



## Widerstände – ein Wesensmerkmal der Innovation



Das vorliegende Heft der zfo widmet sich mit seinem Schwerpunkt dem Thema »Innovation«. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass Innovationen nicht nur im Rahmen der betrieblichen Forschung & Entwicklung von Bedeutung sind, sondern auch bei der Gestaltung der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse.

Betrachtet man den immer wieder propagierten Zwang zur Innovation als Erfordernis für den langfristigen Unternehmenserfolg, so könnte man vermuten, dass die Anreize zu innovativen Handlungsweisen derart groß sind, dass Innovationsprozesse problemlos initiiert und durchgeführt werden; dass ihnen eine derartige Eigendynamik innewohnt, dass zusätzliche Antriebsenergie nicht notwendig ist. Das Gegenteil scheint jedoch der Fall zu sein. Eine Vielzahl von Widerständen treten der Innovation entgegen. Sie verhindern oftmals einen erfolgreichen Abschluss von Innovationsprozessen, wenn sie sie nicht bereits vor ihrem Start zum Scheitern bringen. Innovationsziele werden nicht erreicht, d. h. es werden Innovationen hervorgebracht, die das Etikett Innovation eigentlich nicht verdienen.

Doch wo sind die Ursachen hierfür zu suchen? Eine vordergründig ökonomische Erklärung ist der Umstand, dass mit der Innovation im Regelfall eine Zerstörung bereits vorhandener Werte einhergeht. Es ist dies der Prozess der kreativen Zerstörung, den bereits Schumpeter als die treibende Kraft einer Wirtschaft ausgemacht hat. Diese Entwertung des Bestehenden wird natürlich insbesondere dort auf Widerstand stoßen, wo der zukünftige Wert der Innovation noch vergleichsweise unsicher ist. Entsprechend konkurriert die Innovation im Hinblick auf die Erreichung ökonomischer Ziele mit anderen Investitionen, die sich durch vergleichsweise geringe Risikozuschläge auszeichnen. Man ist in der Lage, die aktuell vorhandenen Stärken gut in ihren ökonomischen Konsequenzen einzuschätzen. Die Folgen der Innovation sind eher unbekannt und vage.

Für eine Zeitschrift wie die zfo ist jedoch in diesem Zusammenhang auch ein Blick auf die Organisation der betrieblichen Prozesse von Interesse. Innovatio-

nen im hier verstandenen Sinne finden in einem Organisationssystem statt – dem Unternehmen. Ein Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass der betriebliche Prozess der Leistungserstellung sich nicht frei entfaltet, sondern durch bewusst oder unbewusst gesetzte Regelwerke gesteuert wird. Allerdings: Betrachtet man die betrieblichen Teilprozesse im Detail, so fällt auf, dass diese höchst unterschiedlich sind. Innovationsprozesse als Teilprozesse der Leistungserstellung zeichnen sich im Vergleich zu anderen betrieblichen Prozessen durch eine vergleichsweise hohe Komplexität aus. Diese resultiert nicht zuletzt daraus, dass die Ergebnisse, wie auch die Zwischenergebnisse der Innovationsprozesse, aufgrund ihrer Einmaligkeit unsicher sind, dass sie sich durch eine hohe Anzahl von Problemverknüpfungen auszeichnen und im Zweifelsfall nicht konfliktfrei ablaufen.

Ein organisatorisches System steht damit vor der Schwierigkeit, Entscheidungsprozesse höchst unterschiedlicher Komplexität steuern zu müssen. Damit wächst die Gefahr, dass auch falsche Steuerungsinstrumente ergriffen bzw. notwendige Steuerungsinstrumente nicht ergriffen werden. Besonders schwerwiegend wird dieses Problem, wenn das gesamte organisatorische System auf die Optimierung der immer wiederkehrenden Prozesse – der Routineprozesse – ausgelegt ist. Einmalige oder zumindest sehr selten auftretende Prozesse haben es dann schwer, sich zu behaupten. Die auf Optimierung der Routineprozesse ausgerichteten Strukturen werden zur Organisationsbarriere für die Innovation. Entsprechend schwer haben es Innovationsprozesse, wenn sie in das Korsett der Routineprozesse eingezwängt werden. Folglich ist die Unternehmensführung dazu aufgerufen, ihren Beitrag zur Innovation zu leisten, indem sie u. a. auch sicherstellt, dass adäquate Prozessstrukturen autorisiert werden.