



Klarheit ist ein wichtiger Bestandteil der Innovationskultur. Wenn jeder von etwas anderem spricht, entsteht Frust.

# Neue IDEEN haben viele Feinde

**Die erfolgversprechendste Neuerung läuft ins Leere, wenn die entsprechende INNOVATIONSKULTUR fehlt. Gefragt ist dabei vor allem die Führungsetage.**

TEXT: URSULA RISCHANEK

**W**ir leben in einer innovationshungrigen Welt. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht irgendwo eine Neuerung präsentiert wird – seien es neue Produkte, Abläufe, Prozesse, Märkte oder Geschäftsmodelle. Dass es sie gibt, ist vor allem auf eines zurückzuführen: die Tatsache, dass in den jeweiligen Unternehmen Innovationskultur kein Lippenbekenntnis, sondern gelebter Alltag ist. Michael Putz vom Beratungsunternehmen Lead Innovation bezeichnet Innovationskultur als „Nährboden in Organisationen und Gesellschaft, der neue Ideen entstehen lässt und diese bis zur Umsetzung und Markteinführung bringt.“ Fehle dieser Nährboden, so seien Innovationen zum Scheitern verurteilt. „Das heißt, es braucht ein klares Management-Commitment von ganz oben“, ergänzt Maria Tagwerker-Sturm, die bei Doka Ventures, dem Innovation Hub des Bauunternehmens und Einzelhandelsausstatters Umdrasch Group, für das Innovationsmanagement zuständig ist. Ohne dieses könnten die besten Innovationsprozesse und die modernsten Innovationsmethoden nämlich nichts bewirken.

Unter anderem liegt es am Management, zu entscheiden, ob man dem

Tagesgeschäft oder Innovationen den Vorzug gibt beziehungsweise welchen Raum man beiden gewährt. Vor allem große, schwere, meist ältere Unternehmen würden sich mit Innovationen schwer tun, besonders, wenn dazu langjährig eingeschlagene Pfade verlassen werden müssen. „Sie sind gedrillt, zu sparen und das Maximum rauszuholen“, sagt Tagwerker-Sturm. Schließlich seien mit Innovationen Risiken und Verände-

**„Nicht nur Start-ups dürfen Fehler machen.“**

MARIA TAGWERKER-STURM,  
DOKA VENTURES

rungen verbunden, was häufig Widerstand hervorrufe. Darüber hinaus würden sie Ressourcen, sowohl personell als auch finanziell, binden. Oft fehle jedoch die Risikobereitschaft und der Wille, Geld für Projekte, deren Ausgang unsicher sei, in die Hand zu nehmen, sind sich die Experten einig. Dazu kommt die Angst vor dem Scheitern. „Es herrscht der Glaube, dass nur Start-ups Fehler machen

dürfen, aber keine ‚alten‘ Unternehmen“, sagt die Innovationsmanagerin. Die Frage, wie mit Fehlern umgegangen werde, ist auch für Putz entscheidend für das Vorhandensein einer Innovationskultur. „Werden sie als valides Ergebnis begrüßt, das zeigt, wie es nicht geht, oder werde man deswegen ausgelacht und muss sie verstecken?“, so Putz. Um zu lernen, müsse man Fehler machen dürfen. „Man soll sie sogar machen“, ist er überzeugt. Genau da sieht er jedoch hierzulande ein enormes Manko: „Unser Bildungssystem reitet zu sehr auf den Schwächen herum und versucht diese auszumerzen, anstatt die Stärken zu stärken“, kritisiert er. Gleichzeitig würden die Schüler dazu gedrängt, in vorgefertigten Bahnen zu denken. „Neues zu schaffen lernt man erst im Hochschulsystem, das heißt, die breite Masse lernt das nie“, sagt Putz. Das sowie Selbstvertrauen seien jedoch entscheidend für Innovationen.

#### Transparenz und klare Ziele

„Innovation hat viele Feinde“, sagt Tagwerker-Sturm. Dazu gehören darüber hinaus das Fehlen von Transparenz und Klarheit. Demnach muss genau definiert werden, was unter In-

novationen verstanden wird – etwa eine neue Maschine oder ein neuer Markt. „Wenn jeder etwas anderes meint, entstehen Frust und Intransparenz“, warnt Putz. Jeder einzelne

„Was genau als Innovation zählt, muss definiert sein.“

MICHAEL PUTZ, LEAD INNOVATION

Mitarbeiter müsse darüber hinaus wissen, was das Ziel einer Innovation sei. Festgelegt werden sollte weiters, wie viele Innovationen in welchem Zeitraum es sein sollen. „Klarheit schafft Sicherheit und Vertrauen“, sagt der Experte.

Um eine positive Innovationskultur zu schaffen, müssten die Mitarbeiter darüber hinaus für Innovationen sensibilisiert und motiviert werden, sich einzubringen, sagt Putz. Kreativitätstrainings, Trend- und Zukunftswerkshops sind nach Ansicht der Experten Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu motivieren, sich Gedanken zum Thema zu machen. Gleichzeitig

müssten ihnen alle Informationen, Tools und Skills zur Verfügung stehen, um innovativ sein zu können.

#### Emotionale Einstellung

Dazu gehören unter anderem Freiräume, sich mit den Ideen zu beschäftigen, funktionierende Innovationsprozesse, Kompetenzen und Unterstützung an den Schnittstellen. Und die passende Stimmung. Schließlich sei Innovation, wie Google-Innovationsmanager Frederik Pferdt vor Kurzem bei einem Vortrag in Wien sagte, kein Prozess oder ein Event im Unternehmen, sondern eine emotionale Einstellung einer Person. Er ist überzeugt, dass jedes Unternehmen und jede Privatperson kreativ denken kann – vorausgesetzt, Innovation wird erlaubt und nicht erzwungen.

„Zur Stimmung gehört die richtige Sprache. Diese darf nicht aggressiv sein“, weiß Putz. Sätze wie „Das haben wir immer schon so gemacht“, „Das wird nicht funktionieren“ oder „Das können wir in unserem Softwaresystem nicht abbilden“ hätten in einem von einer positiven Innovationskultur geprägten Unternehmen nichts verloren. Putz: „Dann wird es schwierig, neue Ideen umzusetzen.“ ■

WERBUNG

# TU Austria steht für Innovation

## TU Austria Universitäten zeigen in Alpbach innovative Flagge beim 3. TU Austria Innovations-Marathon & Co.

Die TU Austria veranstaltet während der Technologieggespräche auch heuer eine 24-Stunden-Challenge für Studierende und Unternehmen: Acht internationale und interdisziplinäre Studierendenteams entwickeln beim 3. TU Austria Innovations-Marathon Lösungen und Prototypen für Aufgaben aus der Industrie. Und zeigen, was die Studierenden in Sachen Innovationsstärke, Fachkompetenz und Kreativität draufhaben. Die Aufgaben kommen von den Unternehmenspartnern AVL, Constantia Flexibles Group, Energie Steiermark, Fronius International, Liebherr-Hausgeräte, Logicdata, Magna Steyr und voestalpine. Der Start erfolgte Donnerstagfrüh und nach genau 24 Stunden voller Ideen, Innovationskraft und Adrenalin folgt am 25. 8. um 9 Uhr der Schluss-Gong und die Ergebnispräsentation im Congress Centrum Alpbach. Auf die Firmen warten durchaus greifbare Ergebnisse und Konzepte bis hin zu Prototypen, die in den Unternehmen oft weiterentwickelt und umgesetzt werden. Real-life-Bewerbe wie der TU Austria Innovations-Marathon sind Teil der praxisnahen und marktorientierten Ausbildung an den drei TU



Teilnehmer des TU Austria Innovations-Marathons.

Austria Unis – TU Wien, TU Graz und Montanuniversität Leoben – und Ausdruck eines unternehmerischen, wirtschaftsnahen Geistes in der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Lehre und Forschung. TU Austria Präsident Harald Kainz, Rektor der TU Graz, ist sich gemeinsam mit Sabine Seidler, Rektorin der TU Wien, und Wilfried Eichlseder, Rektor der Montanuniversität Leoben, der Verantwortung der TU Austria Universitäten bewusst: „Die Leistungen der Technischen Universitäten in

Lehre und Forschung sind die Basis für die gedeihliche Entwicklung der heimischen Industrie und Wirtschaft.“ Innovativer Produktion und intelligenten Services widmet sich die TU Austria auch in einer Session bei den Technologieggesprächen in Alpbach. Die Diskussion beleuchtet „Smart Production and Services“ und wagt einen Blick in die Zukunft der Produktion.

[www.tuaustria.ac.at](http://www.tuaustria.ac.at),  
[www.innovations-marathon.org](http://www.innovations-marathon.org)