswichtige Kompetenz handelt, die nicht genügend Achtung verdienen kann: den Betrieb aufrechterhalten, bei immer kurzfristiger auftretenden Erfordernissen des Marktes, bei reduzierter Belegschaft, bei steigenden Qualitätsansprüchen, bei zwingender Erfordernis, die Kosten dabei zu reduzieren. Die vielfältigen „to-do-Listen“ der Manager reduzierten sich durch laufendes Re-Priorisieren auf eben diese bereits genannte Kosten- und Effizienzsteigerung. Die Folge davon ist, dass das Kompetenz- und Handlungsrepertoire nicht nur der Manager, sondern auch der vielen anderen Mitarbeiter und letztendlich des Gesamtunternehmens auf das Primat der kurzfristigen Effizienzsteigerung reduziert wird. Über diesen Tellerrand hinauszuschauen wird immer schwieriger, etwas anderes zu entscheiden, als weiter dieses Effizienzparadigma zu bedienen, ist fast unmöglich. Die Hauptfrage, die es zu klären gilt, lautet: Wie kann das Unternehmen innovations- und somit zukunftsfähig gestaltet werden, wenn das Nachdenken darüber, geschweige denn konkrete Aktionen in diese Richtung, dem bestehenden kurzfristigen Effizienzsteigerungsparadigma widersprechen und so auf den ersten Blick kontraproduktiv wirken?

Solange als Effizienz nur jenes Handeln und Entscheiden von Managern geschätzt und honoriert wird, welches unmittelbar Gewinne oder Kostenreduzierungen aufweisen kann, solange ist es kontraproduktiv

über mittel- oder langfristige Innovationsgewinne nachzudenken. Dabei ist unter Innovation viel mehr zu verstehen, als die bloßen F&E Bemühungen eines Unternehmens. Wie also raus aus diesem Dilemma?

Eine Erklärung für dieses Phänomen, anders entscheiden zu wollen, als man tatsächlich tut, obwohl man weiß, dass man im Sinne des Gesamtunternehmens anders entscheiden sollte und auch die Kompetenz dazu hat, dies zu tun, liefert das Modell der Pfadabhängigkeit. Dieses zeigt, warum sich in Organisationen Entscheidungen, Handlungslogiken, Produkte etablieren, von denen alle wissen, dass sie lediglich suboptimal sind. Es zeigt auf, warum Manager in vielen Fällen die Gefangene der Organisation sind, für deren Lenkung sie eigentlich verantwortlich sind. Die Pfadabhängigkeit macht sehr schön klar, dass die Realität oft eine andere ist: Manager werden gesteuert durch die Organisation, Ihre Entscheidungen sind in erster Linie das Ergebnis von bestehenden Strukturen und nicht Ausdruck eines freien Willens.

## MERKMALE DER GEFANGENSCHAFT

Pfadabhängigkeit kann anhand einiger sehr griffiger Anzeichen erkannt werden. Das wichtigste Merkmal sind die so genannten Rückkopplungsschleifen, die den bestehenden und oft ineffizienten Zustand in Zukunft noch verstärken. Ein Beispiel: Der Versuch Innovationen in das Unternehmen durch ein Ideenmanagement zu fördern, führt an vielen Stellen zu einer Reduzierung von Innovationen, da sich die Führungskräfte der Linie dafür nicht mehr verantwortlich fühlen. Das Top Management ist verwundert über den darauf zunehmend geringen Output an Innovationen und fordert in verstärktem Maße die Forcierung (und damit Separierung) des Ideenmanagements. Die Folge: Das Unternehmen organisiert sich innovationsunfähig, bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz, da der genuine Produktionsprozess nun von der lästigen und im ersten Schritt störenden Ideengenerierung verschont bleibt. Deutlich wird bei dieser Beschreibung das zweite Anzeichen für eine Pfadabhängigkeit: Die Entscheidungsvarianz und die Optionen anderer Entscheidungen sinkt und es wird zunehmend so entschieden, wie bereits immer entschieden wurde. Hinzukommt dass sich eine Struktur

EINE MODERNE PERSONALARBEIT FOKUSSIERT SICH DARAUF, DIE ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT DES MANAGEMENTS ALS PRIMÄRES ZIEL ZU VERFOLGEN



im Unternehmen herausbildet, die nahe legt, diese Struktur zu bestätigen: Da das Unternehmen eine eigene Abteilung für das Ideenmanagement eingerichtet und entsprechende Mitarbeiter dort auf Positionen verankert hat, wird diese Struktur beibehalten, da sie sich etablieren muss. Aus der Phase der Etablierung wird eine unverrückbare Struktur, zumal wenn diese noch mit einem hohen Invest verknüpft ist. Eine Kehrtwende wird man nur schwer herbeiführen, weil im Vorfeld Investitionen getätigt wurden, die sich auch rechnen müssen. Unverrückbar wird diese Struktur aber vor allem, weil sich innerhalb der Organisation Erwartungen herausbilden, auf die stabilisierend zurückgegriffen wird: Das Top Management und die Führungskräfte erwarten vom Ideenmanagement, dass sie für dieses Thema verantwortlich sind und die Mitarbeiter jener „Innovationsabteilung“ reklamieren für sich, dass sie die Hoheit in diesem Thema innerhalb des Unternehmens haben. Wehe also dem Mitarbeiter, der über eine gute Idee verfügt und nicht die entsprechende Abteilung einbindet.

ben, dass es positiv honoriert wird, wenn die Innovation in das Handlungsfeld der Führungskräfte rückt. Alleine dieses Beispiel zeigt die Neupositionierung und Gewichtung der Personalabteilung. Zum echten Sparringpartner für das Management kann eine Personalabteilung nur werden, wenn sie im Auftrag des Managements vor allem als Kurskorrektor agiert. Dabei muss es darum gehen, die Führungskräfte mit jener Kompetenz auszustatten, die sie befähigt, die Organisation aus den paradoxen Strukturen zu befreien. Nur so ist „echtes“ und „selbstständiges“ Entscheiden wieder möglich ist.

Eine moderne Personalarbeit fokussiert sich darauf, die Entscheidungsfähigkeit des Managements als primäres Ziel zu verfolgen. Im Fokus liegt dabei die Qualität der Entscheidung, die daran bemessen wird, wie weit sie sich auf die Zukunft der Gesamtorganisation richten und sie dazu beitragen, dass nicht weniger, sondern mehr Entscheidungsoptionen innerhalb der Organisation entstehen. Diese Punkte sind für das Management Anhaltspunkte um zu erkennen, dass es eine Qualitätssteigerung im Entscheidungsprozess vollzogen hat.

Ein Beispiel ist die Erkenntnis vieler Unternehmenslenker und Personalchefs, dass angesichts der demographischen Entwicklung etwas getan werden muss, will man nicht eines Tages sein Geschäft einstellen müssen, weil nicht mehr genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Wie bereits erwähnt, bedarf es also einer Personalabteilung, die nicht zuvorderst die (kurzfristig orientierten) Wünsche der Führungskräfte bedient, sondern eine selbstbewusste Einschätzung der Gesamtunternehmensperspektive vornimmt, auf die hin dann die Angebote für die Führungskräfte zugeschnitten werden.

#### RAHMENMODELL FÜR INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Die Personalabteilung ist gemeinsam mit der Unternehmensleitung und -entwicklung für die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen verantwortlich. Die Organisation und ihre Strukturen müssen derart gestaltet werden, dass innovatives Handeln für die Führungskräfte und Mitarbeiter möglich wird. Es geht darum, dass sich eine innovationsfreundliche Unter-



**Buchtipp:**  
**Achtung Organisation! Vorsicht Management! (2007) sowie Pfadabhängigkeit im Management (2007).**

#### NEUE PERSPEKTIVE FÜR PERSONALABTEILUNG

Diese Pfadabhängigkeits-Logik muss erst einmal erkannt werden. Hier kommt die Rolle der Personalabteilung ins Spiel: Die Führungskräfteentwicklung muss als ein zentrales Element die Logiken der Pfadabhängigkeit aufzeigen, es gehört unter den Führungskräften eine Diskussion entfacht, die darauf abzielt, pfadabhängige Prozesse identifizieren zu können. Das alleine reicht aber noch nicht, da sich Pfadabhängigkeit dadurch auszeichnet, dass sich Ineffizienzen der Organisation trotz besseren Wissens durchsetzen. Es bedarf also eine Führungskräfteentwicklung, die die Führungskräfte qualifiziert, als Netzwerk, als Gesamtgruppe, über ihre Rahmenbedingungen der Führung zu entscheiden. So gesehen, entpuppt sich diese neue Form der Führungskräfteentwicklung als strategische Kommunikations- und Entscheidungsplattform, auf der sich die Führungskräfte selbst entwickeln: Sie entscheiden als Kollektiv, ob sie, die kurzfristigen Effizienzsteigerungen weiter vorantreiben wollen oder ob sie sich auch zunehmend der mittel- und langfristigen Innovationsgenerierung verpflichten. Nur so wird verhindert, dass einzelne Vorreiter einen Nachteil erleiden, weil nun alle entschieden ha-

## INNOVATIONEN SIND NICHT DAS PRODUKT REINEN ZUFALLS



nehmenskultur einstellen und sich letztendlich gegenüber einer einseitigen auf kurzfristige Effizienzsteigerungen ausgerichteten Unternehmenskultur durchsetzen kann. Eine Orientierung inwiefern der Personalbereich einer Unternehmung zur Innovations- und somit Zukunftsfähigkeit der Organisation beitragen kann, stellt das Kienbaum-Modell zur Innovationsfähigkeit dar. Es richtet sich auf drei Handlungsfelder aus: Personalprozesse, Führung und Strategie.

Das Handlungsfeld Personalprozesse stellt vor allem Personalrekrutierung und -marketing sowie Personalentwicklung und Anreizsysteme in den Vordergrund. Ein Unternehmen muss sicherstellen, dass im Rekrutierungsprozess eine genügend große Anzahl an überfachlichen Kompetenzen erfasst wird. Welche Kompetenz bringt eine Person über die Anforderungen einer bestimmten Stelle hinaus in die Organisation mit ein. Im Prozess der Personalentwicklung ist wichtig, dass vermehrt auf Learning on the Job-Elemente (Job-Rotation) zurückgegriffen werden. Sie sind meist kostengünstiger und effizienter, zumal sie ein Verständnis innerhalb der Organisation für andere Perspektiven schaffen. Ideen zur Prozessinnovationen können leicht entstehen, da mit der internen-externen Perspektive der „blinde Fleck“ verschoben werden kann. Ebenso muss innerhalb des Handlungsfeldes Personalprozesse gefragt werden, wie die Anreizsysteme gestaltet sind. Wird honoriert, wenn Mitarbeiter Ideen generieren, ist dieser Punkt ein fester Bestandteil der Zielvereinbarungsgespräche, so dass sich über die Zeit eine selbstverständliche und erwartbare Innovationskultur einstellt?

Das Handlungsfeld Führung verweist unter anderem darauf, inwiefern explizit in den Führungsleitlinien das Thema Freiräume für Innovationen aufgegriffen wird. Wie selbstverständlich werden Mitarbeiter durch einen entsprechenden Führungsstil angehalten, sich in Entscheidungsprozesse entsprechend einzubringen? Gerade der partizipativ-delegative Führungsstil hat sich als besonders erfolgreich erwiesen. Es ist auch sicherzustellen, dass jene Führungskräfte, die einen solchen Führungsstil pflegen, positiv sanktioniert werden. Ist der Bestandteil erfolgreicher Mitarbeiterbindung ein Kriterium der Karriereentwicklung für Führungskräfte? Und inwieweit formulieren die Füh-

rukngskräfte in den Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen Ziele, die über die Sicherung der kurzfristigen Effizienzsteigerung hinausgehen? Alle Punkte müssen im Fokus der Unternehmensleitung und des Personalmanagements sein, soll eine Innovationsfreundliche Führungs- und Unternehmenskultur innerhalb des Unternehmens etabliert werden.

### INNOVATION BRAUCHT CHARAKTERSTÄRKE

Das Handlungsfeld Strategie soll deutlich machen, dass es sich kein Unternehmen mehr leisten kann, dass Innovationen Produkte reinen Zufalls sind. Innovationen – und das ist eine Paradoxie – müssen geplant werden. Von daher braucht es eine explizite Verankerung in dem strategischen Denken eines Unternehmens. Es ist auch zu klären, was der Personalbereich dazu beiträgt, um die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Organisation zu steigern? Eine zentrale Herausforderung wird sein, Wissens- und Innovationsnetzwerke zu Hochschulen, Kunden und Lieferanten aufzubauen. Was es hierzu aus einer Personal-Perspektive braucht, ist eine Vernetzungskompetenz, die im Kompetenzmodell eines Unternehmens als zwingende Voraussetzung für die Ausübung zentraler Schlüsselpositionen, abgebildet werden kann.

Das ist alles nicht neu und sehr wahrscheinlich vielen Managern bekannt. Gerade deshalb kann und muss man angesichts der zunehmenden Herausforderungen fragen, warum dennoch nur sehr wenig von dem hier Vorgestellten bereits umgesetzt wurde. Die Antwort ist bereits gegeben: Der Pfad der kurzfristigen Effizienzsteigerung führt dazu, dass Themen und Instrumente, die mittel- bis langfristig wirken, nicht zum Einsatz kommen, obwohl alle wissen, dass sie eigentlich zunehmend notwendiger werden. Was es also letztendlich braucht, um aus der Pfadabhängigkeit herauszukommen, ist die Fähigkeit zur Reflexion (um solche pfadabhängigen Prozesse erkennen zu können) und den Mut und den Willen, gegen diesen Trend zu schwimmen. So gesehen ist es wie mit dem Unternehmer: Alleine ein entsprechendes Betriebswirtschaftsstudium reicht nicht aus, um einen innovativen und marktfähigen Gedanken zum „blühen“ zu bringen. Es braucht zudem Leidenschaft und Wille, kurz: Charakterstärke.