Das Neue und seine Feinde

Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen

Bearbeitet von
Gunter Dueck

1. Auflage 2013. Buch. 282 S. Inkl. eBook. Gebunden
ISBN 978 3 593 39717 7
Format (B x L): 13,5 x 21,5 cm

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

DER HINDERNISLAUF VON DER ERFINDUNG BIS ZUM GESCHÄFT

Ideen liegen ja quasi überall herum, sie werden vor jedem Kaffeeautomaten diskutiert. Sie sind so zahlreich wie Häuser in einer Stadt. Aber »Idee + Herzblutenergie« im Gesamtpaket gibt es selten!

Man braucht sehr viel Energie für Innovationen, weil sie sich ja erst durchsetzen müssen – am Markt, gegen das Althergebrachte, gegen Anfeindungen und Zweifler, gegen anachronistische Bestimmungen und Bedenkenträger aller Art.

Deshalb sind große Innovationen meist viel enger mit den Namen der Innovatoren verbunden – und gar nicht so sehr mit den Namen der Erfinder, die die Idee ursprünglich hatten! US-Präsident Barack Obama erwähnte 2009 in einer Rede, dass die USA das Auto erfunden hätten – er meinte wohl Henry Ford und die Fließbandfertigung! Dabei haben doch Daimler und Benz schon 1886 die Motorkutsche vorgestellt! Und als Edison mit »seiner« Glühlampe die Welt erleuchtete, hatten viele vor ihm schon (leider unpraktikable) Prototypen erfunden, Lexika erwähnen den Deutschen Heinrich J. Goebel und noch frühere und unbekanntere Vorläufer. Für Amerikaner scheint Alexander Graham Bell das Telefon erfunden zu haben, es war aber doch Philipp Reis! Auch Reis hatte Vorgänger … Die großen Ideen ziehen so langsam herauf – und irgendwann verwirklicht sie jemand, der die große Kraft dazu hat, der den Nerv der Kunden trifft, der das Feld glücklich in dem Moment beackert, als »der Markt reif wird« und die benötigten Infrastrukturen bereitstehen. Dieser erst ist für uns der wirklich berühmte Mensch, der »seiner« Erfindung zum Durchbruch verhalf! Der Durchbruch ist das Entscheidende, nicht die Idee an sich. Die hat buchstäblich jeder. »Es müsste eine

Maschine geben, die Geschirr abwaschen kann« oder »Man müsste alle Bücher und alle Musik der Welt im Handy haben« oder »Autos sollten selbst fahren können« … Wünschen kann sich das jeder, aber wer setzt es um?

Energie, Herzblut, Durchsetzung, eine glückliche Hand, ein tolles Gründerteam, verständnisvolle Investoren, Geduld – das sind die Faktoren, auf die es ankommt!

Warum sind »Energie« und »Einfühlung in die Lage« so essenziell wichtig? Sehen Sie auf große Innovationen wie Elektrorasierer, Waschmaschinen, Geschirrspüler, Autos, Handys – zählen Sie alle auf, die Sie kennen! Haben Sie inzwischen vergessen, wie sehr unsere heute selbstverständlichen Lebensbegleiter damals unter Beschuss standen? »Die Wäsche wird nicht weiß.« – »Der Geschirrspüler schleudert Essensreste eine Stunde lang umher und funktioniert nur mit gesundheitsschädlichem Pulver – und alles wird milchig und stumpf.« – »Ich liebe nur nass rasierte Männer – Elektro-Struppel küsse ich nicht.« – »Handys machen abhängig, sie stören, kosten Unsummen, zerfunken das Gehirn und vernichten das soziale Leben.« Praktisch jede Innovation hat sich gegen solche oft berechtigten Widerstände und Anfeindungen zu bewähren. Haben Sie gelesen, dass das Unternehmen Kodak schon vor 1975 (!) eine Digitalkamera erfunden hat? Sie wurde lieber eingemottet in der Schublade gehalten, um dem berühmten Kodak-Film (wissen Sie noch, was das ist?) keine Konkurrenz zu machen – Anfang 2012 meldete Kodak Insolvenz an. Auf diese Art sterben viele große Ideen in großen Unternehmen – weil sie gefürchtet werden! Kann es sein, dass in großen Firmen nur winzig kleine Ideen erlaubt sind? Die großen verändern nämlich zu viel und stoßen dadurch auf viel zu viele Hindernisse.

Das alles ist Ihnen wahrscheinlich einigermaßen bekannt oder sogar vertraut. Sie wissen auch alle, dass Innovationen im Prinzip dringend erwünscht und gebraucht werden, damit die Wirtschaft floriert. Sie wissen alle, dass die meisten Ideen an den Umständen und Widernissen sterben, dass Ideen in Brainstorming-Meetings wie beim Brezelbacken erzeugt und fast niemals umgesetzt werden. Sie wissen, dass Ihre Ideen – Ihre! – meist unwirsch abgetan werden, man hört kaum zu.

Was ist da los? Warum will man etwas einerseits unbedingt und tut dann doch nichts?

Schauen wir in Lehrbücher. Sie präsentieren meist nur Techniken und Prozesse, wie man Ideen erzeugt, sammelt, schön in Datenbanken speichert und mit »Tools« administriert. Danach wird »Ideenmanagement« vorgeschlagen. Wie bewerten wir Ideen? Durch einen Evaluationsprozess wie für Eliteuniversitäten. Wie werden Ideen finanziert? Durch einen Geschäftsplanprozess und Markteinschätzungen. Welche Ideen sollen gefördert werden? Für welche gibt es staatliche Unterstützung?

Es ist zum Haareausraufen schlimm! Es wird alles auf Papier oder auf Computern hin und her geschoben. Tut denn jemand etwas? Alle befassen sich mit der Entscheidung, *was* man eigentlich tun will und wie, aber das Tun an sich »kommt nicht dran«. Haben Sie bei diesen Auswahlzeremonien neuer Ideen je gehört, dass man sich über Herzblutenergie Sorgen gemacht hätte? Nie!

- Innovationen sind wie die Erschließung einer unbekannten Welt.
- Diese neue Welt muss »den Kunden« oder der alten Welt vertraut gemacht werden, was viel Einfühlung auch in das Alte erfordert.
- Innovationen stoßen auf Vorbehalte (die man vielleicht entkräften kann) und oft auf grundsätzliche Feindschaft (»Fernsehen macht dumm!«), die häufig den Durchbruch verhindern – damit müssen die Innovatoren umgehen können.

Diese großen Probleme werden in den schön strukturierten Lehrbüchern meist nicht thematisiert. Die Ideenfindung, -bewertung, und -finanzierung stehen im Vordergrund – ja, und wenn einmal ein Businessplan und ein Umsetzungsplan geschrieben sind, dann muss »alles nur noch umgesetzt werden«. Worauf aber kommt es bei Innovationen an? »Auf den, der sie mit Herzblutenergie vorantreibt.« Die wissenschaftlichen Theorien und die To-do-Listen der Innovationsberatungsfirmen sind aber personenkeimfrei! Sie gehen auch nicht darauf ein, wie mit Feinden der Innovation umgegangen wird und wie man Klippen im Unternehmen umschifft, das Innovationen im Prinzip will, aber dann eigentlich doch wieder nicht. Lässt man Innovatoren denn wirklich einmal genug Zeit, das neue

Land wenigstens zu erkunden, bevor es erschlossen werden kann? Wie oft lesen wir: »Wir sind zu hastig eingestiegen und haben die Probleme unterschätzt.«

Diese unendlich(en) frustrierenden Fehlversuche, dazu das so oft oberflächliche Taktieren mit den Abhaktechniken des Innovationsmanagements und das fast gänzliche Fehlen der Beschäftigung mit den wirklichen Problemen haben mich dazu bewogen, nun das abertausendste Buch über Innovation zu schreiben. Es gibt einfach über das Thema noch viel mehr Wichtiges zu sagen!

Dieses Buch besteht aus drei Teilen und einem Schlussseufzer.

Der erste Teil eröffnet die Problemstellung der Innovation. Wie entfaltet sich eine Idee? Welche neue Welt soll sie erschließen? Wie kann sie sich verbreiten – als »Mem«? Welche Kräfte und Gegenkräfte wirken auf die Ursprungsidee ein? Was muss für eine erfolgreiche Innovation alles angeschoben werden? Welche Tugenden muss man vom Innovator oder vom »Gründungsteam« erwarten? Auf welche Gegner trifft eine neue Businessidee? Welche Barrieren muss die Innovation überwinden? In Anlehnung an die klassische Idee von Everett Rogers und Geoffrey Moore möchte ich den »ideologischen Kampf« darstellen, und zwar zwischen den verschiedenen Gruppen der Protagonisten einer Innovation:

- *OpenMinds,* die eine Innovation gut fänden, wenn »sie so weit ist« (wenn!),
- *CloseMinds,* die mit »so etwas braucht kein Mensch« den Kopf schütteln,
- *Antagonisten,* die das Neue aktiv bekämpfen (»Unsicher! Gefährlich! Unmoralisch!«).

Die klassische Theorie denkt zu Unrecht fast nur über Kunden nach (und auch das nicht erfolgreich)! Wie schafft man es, so fragt sie, zuerst die OpenMinds zum Kauf zu bewegen? Aber dieses Ringen findet ja nicht nur um Kunden statt, sondern auch um das eigene Management, um Investoren und Mitarbeiter. Auch auf diesen Ebenen finden wir sie alle wieder, insbesondere die CloseMinds und Antagonisten. Es gibt Innovationen oder Neuregelungen, die alle gut finden (zum Beispiel

weibliche Priester oder Topmanager), außer die Antagonisten – und die haben oft die Macht, alles zu verhindern. Die CloseMinds und Antagonisten kommen in herkömmlichen Innovationsmodellen nicht vor, außer dass »Hindernisse« beklagt werden. In diesem Sinne will ich hier etliche bisher vernachlässigte beziehungsweise noch nicht behandelte Perspektiven aufzeigen.

Der zweite Teil befasst sich ausführlich mit den Barrieren, die sich typischerweise einer größeren Innovation in den Weg stellen. Antagonisten und CloseMinds überall! Es sind meist überzogene Erwartungen der verschiedenen »Player«. Die Wissenschaftler mögen eigentlich nur erfinden, und dann sagen sie: »Nun macht mal« und »Gebt mir den Ruhm«. Manager sind dafür da, dass alles reibungslos funktioniert, sie sehen Innovationen daher oft als Störung an und managen sie falsch. Mitarbeiter fürchten sich, dass sich ihr Arbeitsplatz verändert oder dass er gar verschwindet. Berater und Investoren pressen eine ungewisse Arbeit in Pläne und Zeitkorsetts. Marketingleute prahlen mit ungelegten Eiern, später wird die Presse deshalb alles als heiße Luft verhöhnen. Ja, und dann sind da noch die Kunden und die oft fehlende Infrastruktur, die viele Unternehmensprogramme, die am besten nach neuen Hype-Lehrbüchern implementiert werden. Staatliche Förderungsprogramme aller Art erzeugen auf Wunsch von Lobbys sehr oft schöne Doktorarbeiten, deren Ergebnisse dann nicht umgesetzt werden, weil die Verbände es lieber doch alles beim Alten belassen wollen. Innovation ist ein echtes Hindernisrennen!

Im dritten Teil träume ich von wirklicher Innovation, die in die »DNA des Unternehmens« integriert ist. Man müsste Konzepte wie »Agile Innovation« umsetzen können! Innovatoren müssten schon vor aller Innovation auf sie vorbereitet sein (»Pre-Innovation«), sie müssten viele persönliche Energiekompetenzen mitbringen … Der dritte Teil ist kein eigenes Lehrbuch der Innovation, wie sie nun definitiv sein soll. Er versucht das nötige Rüstzeug darzustellen, um daran klarzumachen, wie weit wir von wirklich professioneller Innovation entfernt sind. Ich fühle mich außerstande, ein erfolgreiches Rezeptbuch für Innovation zu schreiben, weil Sie jetzt gleich sehen werden, wie feindlich

alles gegen das Neue wirkt. Und diese allgemeine Feindseligkeit ist nun einmal da und muss in jedem Einzelfall überwunden werden. Ja, wenn die Feindseligkeit nicht wäre! Dann ginge es mit den jetzigen Lehren vielleicht auch. Was brauchen wir? Allgemeine Lust am Neuen! So einfach. Solange wir die nicht haben, muss sich alles Neue gegen unsere allgemeine Unlust durchbeißen.