

An Sandkörner glauben

Wie geht Innovation?
Hinsehen, miteinander reden, vertrauen.
Ein Gespräch mit dem
Unternehmensberater Hubert Weber
über die Freiheit anzufangen.

Interview: Peter Lau

- Hubert Weber, geboren 1960 in Künzell-Bachrain bei Fulda, studierte BWL und arbeitete als Unternehmensberater, bevor er 2000 sein eigenes Beratungsunternehmen gründete, das Institute for Growth and Innovation in Deisenhofen bei München. Im vergangenen Jahr veröffentlichte das Institut eine Studie zur Innovations- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen: „Innovate and Die“. Den Titel erklärt Weber mit einem Zitat aus „Demian“ von Hermann Hesse: „Der Vogel kämpft sich aus dem Ei. Das Ei ist die Welt. Wer geboren werden will, muss eine Welt zerstören.“ Genau so funktioniert Innovation: Man muss etwas zerstören, wenn man etwas verändern will – ohne etwas zu verlieren, kann man nicht gewinnen. Auch sonst unterhalten wir uns an diesem Nachmittag nicht nur über Wirtschaft, sondern ebenso über Kunst und Innovation. Einige Schnipsel dazu stehen unter den Bildern.

brand eins: Was ist der größte Feind der Innovation?

Hubert Weber: Erfolg. In guten Zeiten wird nichts geändert. Und das scheint auch lange gut zu gehen: In einem komplexen, vernetzten System wie der Welt, in der wir leben, kann ein Muster immer noch erfolgreich sein, wenn seine Zeit eigentlich schon vorbei ist. Eine Firma kann mit ihren alten Modellen noch einige Zeit Gewinne machen, nur kippt die Entwicklung irgendwann dramatisch – und das verstehen die meisten Menschen nicht. Wenn man sagt, jedes Zeitalter hat seine spezifischen Erfolgsfaktoren, stimmen alle zu, aber trotzdem glaubt jeder, dass er immer weiter tun kann, was ihn irgendwann erfolgreich gemacht hat.

Kennen Sie diese neuen Erfolgsfaktoren?

Im Industriezeitalter ging es um die Optimierung von Flüssen: Kapitalflüssen, Materialflüssen und so weiter. Im Zeitalter der Information ist der Wissensfluss wichtig – und dessen erste Voraussetzung ist Vertrauen, das ist die Basis, auf der so etwas wie

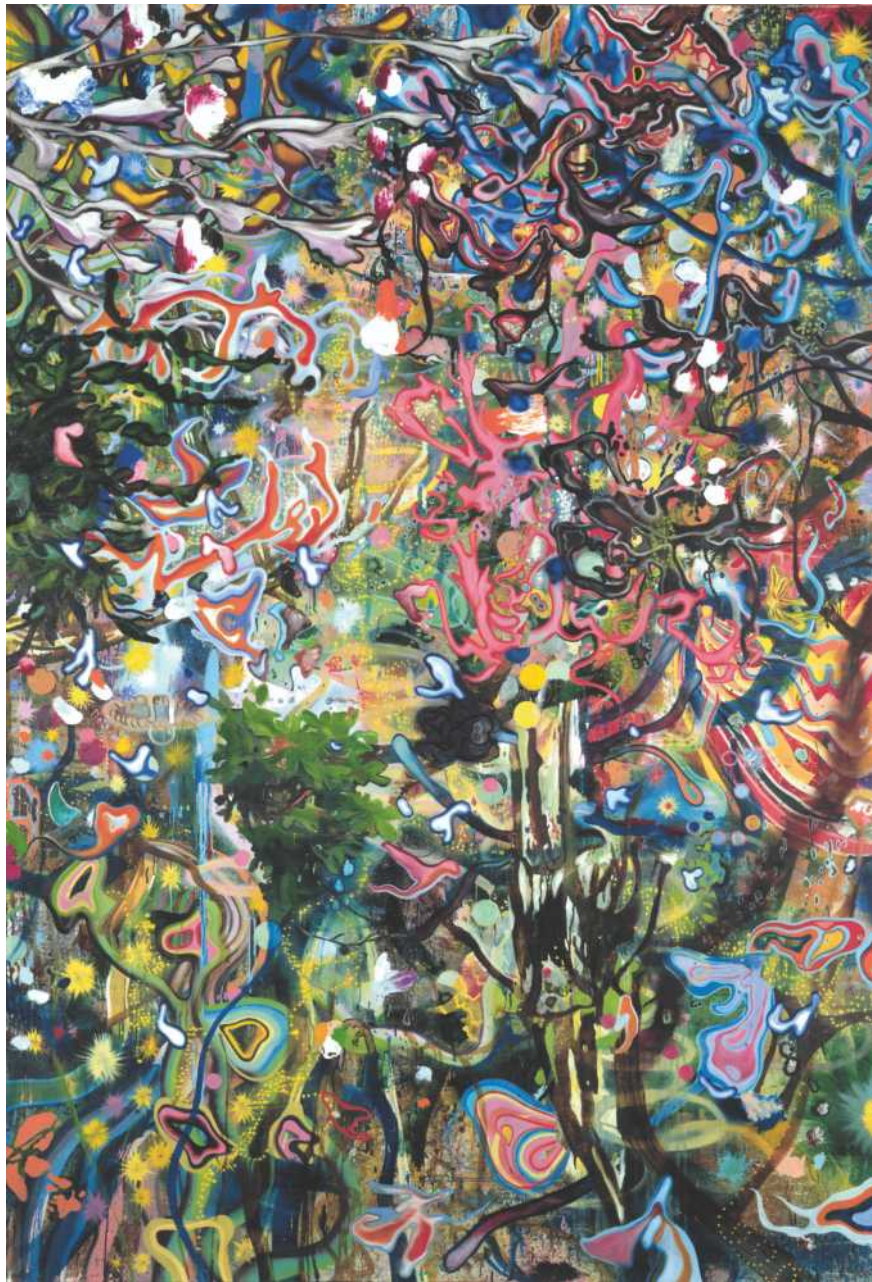
eine kollektive Intelligenz entstehen kann. Letztlich geht es aber um etwas Grundsätzlicheres. Im Englischen spricht man von Knowing, das ist das, was man im Kopf hat, das Wissen, und Knowledge, das wir ebenfalls mit Wissen übersetzen. Tatsächlich bedeutet Knowledge aber Fähigkeiten – dass man in der Lage ist, etwas zu tun. Das ist ein wichtiger Unterschied: Wenn man ein Buch über das Skifahren liest, weiß man hinterher viel darüber, kann aber noch lange nicht Ski fahren. In der Regel braucht man aber Skifahrer, nicht Skitheoretiker. Das heißt, es geht nicht um Wissen, sondern um Wissensträger. Es geht um Menschen.

Da würde wohl kaum jemand widersprechen.

Ja, theoretisch. Praktisch sieht es anders aus. Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Beharren gilt heute als etwas ganz Negatives, die meisten Manager reden von agierenden Organisationen, jeder soll aktiv sein. Aber was passiert, wenn plötzlich alle tun, was ihnen gerade einfällt? Das macht einem das Tagesgeschäft kaputt! Beharren kann also durchaus sinnvoll sein. Dass es trotzdem als negativ angesehen wird und Agieren als positiv, entspringt unserem alten Denken, das auf Gegensätzen beruhte, auf Entweder/Oder. Heute brauchen wir aber ein Und. Da sagen auch alle: Genau, und! Aber was ist, wenn ich sage, wir müssen zentral und dezentral arbeiten, lokal und global, innovativ und konstant? Das geht angeblich nicht. Doch das ist der Schlüssel, und da kommt der Mensch ins Spiel: Eine komplexe Situation kann keiner allein meistern, das können nur viele mit unterschiedlichen Fähigkeiten.

Wollen Unternehmen überhaupt ernsthaft mehr Innovation?

Ja und nein, das kann man nicht verallgemeinern. Einige ahnen, dass sie viel verändern müssen, und die sind wirklich bereit. Aber die meisten sagen, wir haben ein Riesenproblem, wir brauchen Innovation, meinen aber nur: Die anderen sollen innovativ sein,



Daniel Richter: „Der weiße Gorilla geht seinen Weg“, 2000, Öl auf Leinwand, 368 x 250 cm.
 Hubert Weber: „Sieht man das Bild als Ganzes, wirkt es harmonisch. Schaut man näher hin, wirkt es immer verwirrender, man verliert sich in Details. Das Erste ist die emotionale Herangehensweise, das Zweite die rationale.“

Foto: Jochen Littkemann; Courtesy: Contemporary Fine Arts, Berlin

aber wir wollen bleiben, wie wir sind. Die meisten scheitern, weil sie von der Vergangenheit in die Zukunft denken: Sie haben ihre alten Werkzeuge und wollen mit denen etwas Neues schaffen. Aber man muss von der Zukunft her denken: Man muss sich vorstellen, was man wirklich will, ein Ideal entwickeln und dann überlegen, wie man dort hinkommt. Vermutlich wird niemand dieses Ideal jemals erreichen, aber trotzdem muss man danach streben. Sie müssen wie Goethes Faust das Unerreichbare begehren. Und das ist die Aufgabe des Managements, diese Sehnsucht

zu vermitteln. Es darf den Mitarbeitern aber nicht sagen, wie sie das Ziel erreichen sollen.

Ist es nicht verständlich, wenn es Führungskräften schwer fällt, solche Entscheidungen zu delegieren?

Das ist verständlich, aber sie haben gar keine Wahl. Wir arbeiten heute in komplexen Systemen, und die sind nicht berechenbar. Nehmen wir ein simples Beispiel: einen Topf mit Wasser, das wir zum Kochen bringen. Das ist scheinbar ein System, das ►



Henri Matisse: „Der Tanz (I)“, Öl auf Leinwand, 259,7 x 390,1 cm.
 Hubert Weber: „Am Anfang steht die Wahrnehmung: Wenn Sie den Armen mit den Augen folgen, tanzen Sie automatisch mit. Die Bewegung der Gruppe greift auf den Betrachter über.“
 Bild: © Succession H. Matisse / VG Bild-Kunst, Bonn 2005

vollständig kontrollierbar ist, man kann die Wassermenge messen, die Temperatur, den Topf – und trotzdem lässt sich nicht vorhersagen, wo und wann das Wasser anfängt zu sprudeln. Die Ordnung entsteht aus dem Chaos, da brauche ich Vertrauen.

Normalerweise kann man aber ein Unternehmen nicht vertrauensvoll vier Wochen schließen, damit sich alles neu findet. Das stimmt, im Tagesgeschäft kann man nicht innovativ sein. Wenn man innovativ sein will, muss man so etwas wie eine innovative Insel bilden. Wir haben dafür einen Labor-Ansatz entwickelt, bei dem wir eine Gruppe von Mitarbeitern aus den zu verändernden Bereichen eines Unternehmens für vier Tage aus dem Tagesgeschäft nehmen, um an der Erreichung klar umrissener Innovationsziele zu arbeiten. Am fünften Tag kehren sie in die Firma zurück, aber nicht, um im Tagesgeschäft mitzuarbeiten, sondern um sich mit den anderen über ihre Arbeit auszutauschen: Sie stellen vor, was sie gerade machen, und fragen, was man verbessern kann: Wie findest du das? Fällt dir dazu was ein? Und, oh Wunder: Selbst Mitarbeiter, die vorher gesagt haben, hier geht nichts mehr, sind plötzlich offen, weil sie in die Entwicklung eingebunden sind. Diese Kommunikation ist enorm wichtig.

Und was kann man tun, wenn man seine Mitarbeiter nicht für vier Tage ins Labor schicken kann oder will?

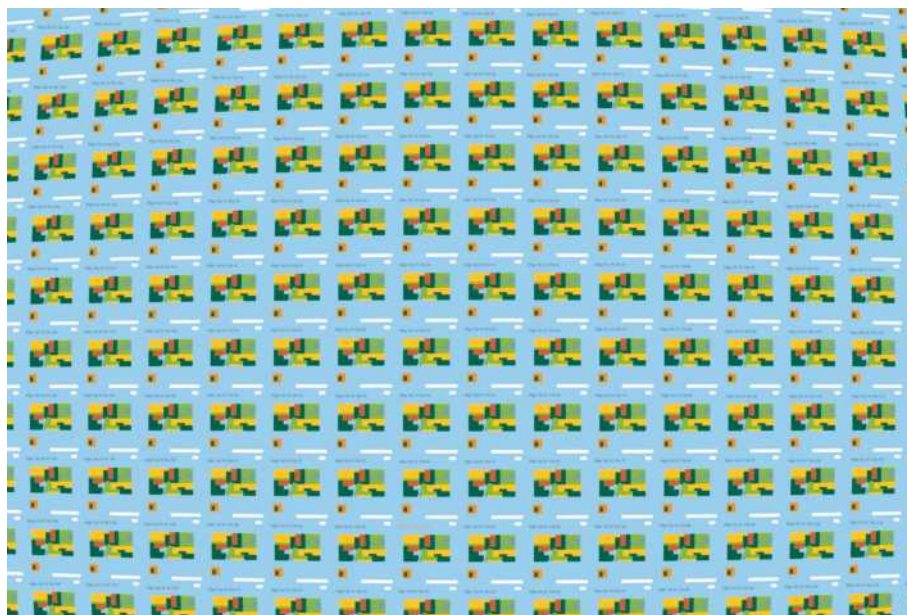
Ruhe schaffen. Innovation kann sich nur entwickeln in einem Moment der Stille, wenn man innehält und erst mal die Situation betrachtet. Man darf auch nicht sofort bewerten und schon gar nicht von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen – das

lineare Schlussfolgern funktioniert nicht. Dagegen kann es hilfreich sein, wenn man in einem Innovationsprozess Personen einlädt, die vom Thema keine Ahnung haben, Künstler oder Philosophen, die komische Fragen stellen. Aber auch das geht nur, wenn man den Alltag verlässt, denn im Alltag besteht immer die Gefahr, sich in Details zu verzetteln – und dann verliert man den Glauben. Wichtig ist auch, Zweifel öffentlich zu formulieren. Wenn sich etwas ändert, gibt es immer Zweifel, aber die werden meist privat geäußert, zum Beispiel auf dem Klo. Wir fordern die Leute auf, ihre Zweifel offen zu äußern, sodass man darüber reden kann.

Das ist leicht gesagt.

Hilfreich ist dabei, sich auf ein Bild von der Zukunft zu einigen, das sich alle vorstellen können. Das bringt viel mehr als Worte. Wenn man über etwas spricht, gibt es oft unterschiedliche Vorstellungen darüber, was ein Begriff bedeutet, deshalb bringen Worte die Mitarbeiter häufig nicht näher, sondern trennen sie eher noch mehr. Das ist bei einem Bild anders: Es kann allen dasselbe Ziel, dieselbe Vision vermitteln. Außerdem kann ich dort alles integrieren, meine Pläne daran messen und mich darauf konzentrieren, wenn ich Schwächen und Fehler entdecke. Ohne das Bild konzentriert sich unser Verstand auf Fehler, das kennt jeder: Wenn 95 Prozent gut sind und fünf Prozent noch nicht funktionieren, denkt unser Verstand über die fünf Prozent nach. Und dann verliert man den Überblick.

Mit oder ohne Bild der Zukunft – gibt es nicht immer auch Mitarbeiter, die wollen, dass alles so bleibt, wie es ist? ▶



Manuela Pfrunder: Neotopia (ein Modell zur gerechten Verteilung der Welt, nach dem jeder Mensch auf einem eigenen, exakt gleichen Stück der Welt lebt), erschienen im Limmat Verlag.
Hubert Weber: „Gut an diesem Modell ist, dass es dezentralisiert ist. Es fehlen aber die Verbindungen der einzelnen Einheiten untereinander. Ohne die funktioniert es nicht.“

Bild: © Manuela Pfrunder

Das trifft in der Regel nur auf zirka 20 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens zu. Schwerwiegender ist, dass die meisten Manager andauernd auf der Suche nach besseren Mitarbeitern sind, die sie einkaufen wollen. Aber wenn man von einer Gaußschen Normalverteilung ausgeht, die überall gilt, in jeder Gruppe, ist es wahrscheinlich, dass sie auch im eigenen Betrieb gilt. Die Konkurrenz hat also nicht die besseren Leute – die sind genauso gut wie die eigenen. Viele Manager denken, sie stehen auf einem Müllhaufen, doch tatsächlich stehen sie auf einer Goldmine. Probleme entstehen nur, wenn man sich benimmt, als hätte man es bei seinen Mitarbeitern mit Abfall zu tun.

Man muss an seine Leute glauben.

Nicht nur an seine Leute. Glaube ist wichtig, er ist ein zentraler Erfolgsfaktor. In der Theologie ist Glaube als „unbedingtes Wissen“ definiert, die stärkste Form des Wissens. Deshalb beginnt Innovation mit Wahrnehmung, denn erst wenn man etwas wahrgenommen hat, kann man es glauben, und erst wenn man es glaubt, wird man es irgendwann wissen. Ein einfaches Beispiel: Nehmen Sie ein schmales Brett, legen Sie es auf den Boden, und gehen Sie drüber: Das ist kein Problem. Nun legen Sie das Brett zwischen zwei Dächer in 50 Meter Höhe, und gehen Sie noch mal drüber: Wenn Sie glauben, dass Sie das schaffen, haben Sie eine Chance. Wenn Sie es nicht glauben und Angst haben, werden Sie es nie schaffen. Angst ist der absolute Innovationskiller.

Was mache ich, wenn ich tatsächlich einen neuen Weg gefunden habe? Woran erkenne ich, dass eine Innovation sinnvoll ist?

Das fällt vielen schwer. Die meisten erwarten bei Innovationen riesige Umwälzungen, aber viele Neuerungen sind ganz kleine Bewegungen: einige wenige Sandkörner, die herabfallen und damit die Erde zum Beben bringen. Wichtig ist zu erkennen, was gebraucht wird: Die Dampfmaschine wurde zum ersten Mal vor 3000 Jahren von den Ägyptern erfunden, aber sie war bedeutungslos, nicht mehr als ein Spielzeug für die Herrschenden, weil die menschliche Arbeitskraft oder Sklaven viel billiger waren. Entscheidend ist aber vor allem, dass man sich irgendwann auf eine Idee festlegt. Damit haben in Deutschland viele Leute Probleme. Die meisten wollen nicht die Freiheit aufgeben, aus vielen Möglichkeiten wählen zu können. Doch wenn man sich festlegt, erhält man eine andere Form von Freiheit: Man ist frei, etwas anzufangen, zu handeln. Die Begrenzung ist eine Voraussetzung für das Entstehen des Neuen, von der Theorie in die Praxis.

Das klingt, als ginge es eigentlich nur darum, einer Organisation die Möglichkeit zu geben, dahin zu gehen, wohin sie gehen kann und will?

Genau. Das ist das Ende der Kontrolle. Aber das klingt einfacher, als es ist. Das liegt auch daran, dass wir die Vergangenheit und Gegenwart mit dem Kopf, der Ratio betrachten und bewerten, die Zukunft aber mit der Emotion ansehen müssen, weil es da, wie gesagt, um Glauben geht. Das Problem ist: Wenn das Gefühl Ja sagt, sagt der Verstand oft Nein – und wir sind daran gewöhnt, immer auf den Verstand zu hören. Dann kommen Zweifel auf, die alles kaputt machen können, weil man denkt: Das kann nicht funktionieren – und dann funktioniert es auch nicht. ■

brand eins

Wirtschaftsmagazin

Da geht was: Handwerk, **Mode**, Putzdienste,
Restaurants, **Bier**, Marzipan, **Farbe**, **Waschmittel**,
Bauwirtschaft, Musik, **Haustiere**, **Schuhe**,
Gardinen und woanders auch

Erkenne die Möglichkeiten

