

# Gute Ideen fallen nicht vom Himmel

*Innovationen sind der Motor der Schweizer Wirtschaft. Wie aber lässt sich ein gutes Klima für kreative Prozesse schaffen? Die Hochschule Luzern forscht intensiv in diesem Bereich. Klar ist: Es braucht Netzwerke, Platz für Querdenker und das Engagement der Führung.*



Illustration: Anna Haas

— Gewisse Unternehmen zelebrieren ihren Status als Innovationsführer, als hätten sie das Wort Kreativität erfunden. Wie der Suchmaschinen-Gigant Google, der die Mitarbeitenden in einem extravaganen Arbeitsumfeld mit Happening-Charakter verwöhnt und so seinen Ruf als beliebtester Arbeitgeber untermauert. In der Europazentrale Zürich sausen die hellen Google-Köpfe sogar auf einer Rutschbahn ins Personalrestaurant. Oder wie der mächtige Technologiekonzern Apple, der die Lancierung seiner Kultgeräte durch Geheimniskrämerei begleitet und den Verkauf mit ausgeklügelter Selbstinszenierung anheizt.

Innovationen sind aber nicht für milliardenschwere Unternehmen mit Welt Ruf reserviert. «Eine Innovation ist schlicht das Schöpfen von Neuem – das kann radikal sein oder auch sehr alltäglich», sagt Patricia Wolf, Projektleiterin des Interdisziplinären Schwerpunkts Creative Living Lab (CreaLab) an der Hochschule Luzern. Das Apple-Tablet iPad betrachtet sie übrigens nicht als etwas radikal Neues. «Ein anderes Betriebssystem und eine verbesserte Usability ändern nichts daran, dass es Computer vorher schon gab», meint sie lakonisch.

## **Innovationen eine Chance geben**

Ein zentraler Erfolgsfaktor sind Innovationen gerade auch für KMU. Die Schweiz hat in dieser Hinsicht eine Spitzenposition zu verteidigen. In einer Zeit, in der die Exportwirtschaft unter dem starken Franken ächzt, wird die Innovationskraft für viele Firmen zum wichtigsten Trumpf im Überlebenskampf. Das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)





Patricia Wolf, Leiterin des Interdisziplinären Schwerpunkts CreaLab der Hochschule Luzern.

der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat sich intensiv mit den Innovationsstrategien von KMU beschäftigt und eine Typologie von Innovationstypen entwickelt (siehe Box Seite 19). Die Spanne geht vom Innovationskulturführer, der mit Leidenschaft neue Ideen verfolgt, bis zum Innovationsnovizen, der diesem Thema mit wenig Interesse begegnet.

Bei dieser Kategorisierung handelt es sich nicht um eine Rangliste. Innovationsnovizen,

im Grunde ja «Verweigerer», können durchaus erfolgreich wirtschaften. Zumindest für eine gewisse Dauer. Auf der anderen Seite drohen innovative Unternehmen zu scheitern, wenn ihre Aktivitäten nicht den Marktbedürfnissen entsprechen oder sie ineffizient organisiert sind. Innovation darf kein Selbstzweck sein, sondern muss Wettbewerbsvorteile erzeugen. «Es braucht eine Innovations-Balance», sagt Wolf. «Ein Zuviel an Innovation kann ein Unternehmen destabilisieren.» Wer etwas Neues schafft, halst sich gleichzeitig Veränderungen auf. Die Firma braucht dann vielleicht neue Maschinen oder muss den Vertrieb anpassen. Wer

das nicht in den Griff bekommt, sägt mit einer Erfindung an dem Ast, auf dem er sitzt. «Auf lange Sicht allerdings wird kein Unternehmen ohne Innovation überleben», ist Wolf überzeugt. Auch nicht der Coiffeursalons oder die Bäckerei von nebenan.

Was aber braucht es, damit Unternehmen zu Innovationen kommen? Innovationen lassen sich nicht direkt erzeugen. Es kann lediglich ein Umfeld geschaffen werden, in dem Innovationen eine echte Chance haben.

«Traditionell sind Unternehmensstrukturen nicht dafür geschaffen, Innovationen zu begünstigen», gibt Wolf zu bedenken. Innovationen binden Ressourcen und erfordern ein Engagement, das manchmal etwas bringt und manchmal nicht. Die Untersuchungen der Hochschule Luzern zeigen, dass sich in der Tendenz eher grössere und eher Produktions- als Dienstleistungsunternehmen einen solchen «Luxus» leisten.

Das Bild des genialen Einzelgängers, der mit fulminanten Erfindungen wie aus dem Nichts die Menschheit beglückt, passt kaum noch in die komplexe, glo-

balisierte Welt der Gegenwart. Heute bilden Netzwerke und Organisationen mit kreativem Klima den Nährboden, auf dem Innovationen wachsen.

Innovativ kann eine Gruppe allerdings nur sein, wenn sich unterschiedliches Wissen verbindet – und wenn unterschiedliche Charaktere aufeinandertreffen, wie der deutsche Psychologe und Berater Peter Krause postuliert. Er fordert die Unternehmen auf, Spannungen zu fördern und Störungen zuzulassen, also Querdenken Platz einzuräumen. «Harmonische Systeme sind dumme Systeme», lautet sein provokantes Credo. «Systeme mit internen Spannungsverhältnissen erzeugen instabile Phasen, und instabile Phasen erzeugen die Möglichkeit des Übergangs zu neuen Mustern – das nennen wir Kreativität», sagt Krause. Für Patricia Wolf ist diese Erklärung plausibel, sie warnt jedoch vor totaler Instabilität: «Die Kunst besteht darin, herauszufinden, wie viel Störung das System verträgt und wann es für die Organisation gefährlich wird.»

**Vielseitigkeit ist eine gute Basis**  
Hilfreich ist es, wenn die Schlüsselfiguren in einem Innovationsprozess selber mehr als nur Spezialisten in einem Fachgebiet sind, also über die Grenzen der eigenen Disziplin hinausschauen. Vielseitigkeit ist eine gute Basis für Kreativität. Die Wirtschaftsdozentin Patricia Wolf, die zugleich ein Zweitstudium in Soziologie, Philosophie und Literatur absolviert, lebt das selber vor.

Für viele Unternehmen sind Innovationen eminent wichtig – und trotzdem machen sie sich kaum darüber Gedanken. Häufig mangelt es am Bewusstsein, dass gute Bedingungen für Innovation zu besseren Ergebnissen führen. Ein KMU, das mit der Hochschule Luzern in diesem Bereich zusammenarbeitet und sich auch beraten lässt, ist die Hochdorf Nutrifood AG. Für den Geschäftsführer Vincent Lebet waren die gewonnenen Erkenntnisse nicht völlig überraschend, aber doch erhellend. «Wir hatten die

## «Jeder, der etwas beitragen möchte, ist willkommen»

*Offener als ein Forschungszentrum, facettenreicher als ein Workshop: Jens O. Meissner, Professor für Organisation und Innovation an der Hochschule Luzern, erläutert, was in der heutigen Wissensgesellschaft unter einem modernen Lab zu verstehen ist.*

### Labs schiessen überall wie Pilze aus dem Boden. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?

Früher verstand man unter einem Lab ein klassisches Forschungslaboratorium, in dem Unternehmen Entwicklungsarbeit für Kunden leisteten. Heute ist das Szenario viel offener: Es werden die Bedürfnisse der ganzen Gesellschaft aufgenommen, alle Interessierten können sich an der Entwicklung von Lösungen beteiligen. Zudem werden die neusten Technologien in die Arbeit einbezogen.

### Teilnehmer arbeiten in Labs also auch zusammen, ohne sich real zu begegnen?

Das kann, muss aber nicht sein. Schauen wir uns das FabLab an der Hochschule Luzern an: Häufig bleiben die Teilnehmer in Horw unter sich und treiben ein Projekt so voran. Es besteht aber jeder-

zeit die Möglichkeit, die internationale Vernetzung zu aktivieren und Kontakt zu den über 60 FabLabs der weltweiten Community aufzunehmen.

### Kann ein Lab auch ausschliesslich virtuell sein?

Als Ausnahme schon. Die Web-2.0-Bewegung setzte zum Beispiel stark auf den rein virtuellen Kontakt. Die Idee des Living Lab, also des lebenden Laboratoriums, sieht den Basis-Anker aber in der Region – unter Einbezug des internationalen Austauschs.

### Ist das Lab nicht einfach ein neues Label für etwas Altbekanntes – nämlich den Workshop?

Ein Lab ist mehr als das. Ein Workshop findet traditionell hinter verschlossenen Türen statt und ist in der Regel auf ein klar definiertes Ziel ausgerichtet. Ein Lab folgt dem Ansatz der offenen Innovation: Jeder, der etwas beitragen möchte, ist willkommen. Zudem können die Ziele der Lab-Projekte sehr vielfältig sein und sich im Verlauf des Prozesses stark verändern.

### Welche Rolle spielt Kreativität in einem Lab?

Kreativität bekommt im Lab ein neues Gewicht, weil sie neu den gesamten Innovationsprozess begleitet. Der Prozess ist agil, und die Kreativität wird nicht mehr unterbunden, sobald die Ideenfindung abgeschlossen ist.

### Ein interdisziplinärer Schwerpunkt der Hochschule Luzern heisst CreaLab. Was meint dieser Begriff?

CreaLab steht für Creative Living Lab. «Creative» bezeichnet die inhaltliche Ausrichtung auf Kontexte, die kreatives Den-

ken und Arbeiten in interdisziplinären Teams unterstützen – im Sinne der beiden lateinischen Wortwurzeln «creare», also «etwas neu schöpfen, erfinden, erzeugen, herstellen», und «crescere», also «geschehen und wachsen lassen». CreaLab will beides: Neues schöpfen und die Bedingungen und das Umfeld dafür schaffen. Living Lab bedeutet, dass das Neue gemeinsam mit den Anspruchsgruppen in ihren täglichen Handlungsfeldern in Lehre, Weiterbildung und Forschung entwickelt wird. Es soll nichts «Aufgesetztes» entstehen, sondern etwas, was die Beteiligten wirklich brauchen und wollen, um Veränderungen zu erreichen. Einbezug der Anspruchsgruppen bedeutet zudem: Studierende können auch im Forschungsprozess mitwirken, Forscher werden ihrerseits viel stärker in der Lehre und Weiterbildung eingebunden. Daraus entsteht eine neue Dynamik.

### Wie wichtig ist dabei das interdisziplinäre Denken?

Es ist essenziell. Schon beim Begriff wie Kreativität sehen wir, dass ein Designer darunter etwas ganz anderes versteht als ein Betriebsökonom oder jemand aus dem Feld der Sozialen Arbeit. Die Spannung, die das Zusammentreffen der Disziplinen erzeugt, ist für den kreativen Prozess entscheidend. Der Hochschule Luzern mit ihren extrem unterschiedlichen Kompetenzen unter einem Dach bieten sich hier grosse Chancen. Die interdisziplinären Projekte öffnen uns die Augen dafür, wie sehr jeder von uns noch in der eigenen Perspektive gefangen ist. **Interview: Peter Christoph**



### Zur Person

Jens O. Meissner ist Co-Leiter des Master-Studiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Professor für Organisation und Innovation. Er ist Verwaltungsrat des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel.

Fotos: Martin Vogel, ZYG

Tendenz, alles gleichzeitig zu machen», erläutert Lebet mit Bezug auf die einzelnen Schritte des Innovationsprozesses wie Ideenfindung, Auswahl, Bewertung und Weiterentwicklung. «Nun arbeiten wir viel systematischer. Nach der Typologie der Hochschule Luzern stuft er sein Unternehmen irgendwo zwischen Novize und Innovationsführer ein: «Das Ziel ist, dass wir uns noch mehr Richtung Innovationsführer bewegen. Das ist zwingend für ein spezialisiertes Schweizer Unternehmen.» Eine Herausforderung für seine Firma sind dabei nicht nur die knappen Ressourcen. Die auf Ernährung spezialisierte Firma ist als Zulieferer tätig – nirgends stehen Produkte der eigenen Marke in den Regalen. Marken stellen aber eine wichtige Identifikation dar. «Wir müssen andere Wege finden, die Mitarbeitenden für Innovationen zu begeistern», sagt Lebet.

### Freiräume als zentraler Faktor

Die Hochschule Luzern beschäftigt sich intensiv damit, wie gute Bedingungen für Innovation aussehen. Eine wichtige Rolle spielen dabei Freiräume. Bei Google dürfen die Mitarbeitenden 20 Prozent der Arbeitszeit nutzen, um eigene Ideen zu verfolgen. Auch andere Firmen schaffen solche Fenster für Innovation. Gemäss Studien haben Unternehmen, die 5 bis 10 Prozent der Arbeitszeit für solche Zwecke zur Verfügung stellen, eine klar verbesserte Innovationseffizienz.

Eine zentrale Bedeutung haben aber auch die nicht organisierten Freiräume. Das geht nicht ohne eine offene Unternehmenskultur. «Innovation hat eine ausgeprägt soziale Dimension», sagt Stephanie Kaudela-Baum, Leiterin des

«Innovation ist  
**Chefsache.**  
 In Familienunternehmen  
 ist das meistens selbstverständlich,  
 und deshalb gibt es dort  
 viel Rückenwind  
 für gute Ideen.»  
 Stephanie Kaudela-Baum

Competence Centers General Management am IBR und Wirtschaftswissenschaftlerin. Kaudela-Baum leitet das verhaltenswissenschaftlich orientierte KTI-Projekt Innovation Leadership, das eine Analyse und Typisierung von Freiraum-Praktiken zum Ziel hat und bis Ende 2013 ein Instrumentarium zur Innovationsführung ausarbeiten will. «Alle reden von Innovationsmanagement, niemand von Innovationsführung», kritisiert sie. «Das Verhalten der Chefs wirkt sich aber stark darauf aus, wie innoviert wird.»

In grösseren Unternehmen beschäftigt sich die Führung häufig zu wenig mit Innovation und schiebt die Verantwortung gerne auf die mittlere Managementebene ab. Wer aber nicht zum obersten Management gehört, scheut oft die erheblichen Innovationsrisiken. Das Desinteresse der auf den nächsten Quartalsabschluss fixierten Führung wird in Kombination mit einer strengen Hierarchie so zu einem Innovationskiller, der die Zukunftsfähigkeit der Firma beeinträchtigen kann.

Die KMU haben hier bessere Voraussetzungen, weil sie flexibel organisiert sind und die Führung sich für das Thema Innovation verantwortlich fühlt. «Innovation ist Chefsache», sagt Kaudela-Baum. «In Familienunternehmen ist das meistens selbstverständlich, und deshalb gibt es dort viel Rückenwind für gute Ideen – anders als bei Grossfirmen mit ihrem harten Controlling.» Für ein gutes Innovationsklima braucht es eben nicht zwingend eine extravagante Arbeitsatmosphäre mit Rutschbahn und Wohlfühlzonen. Manchmal reicht ein Chef mit einer offenen Türe, der zuhört und Unterstützung bietet. **Peter Christoph**

### Vier Innovationstypen bei KMU

Über die Innovationsstrategien von KMU war bisher wenig bekannt. Die Hochschule Luzern – Wirtschaft hat im Rahmen einer Studie Typologien von Innovationsstrategien entwickelt.

#### 1. Innovationskulturführer

Die Firma will ihr Marktumfeld aktiv mitgestalten. Innovation ist ein zentrales Thema. Die Mitarbeitenden verfolgen mit Leidenschaft radikal neue Ideen. Das Management weiss, dass Innovation Freiraum braucht, und sieht die Mitarbeitenden als wichtigste Innovationsressource.

#### 2. Suchender Innovator

Die Firma sucht die Zusammenarbeit mit externen Partnern und vertraut auf ihr Netzwerk, um Produkte kontinuierlich zu verbessern. Das interne Ideenpotenzial wird weniger genutzt. Hauptinnovationsquelle ist in diesem Fall das Topmanagement.

#### 3. Selbstinnovator

Die Firma ist überzeugt, dass intern das beste Wissen für Innovationen existiert und externe Anstösse kaum nötig sind. Der Innovationsprozess wird als finanziell belastend erlebt und muss deshalb einen direkten Nutzen bringen; die Kontrolle liegt meist beim Chef.

#### 4. Innovationsnovize

Die Firma ist mit ihrem Standardassortiment in bekannten Märkten erfolgreich. Es besteht deshalb kaum ein Interesse an Innovation. Als Innovationserfolg gelten Beiträge zur Stabilität und zum Erhalt des Geschäfts.