

Innovationsorientierte Organisation



**Univ.-Prof.
Dipl.-Ing. Dr.techn.
Siegfried Vössner**

Liebe Leserin, lieber Leser,

es wird Winter. Draußen vor dem Fenster tanzen die Schneeflocken, drinnen riecht es nach Lebkuchen. Am Adventkranz brennt die erste Kerze. Der Jahreslauf schließt sich. „Wer jetzt kein Haus hat, baut sich keines mehr...“, schreibt Rainer Maria Rilke und doch hoffen wir, dass das Ende Anfang für Neues ist.

Das Konzept in Kreisläufen zu denken ist so alt wie die Menschheit. Es äußert sich in unserer täglichen Lebenserfahrung – seien es die Wechsel von Tag und Nacht, die Jahreszeiten oder Geburt und Tod. Die industrielle Kulturrevolution hat diese archetypische Erfahrung beinahe aus unserem Bewusstsein gelöscht und durch Vorstellungen unbeschränkter (Wirtschafts-)Wachstums und ewigen Lebens ersetzt. In den 1950er Jahren wiesen Wissenschaftler wie Norbert Wiener, um nur einen zu nennen, auf die gefährliche Vereinfachung dieser Sichtweise hin. Mit dem Buch „Die Grenzen des Wachstums“, gelang es Dennis L. Meadows u.a. 1972, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen.

Mittlerweile sind Kreisläufe in den Wirtschaftswissenschaften wieder gesellschaftsfähig geworden. Man spricht von Produktlebenszyklen – ja sogar von Unternehmen als Organismen, die im Sinne der Theorien von Charles Darwin (On the Origin of Species, 1859) Geburt, Wachstum, Reife, Verfall und Tod durchlaufen und sich evolutionär weiterentwickeln.

In jeder Lebensphase einer Organisation gibt es typische Bedürfnisse und Herausforderungen. Zu erkennen sind die Phasen oft am vorherrschenden Management-Stil: In jungen Unternehmen herrscht umtriebige Aktivität; stellt sich anhaltender Erfolg ein, werden die Unternehmensziele Gegenstand des Managements (Management by Objectives) und hat ein Unternehmen den Zenit überschritten, gibt es nur mehr „Management durch Bürokratie“ – das Ende ist nahe.

Um nicht darüber philosophieren zu müssen, wie nahe die eine oder andere Organisation ihrem Ende ist, möchte ich eine Beobachtung mit Ihnen teilen. Offenbar gibt es neben Unternehmen, denen ein kurzer Lebenslauf beschieden ist, auch solche, die es schaffen und geschafft haben, Jahrzehnte zu überleben.

Wenn man genauer hinsieht, sind dies Unternehmen, die auf Bestehendem aufbauend, sich dabei ständig an die sich ändernde Umwelt und Marktbedingungen angepasst haben und zwischen „Adapt – or – Die“ die Anpassung und Innovation gewählt haben.

Beispiele gibt es dafür jede Menge. Stellvertretend möchte ich eine finnische Firma nennen, die sechs Jahre nach dem Erscheinen von Darwins Buch gegründet wurde und zunächst Papierprodukte herstellte. Nach 50 Jahren stellte die Firma hauptsächlich Gummiwaren her. Es folgten in den 1980er Jahren Unterhaltungselektronik und schließlich Mobiltelefone, die Nokia dann zum Weltmarktführer der Branche gemacht haben. So oft hat es dieses Unternehmen geschafft, dem Zeitgeist auf seinen verschlungenen Pfaden zu folgen. Die letzte Kurve wäre dem vom Erfolg verwöhnten Unternehmen beinahe zum Verhängnis geworden: die Weiterentwicklung des Mobiltelefons zum heute allgegenwärtigen „Smartphone“. Mittlerweile sind andere die Marktführer und Nokia kämpft in Zweckallianzen ums Überleben. So schnell kann es gehen.

Offenbar gibt es Unternehmen oder besser gesagt Organisationen, die durch ihre Innovationsorientierung solche Anpassungen und Flexibilität begünstigen. Wie weit also kann Innovation durch Organisation begünstigt werden? Damit wären wir beim aktuellen Heftthema „Innovationsorientierte Organisation“, welches wir in diesem Heft aus verschiedenen Perspektiven beleuchten werden.

Unser erster Artikel dazu stammt von Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Stefan Vorbach, Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der TU Graz. Er beschäftigt sich mit der Zukunft der Organisation im Spannungsfeld zwischen Beweglichkeit und Kontinuität. Sein Assistent, Dipl.-Ing. Wolfgang Marko, versucht in seinem darauf folgenden Beitrag, für Unternehmen den rechten Mix aus Exploration und Innovation zu finden. Dipl.-Ing. Dr. Andreas Suter, Managing Partner beim Schweizer Managementdienstleister GroNova und ehemaliger Vertragsprofessor am selben Institut, beleuchtet die „institutionalisierte Innovation“ in seinem Beitrag „Die Innovationsmaschine im Griff?“

Von der Prozessseite nähert sich danach Dr. rer.soc.oec. Dietfried Globocnik, vom Institut für Marketing der KFU Graz, indem er einen Designprozess und Rahmenbedingungen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle vorstellt. Den Abschluss bildet ein Praxisbeispiel von Dipl.-Ing. Jürgen Jantschgi, Unternehmensberater und Dr. Leonhard Müller, von den Himmelberger Zeughammerwerken Leonhard Müller & Söhne, welche über die Erschließung neuer Märkte durch eine Geschäftsmodellinnovation berichten.

Ich hoffe, dass Ihnen die Artikel, die wir in diesem Heft für Sie zusammengestellt haben, gefallen, Denkanstöße geben und wünsche im Namen des Redaktionsteams ein gesegnetes Weihnachtsfest.

Ihr Siegfried Vössner