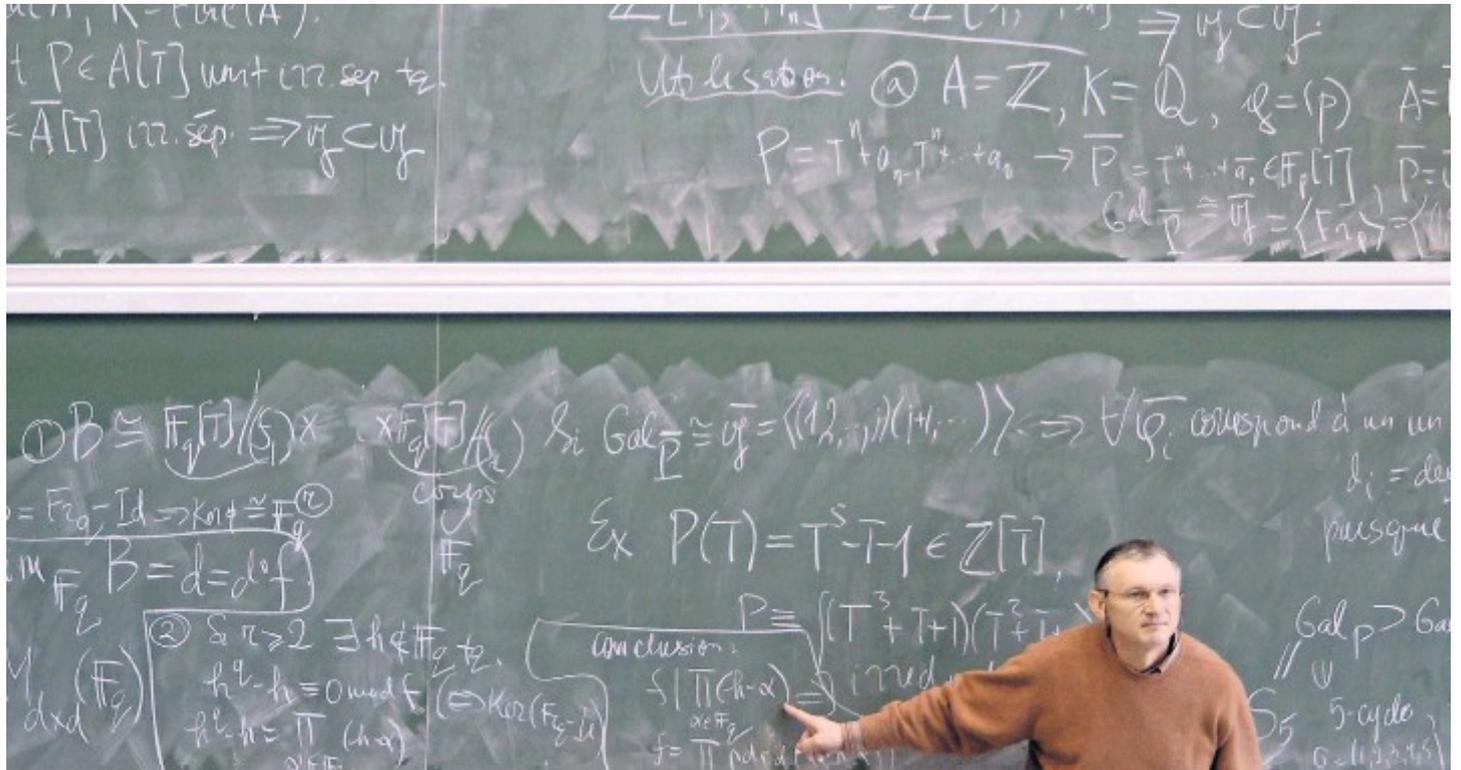


# Ohne Scheuklappen!

Herausforderungen als Chancen erkennen und nutzen – das ist Aufgabe vorausschauenden Innovationsmanagements

Der Tagesspiegel · 28 Nov 2015 · B1 · Von Carsten Dreher

Die Zukunft ist ungewiss – und wenn sie kommt, klopft sie doch scheinbar immer unvermittelt an unsere Tür. Ist das wirklich so? Flüchtlingskrise, digitale Wissensgesellschaft, Industrie 4.0, Ausstieg aus der Braunkohleverstromung, ... Alles überraschend gekommen? Oder doch nur nicht haben wahrhaben wollen?



An der Freien Universität Berlin wurde bis 2014 im Rahmen des von der DFG geförderten und von den Kollegen Georg Schreyögg und Jörg Sydow geleiteten Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“ systematisch analysiert und anhand vieler illustrativer Beispiele gezeigt, wie in der Vergangenheit erfolgreiche Organisationen ihre Wahrnehmung und Fähigkeiten herausbilden, spezialisieren und soweit verfestigen, dass Umbrüche auf Märkten und in der Gesellschaft nur schwer und oft nicht mehr rechtzeitig wahrgenommen werden können.

Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen daraus ist, dass Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Ministerien, Rathäuser oder gemeinnützige Einrichtungen die Fähigkeit entwickeln müssen, systematisch zukünftige Entwicklungen wahrzunehmen, ihre Konsequenzen für die eigene Zukunft zu bewerten sowie hieraus Maßnahmen abzuleiten. Es geht hier weniger darum, irgendwelchen propagierten Trends hinterher zu hecheln. Sondern vielmehr geht es darum, schwache Signale mit Langfristwirkung zu erkennen, Schwerpunkte von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu identifizieren, Experten zu Rate zu ziehen, soziale Entwicklungen und ihre Einflussfaktoren zu ermitteln, Interdependenzen, überraschende Querbezüge und Zeitpunkte für Weichenstellungen wahrzunehmen.

Zudem werden viele Märkte und Umfeldler komplexer und vernetzter, so dass Erfahrung und tiefgehende Marktkenntnis zwar weiter wichtig bleiben, aber es schwieriger wird, die Übersicht zu behal-

ten. Hierfür stellt die Zukunftsforschung viele Instrumente zur Verfügung. Zu ihrem Werkzeugkasten gehören zum Beispiel:

- Publikations- und Patentanalysen, um forschungsaktive Akteure oder inhaltliche Schwerpunkte zu identifizieren,
- Trendanalogiebildung, -exploration, Computersimulationen etc., um quantitative Entwicklungen abzuschätzen,
- Experten- oder Delphibefragungen, um die Bedeutung von Einflussfaktoren, Wirkungen und Entwicklungen zu bewerten und zeitlich zu verorten,
- Roadmapping, das von einem Zukunftsbild ausgehend, rückwärts Teilziele und Weichenstellungen bis in die Jetztzeit ermittelt, oder
- Szenarioverfahren, die verschiedene Entwicklungsoptionen beinhalten, (auch unvermutete) Querbezüge ermitteln, und erlauben, Trendbruchrisiken zu erkennen, Frühwarnindikatoren festzulegen und nach wünschbaren und nicht wünschbaren Entwicklungen zu unterscheiden und das eigene Verhalten danach auszurichten.

Vielfach werden Methoden kombiniert. So werden etwa mittels sozialer Netzwerkanalysen Betroffene identifiziert und dann durch diskursive Verfahren (zum Beispiel Delphi) Bürger, Experten, Nutzer oder Kunden in die Bewertung eingebunden.

Die Vorteile einer sorgfältigen Analyse liegen auf der Hand: So können die zunächst als überwältigend gigantisch empfundenen Herausforderungen in Teile zerlegt, auf dem Zeitstrahl angeordnet und nach kritischen Engpässen oder Entscheidungszeitpunkten diskutiert werden. Dadurch werden dann auch Chancen und Risiken ersichtlich.

Deshalb nutzen viele große Unternehmen solche Ansätze, halten sich geradezu entsprechende Thinktanks. Aber auch in kleinerem Maßstab sind solche Analysen möglich, etwa mittels Nutzung internetbasierter Tools, durch Beauftragung einschlägiger Beratungen oder Forschungseinrichtungen oder – um einmal Werbung in eigener Sache zu machen – Einstellung von Absolventen des FU-Masterstudienganges Zukunftsforschung. Für diejenigen, die glauben, sich so etwas nicht leisten zu können, seien die Ergebnisse des Foresight-Prozesses (Zyklus II) empfohlen, den das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Sommer 2015 abgeschlossen hat (vergleiche: [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)).

Die Analyse ersetzt nicht die Entscheidung und das Handeln, aber sie ermöglicht sie. Sie erlaubt es nicht nur, Chancen und Risiken zu erkennen, sondern auch in Optionen und Alternativen zu denken. Wie aber setzt man dies in Strategien für die eigenen Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse um?

Von hoher Relevanz für die Innovationsstrategie ist hierbei die Einschätzung über die eigenen Kompetenzen des Unternehmens, der Behörde, der Einrichtung – und zwar Kompetenzen nicht als Summe des Wissens der beschäftigten Personen verstanden, sondern als Fähigkeit einer Organisation, Aufgaben zu lösen. Sind die in der Analyse identifizierten Aufgaben mit den vorhandenen Kompetenzen zu lösen, können diese Aufgaben beherzt in Angriff genommen werden. Die Professionalität und Erfahrungen aus der Vergangenheit sind hierbei hilfreich und nützlich, konsequentes Projektmanagement unerlässlich.

Spannend – also chancen- und risikoreich zugleich – wird es immer dann, wenn die benötigten Kompetenzen nicht an Bord sind, viele alte Erfahrungen nicht mehr nützlich, sondern hinderlich sind. Wenn man alte Pfade verlassen muss, braucht man neue Partner, muss sich als Organisation neu erfinden, Altes verlernen und Neues schnell lernen. Im Falle des Scheiterns verschwindet man

vom Markt oder verliert die Akzeptanz der Bürger. Diese Situation nennt man aus Sicht der betroffenen Organisation disruptiv. Die Spielregeln für das Handeln werden neu geschrieben. Hier ist der innovative Unternehmer oder Akteur gefordert.

Gerade in solchen Übergangssituationen bieten sich viele Chancen für neue Ideen, Gründer und für diejenigen, die sich voll engagieren. So ein Umbruch stellt ein hohes Risiko für etablierte Akteure dar, die zur Sicherung ihres Pfades und ihrer bisherigen Stärken alles unternehmen werden, solange dies einfacher scheint, als sich mit voller Kraft in die neue Herausforderung zu stürzen.

Solche Übergangssituationen zeigen schnell auf, wer über das sensiblere Foresight-Näschen verfügt und eine schnellere Lernfähigkeit an den Tag legt. Sei es der Umgang der großen Energieversorger mit der Energiewende oder der Umgang von Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden mit den Flüchtlingen, die jeweils deutliche Unterschiede im Verhalten und Lernfähigkeit bei den Akteuren aufzeigen und verschiedene Grade an Zukunftsrobustheit vermuten lassen.

Gerade zur Bewältigung solcher Umbruchphasen empfiehlt sich deshalb die genaue Analyse durch die skizzierten Methoden der Zukunftsforschung, da sie das Problem in beherrschbare Aufgaben aufteilt, Handlungsspielräume und Zeiträume ermittelt und erlaubt, die fehlenden Kompetenzen zu beschreiben. Vor allem gewinnt man bei rechtzeitigem Erkennen, die Zeit, die man benötigt, um neue Kompetenzen aufzubauen. Innovation hat eben viel mit Timing und nicht nur immer mit Schnelligkeit zu tun.

Erfolgreiche Unternehmen kombinieren diese Ansätze der Zukunftsforschung mit den neuen Methoden zum Suchen und Ausarbeiten neuer Ideen. Konzepte, wie Open Innovation, Ideen- und Innovationswettbewerbe, Lead User Analyse, Design Thinking und viele mehr erlauben es schnell und systematisch, zu neuen Lösungen, Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen zu kommen. Die Ergebnisse aus der Zukunftsforschung erlauben dabei einen deutlich effektiveren Einsatz dieser Methoden. Beispiele aus Berlin/ Brandenburg zum Wechselspiel zwischen Zukunftsanalyse, Kompetenzaufbau und Ideensuche sollen dies erläutern: Die großen IT-Firmen sind aufgrund der Dynamik der Technologien und ihrer Märkte in der Gefahr, schneller in disruptive Situationen zu kommen als neue Kompetenzen aufgebaut werden können. Daher setzen sie sich ständig mit der Zukunft auseinander und müssen systematisch neue Ideen suchen (lassen). Da im internationalen Vergleich Ideen in Berlin noch billig zu haben sind, hat es eine ganze Reihe von neuen Einrichtungen wie Brutkästen, Akzeleratoren etc. gegeben, in der engagierte Gründer unterstützt und beraten werden, um – je nach Façon – ihre Rolle als Partner, Ideengeber, Trüffelschwein oder Minenhund einzunehmen. Aus Sicht der Unternehmen ist dies eine sinnvolle Strategie.

In Brandenburg ist die Verkaufsabsicht der Braunkohle-Tagebaue und der Kraftwerke durch Vattenfall seit Jahren bekannt. Dass die Braunkohleverstromung nun de-facto im Laufe der nächsten Jahre eingestellt wird, hat auch niemanden wirklich überrascht. Überraschend dagegen ist die verhaltene Suche nach alternativen Entwicklungspfaden und Chancen für die Region. Wenn nun eine solche Entwertung der Kompetenzen der Unternehmen der Region stattfindet, müssen die Ressourcen wie gut ausgebildete Fachkräfte, Grundstücke, Infrastrukturen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sich jenseits der alten Netzwerke neu gruppieren, den Blick in mögliche Zukünfte werfen und ein Ideenfeuerwerk mittels avancierter Methoden generieren. Unternehmen des alten Pfades, die ihre Kompetenzen nicht neu ausrichten können, dürfen zudem nicht die Ideensuche einschränken. Denn nur mit Ideen und Vorstellungen zur Neuentwicklung von Kompetenzen in neuen Unternehmen, Organisationen und Institutionen lässt sich erst zielgerichtet und mit Berechtigung die notwendige Unter-

stützung von Bund und EU einfordern.

Herausforderungen kommen nicht wirklich überraschend, wenn man sich regelmäßig damit auseinandersetzt. Sie lassen sich mittels Methoden der Zukunftsforschung gut erfassen und in Teilaufgaben zerlegen. Wenn man ohne Scheuklappen und Denkverbote arbeitet, werden Handlungsoptionen, Verknüpfungen und Spielräume gut sichtbar. Eine gute Kenntnis und nüchterne Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen des eigenen Unternehmens oder der eigenen Behörde sind genauso wichtig. Dann finden sich gute Ideen deutlich leichter. Kurzum, man geht gelassener in eine dann noch mitgestaltbare Zukunft und kann die Chancen für Innovationen nutzen.

Die sorgfältige Analyse macht die scheinbar großen Probleme beherrschbar. Innovation ist vor allem eine Frage des guten Timings

— Univ.-Prof. Dr. Carsten Dreher ist Inhaber der Professur für Innovationsmanagement an der Freien Universität Berlin. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur forscht zu Fragen der Verknüpfung von Foresight und Innovationstrategien, Technologiedynamik sowie Wirkungen von Innovationspolitik