

# Killing Innovation

Reiter

2021

ISBN 978-3-8006-6437-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Warum sollten wir uns überhaupt mit der Frage beschäftigen, wie Innovationskraft von Unternehmen selbst zerstört wird? Wenn wir wissen, wie wir eine Innovationskraft aufbauen können, wissen wir dann nicht auch, wie sie zerstört wird? Eben nicht. Wie bereits eingangs erwähnt, bedeutet das Aufbauen, Management und Aufrechterhalten einer nachhaltigen Innovationsfähigkeit auch das Aufrechterhalten eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.<sup>68</sup> Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich bereits zahllose Bücher, Videos und sonstige Quellen mit der Frage auseinandergesetzt haben: „Wie wird mein Unternehmen innovativ?“. Hierzu nur mal eine kleine Randnotiz, alle „Methoden“ und „Design-Thinkings“ dieser Welt sind Fragmente einer Innovationsfähigkeit. Solange in Unternehmen Innovation als die Bespaßung gelangweilter Kollegen wahrgenommen wird, können Unternehmen keine nachhaltige Innovationsfähigkeit aufbauen. Es ist eine strategische und allumfassende Aufgabe. Aber weil es eben lustiger ist, gemeinsame Post-its an die Wand zu klatschen und Ideen mit der offenen Club-Mate in der Hand zu „challengen“ (alles schön und gut, reicht aber eben nicht aus), sind Unternehmen und Manager blind, wenn es darum geht, ihre Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Denn die Prozesse, wie diese Innovationskraft zerstört wird, unterscheiden sich von denen, die benötigt werden, um sie aufzubauen. Darüber hinaus müssen wir in der heutigen Zeit von generell höchst dynamischen Marktbedingungen und unbedeutender werdenden Eintrittsbarrieren davon ausgehen, dass unser Unternehmen nicht das einzige ist, das eine funktionierende und robuste Innovationsfähigkeit aufgebaut hat. Das heißt, verlieren wir die unsere (wenn auch nur zu einem gewissen Grad), ist unser Wettbewerbsvorteil auch dahin.



**Eine nachhaltige und robuste  
Innovationsfähigkeit kann nicht  
von außen zerstört werden.**

Wenn wir im Kontext dieses Buches von „Zerstören“ sprechen oder hin und wieder, um unsere müden Gehirne mit einem kleinen reißerischen Schock zu stimulieren, von „Mord“, dann sind dies selbstverständlich Metaphern. Unter „Zerstören“ verstehe ich hier einen Prozess getrieben von destruktiven Zwängen oder Kräften, die auf die Funktionsmechanismen hinter der Innovationsfähigkeit wirken. Eine noch passendere Metapher wäre ein Stein, der durch den ständigen Wasserfluss auf seiner Oberfläche langsam ausgehöhlt wird. Wir wollen herausfinden, welches diese Kräfte sind und wie es ihnen gelingt, eine robuste und nachhaltige Innovationskraft zu zerstören. Im Gegensatz zu dieser Metapher müssen wir jedoch eine wichtige Unter-

scheidung treffen: Während Wasser und der Stein zwei verschiedene Einheiten sind, müssen wir sie im Kontext der Innovationsfähigkeit als Teil derselben Einheit sehen – nämlich des Unternehmens.

Dies ist ein Kernpunkt dieses Buches: Eine robuste und nachhaltige Innovationsfähigkeit kann nicht von außen zerstört werden, denn sie lebt und entsteht durch die permanente Auseinandersetzung mit externen Chancen und Gefahren. Natürlich kann es sein, dass ein Unternehmen, das ein oder zwei erfolgreiche Innovationen auf den Markt gebracht hat, wieder durch einen neuen Wettbewerber verdrängt wird. Aber wenn dies geschieht, ist es ein Beweis dafür, dass es eben nicht gelang, eine Innovationsfähigkeit aufzubauen. Alles, was geschafft wurde, waren vereinzelte **Innovationen**, die – wie manche vielleicht postulieren – mehr oder weniger zufällig erfolgreich waren. Denn nochmal: Eine nachhaltige und robuste Innovationsfähigkeit entsteht durch die Herausforderungen, die von außen geboten werden. Sie benötigt sie zum Leben und auch für ihren Ursprung. Sie kann nicht von dem zerstört werden, was sie geschaffen hat.

*Einschub:* Wir können hier sogar noch einen Schritt weiter gehen und sagen, wenn es einen Impuls von außen gibt, der eine nachhaltige und robuste Innovationsfähigkeit zerstören kann, dann nur eine zu lange Zeitperiode ohne solche Impulse – sprich die Abwesenheit jener Herausforderungen. Wir können uns eine olympische Athletin vorstellen, die keine Wettkämpfe betreibt – zum Beispiel während des Corona-Lockdowns. Sicher, sie kann einige Zeit für sich allein trainieren und sich mit hausgemachten Geräten über Wasser halten. Aber werden die olympischen Spiele für die nächsten zehn Jahre abgesagt, werden alle olympischen Athleten irgendwann zurückfallen. Sie können nicht mehr den Weltstandard erfahren, wie schnell Menschen prinzipiell sein können, es gibt keinen Austausch über tatsächliche erfolgversprechende Methoden und der notwendige Reiz („Sense of Urgency“) ist auch dahin. Sie wird sich irgendwann zu genau einer solchen „couch potato“ verwandeln wie ihr Ehemann. Genau dasselbe geschieht mit der Innovationsfähigkeit, die keine Herausforderungen mehr hat.

## Der Zusammenbruch der Institution

Die Kräfte, nach denen wir suchen, entstehen also im Unternehmen selbst. Aber welche sind sie, wie genau entstehen sie? Und natürlich: Wie lassen sie sich bekämpfen, damit die Innovationskraft überlebt?

**In der klassischen Institutionstheorie wird jegliche Zerstörung von zuvor institutionalisierten Handlungen und Prozessen als eine Form des institutionel-**

**len Wandels angesehen.**<sup>69</sup> Auch wird in der klassischen Institutionstheorie dieser Wandel allgemein hin als ein Wandel des Fortschritts und als notwendiger Wandel verstanden – also keine wirkliche negative Konnotation. Wie in unserem vorherigen Beispiel, der institutionalisierten Annahme, dass Wachstum uneingeschränkt positiv ist, also dass mehr immer besser ist als weniger, würde institutioneller Wandel ein Umdenken der Massen bedeuten. Eine kritische Masse von Leuten glaubt nicht mehr an „mehr ist besser als weniger“ und wandelt ihre Annahme hin zu „genug ist genug“. (Ich weiß, ich hantiere hier mit undenkbar radikalen Ansichten, aber bleiben wir doch noch für einen Moment bei dieser aus heutiger Sicht unerreichbaren Utopie.)

Plötzlich glauben wir alle, dass genug – zum Beispiel genug Geld, um unseren Lebensunterhalt zu bestreiten – genug ist. Das bedeutet, Wachstum spielt keine Rolle mehr. Stattdessen fokussieren wir uns auf das Erreichen eines Gleichgewichts, das alle Menschen, Tiere, Pflanzen und natürlichen Ressourcen in einen Zustand versetzt, in dem es allen gut geht mit dem, was wir haben, und das Ganze auf einem Lebensstandard stattfindet, der nachhaltig ist. Er lässt sich erhalten ohne Raubbau an der Natur, also durch erneuerbare Ressourcen, die im gleichen Tempo nachwachsen und entstehen, wie wir sie verbrauchen. Ein solcher institutioneller Wandel hätte weitreichende Folgen; ganze Industrien würden überflüssig und auch das reale Leben der Menschen sähe fundamental anders aus. Anstatt drei Jobs zu arbeiten und jeden Morgen von einer Maschine mit schrillen Audioimpulsen (Wecker) aus der natürlichen Erholungsphase (Schlaf) gerissen zu werden, arbeiten diese Menschen nur noch in einem Job an drei Tagen pro Woche. Kinder wachsen mit mehr Zeit bei ihren entspannten und glücklichen Eltern auf und werden so verantwortungsvoller und entwickeln mehr Empathie für ihre Mitmenschen. Später wachsen diese höchst empathischen und verantwortungsvollen Kinder zu Erwachsenen heran, die keine Kriege mehr führen und Zeit sowie Energie haben, alle Krankheiten zu heilen, alles Leid zu verhindern – für alle Lebensformen. Am Ende schaffen es diese erhabenen Menschen vielleicht sogar, dass die Autocorrect-Funktion meines iPhones versteht, dass ich nicht Duck! meine. Ich bin mir des utopischen Charakters meiner Ausführungen bewusst – sollte nur ein Beispiel sein.

Ein solch positiv konnotiertes Beispiel wird prinzipiell unter dem Begriff institutioneller Wandel verstanden, wenn Institutionen „schwächer werden und verschwinden“<sup>70</sup>; der Prozess, durch den dies geschieht, als „De-Institutionalisierung“.<sup>71</sup> **Deinstitutionalisierung ist „der Prozess, durch den die Legitimität einer etablierten oder institutionalisierten Organisationspraxis erodiert oder unterbrochen wird.** Im Besonderen bezieht sich die Deinstitutionalisierung auf die Delegitimierung einer etablierten Organisationspraxis oder eines Organisationsverfahrens als Folge organisatorischer Anfechtungen oder des Versagens von Organisationen, zuvor legitimierte oder gewährte organisatorische Handlungen zu reproduzieren.“<sup>72</sup>



Wenn wir diese Vorgänge auf die Innovationsfähigkeit projizieren, sind wir wiederum mit den hohen Kosten und der Verpflichtung zum Experimentieren konfrontiert, insbesondere wenn es um die Innovationsabteilung und ihre Manager geht. Für sie ist die Legitimität für die erfolgreiche Ausübung der Innovationsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Denn: Innovationen scheitern, wenn Innovationsprozesse in etablierten Unternehmen nicht legitimiert sind.<sup>73</sup> Daher ist es auch eine elementare Funktion des Top-Managements, die Loyalität und das Engagement aller Mitarbeiter für Innovation zu gewinnen.<sup>74</sup> Daher müssen wir die Zerstörung der Innovationskraft im Unternehmen als diese „Deinstitutionalisierung“ verstehen.

## Was ist innen und außen?

Ich möchte hier noch einige Zeilen auf das Verhältnis von Außenwelt und dem Unternehmen verwenden. Wie wir zuvor gelernt haben, besteht die Innovationskraft aus einem empfindlichen Gleichgewicht von strategischem Wandel und Routinen, die durch ihre drei Einzelkomponenten „Wahrnehmen, Ergreifen und Transformation“ ausgeübt werden. **Sind alle ihre Komponenten intakt, ist die Innovationskraft dementsprechend für Einflüsse von außen unantastbar.** Wenn jemand einen Anschlag auf die Innovationskraft ausüben möchte, dann auf die einzelnen Elemente. Aber auch hier ist es nicht die Außenwelt, die diesen Anschlag verübt. Es sind die Unternehmen selbst – und sie handeln natürlich nicht in einem Vakuum. Die Mitarbeiter des Unternehmens selbst sind Einflüssen von außen ausgesetzt. Und sie müssen entscheiden, ob sie sich diesen Einflüssen beugen oder nicht.

Die meisten der folgenden zerstörerischen Kräfte haben ihren Ursprung in der Interaktion mit der Außenwelt – wie alles im Unternehmen. Spannend aber ist, dass keine dieser Kräfte an sich auf die Innovationskraft abzielt. Wenn Unternehmen nicht wachsam sind und die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Phänomenen, die nicht selten im externen Umfeld vorkommen, und ihrer Innovationskraft kennen, laufen sie Gefahr, diese unbemerkt und ungewollt selbst zu massakrieren. Das ist die Gefahr. Die Kräfte kommen zwar von außen, zielen aber nicht auf die Innovationskraft ab. Sie geht durch unbescholtene Entscheidungsträger quasi nebenbei zu Grunde.

Damit ist die Innovationskraft recht ähnlich unserer Konjunktur (in normalen und Nicht-Corona-Zeiten). Der wirtschaftliche Aufschwung geht weiter, solange alle der Meinung sind, dass es morgen mehr Konsum gibt als heute. Und dank der institutionalisierten Annahme von „Wachstum ist gut“, haben sie auch nichts zu befürchten, weil die Kunden auch davon ausgehen, dass es besser ist, wenn sie morgen mehr konsumieren als heute. Erst, wenn ein oder zwei Marktteilnehmer plötzlich – aus irgendeinem und nicht notwendigerweise realen Grund – dieses Vertrauen in ein

konsumreiches Morgen verlieren, entsteht ein Problem. Denn wenn eine hinreichend aufgeschreckte und hysterische Masse den Glauben an Morgen und die Wachstumsannahme verliert, geht die Wirtschaft bergab. Aber in der Realität hat sich gar nichts verändert. Wobei man genau genommen sagen müsste, dass die Realität, wie wir gelernt haben, auch nur eine institutionalisierte Logik ist und deshalb von anderen institutionalisierten Logiken sehr einfach beeinflusst und tatsächlich verändert werden kann. Aber das führt jetzt einen Schritt zu weit.

Der Punkt ist:



Innovationskraft ist unantastbar,  
es sei denn, die Entscheidungsträger im eigenen Unternehmen werden von ihrem eigenen Schatten in der Außenwelt erschreckt und fangen an zu morden.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

### Die drei apokalyptischen Reiter – politische, funktionale und soziale Kräfte der Zerstörung

Dieser Prozess der Zerstörung wird geleitet durch drei wesentliche Kräfte, die ich im Folgenden vorstellen möchte. Sie führen letztlich dazu, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zerstört wird. **Alle diese drei Kräfte stammen aus dem Inneren des Unternehmens und sind gerade deshalb so destruktiv.** Wenn wir nun mit bedauerndem Blick zurück auf unseren Obduktionstisch schauen, beschleicht uns langsam die Ahnung, dass diese arme Kreatur, die hier so regungslos und kalt vor uns liegt, keine Chance hatte. Sie lebte ein unbeschwertes und aktives Leben in der bunten Welt aus Club-Mate, Sitzsäcken und Tischtennisplatten, ohne ein Anzeichen von Gefahr. Sie war so fokussiert darauf, die Chancen und Gefahren der Außenwelt für ihr Unternehmen zu nutzen und von ihrem Unternehmen fernzuhalten, dass sie die tatsächliche Gefahr nicht kommen sah. Diese schlich sich in Gestalt von drei apokalyptischen Reitern unbemerkt an und meuchelte sie. Wenig später zerfiel mit ihr die gesamte Unternehmenswelt um sie herum zu Schutt und Asche. Die apokalyptischen Reiter, die sie auf dem Gewissen haben, waren die drei Arten der Zerstörung: Politische, funktionale und soziale Kräfte.



## Politische Kräfte der Zerstörung

**Politischer Druck lässt sich als Ergebnis von Veränderungen in der grundlegenden Verteilung von Macht und Interessen im Unternehmen umreißen.** Diese Verteilung hatte ursprünglich, als die Innovationsfähigkeit noch intakt war, die damit assoziierten und institutionalisierten Praktiken legitimiert.<sup>75</sup> Die Verbindung zwischen Interessen und Machtverteilung auf der einen Seite und institutionellen Praktiken wie der Innovationsfähigkeit auf der anderen Seite hat ihren Ursprung in der inhärenten Trennung von wirtschaftlichen und kulturellen Werten im Unternehmen.<sup>76</sup> Denn nicht alles, was langfristig für ein Unternehmen gut ist – wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter – ist auch kurzfristig wirtschaftlich sinnvoll (z.B. kosten mehr Urlaubstage das Unternehmen Geld, weniger Großraumbüros sind ebenfalls teuer, beides führt aber am Ende zu produktiveren und zufriedeneren Mitarbeitern). Hier „kann die kulturelle Unterstützung von Ressourceninvestitionen eine wichtige Determinante ihres Erfolgs sein.“<sup>77</sup> Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene innerorganisatorische Gründe, warum diese politischen Kräfte der Zerstörung innerhalb eines Unternehmens entstehen können.<sup>78</sup>

### Wie Stress die Politik verändert

Der erste Grund, wie eine zerstörerische politische Kraft im Unternehmen auftreten und sich ausbreiten kann, ist Leistungsstress für das Unternehmen und seine Entscheidungsträger. Eine Ausnahmesituation wie Corona, Finanzdruck durch eine Veräußerung oder sonstige leistungsbezogenen Formen des Stresses fallen unter diesen Punkt. Mit solchen Krisen geraten Firmen in eine kulturelle Neuordnung und das Konfliktpotential wird erhöht, das die Meinungen darüber verschieben könnte, welche zuvor legitimierten Handlungen noch legitimiert sind oder hinterfragt werden müssen.<sup>79</sup>

Das passiert zum Beispiel, wenn eine Organisation, die ihre Innovationsfähigkeit bisher mit einem hohen Betrag an einbehaltenen Barmitteln aus hohen Gewinnmargen betrieben hat und deswegen auf einem entspannenden Polster sitzt. Plötzlich muss das Topmanagement aufgrund einer gesunkenen Gewinnmarge Ressourcen umverteilen. Unter diesen neuen Zwängen wird dem Topmanagement klar, dass die Innovationstätigkeiten einen echten Preis haben, und es fragt sich, ob es überhaupt bereit ist, diesen Preis zu zahlen. Plötzlich lässt das bisher noch experimentierfreudige Topmanagement keine Experimente mehr zu. Die Furcht vor dem Verlust des jetzt benötigten Geldpolsters könnte ihre Meinung über das Experimentieren ändern.

Ein anderes Beispiel für Leistungsstress ist, wenn ein Unternehmen entweder durch einen neuen CEO oder durch den Vorstand gezwungen wird, „innovativer“ zu werden. Also „mal nen Gang höher zu schalten“. Selbst funktionierende Innovationsprozesse könnten als zu langsam oder zu unkonzentriert angesehen werden. Eine Organisation, die sich auf offene Innovation und Trichterverfahren verlassen hat, um neue und auf die Nutzer ausgerichtete Produkte herzustellen<sup>80</sup>, könnte einen neuen CEO erhalten, der diese Prozesse als zu langsam empfindet und Innovation durch den einfachen Kauf von Startups, die im Bereich der Organisation tätig sind, erzwingen will. Dabei entsteht Innovation gerade durch die Effektivität in der Ineffizienz.

All dies sind Formen, wie echter oder mehr oder weniger erfundener Leistungsstress zu einer Verschiebung der politischen Machtverhältnisse oder einer Verschiebung der unternehmenspolitischen Ansichten führen kann.

## Wie neue Leute die Politik verändern

Der zweite Grund, warum zerstörerische politische Kräfte im Unternehmen auftreten können, ist die Rekrutierung großer Zahlen neuer Mitarbeiter oder die Übernahme von Gruppen innerhalb der Organisation, die den institutionellen Überzeugungen diametral gegenüberstehen.<sup>81</sup> Da jede organisatorische Entscheidung im Grunde genommen ein Kompromiss zwischen verschiedenen Akteuren ist, könnten diese über Bord geworfen werden, je mehr Akteure sich den zuvor institutionalisierten Überzeugungen widersetzen.

Ein Beispiel hierfür ist ein technologieorientierter CEO, der sich immer für die frühzeitige Einführung neuer Technologien aussprach, auch wenn dies bedeutet, bestehende und noch rentable Technologien zu kannibalisieren. Wenn dieser durch einen marketingorientierten CEO ersetzt wird, ändert das die unternehmenspolitischen Überzeugungen. Der verbreitete institutionelle Glaube an ständige Technologiesprünge und die hohen Investitionen in neue Technologien könnte durch den Glauben gestürzt werden, dass bestehende Technologien vor der Einführung neuer Technologien in vollem Umfang kommerzialisiert werden sollten.

## Funktionale Kräfte der Zerstörung

Im Gegensatz zu politischen Kräften, bei denen es um abweichende Überzeugungen geht, die Akteure bereits in sich tragen, und diese zahlenmäßig wachsen oder die Macht innerhalb der Organisation an sich reißen, geht es bei funktionalen Kräften um **den wahrgenommenen Nutzen einer Handlung selbst – aus Sicht der be-**





**stehenden Akteure.**<sup>82</sup> Auch hier gibt es zwei Elemente, die die funktionalen Kräfte antreiben.

## Veränderte Einschätzung des Nutzens

Die Einschätzung der Mitarbeiter und Entscheidungsträger im eigenen Unternehmen hinsichtlich des Nutzens gewisser Maßnahmen kann sich ändern – sie verlieren den Glauben an die Maßnahmen.<sup>83</sup> So beginnen sie zu hinterfragen, ob einst etablierte und institutionalisierte Handlungen überhaupt zu den gewünschten Resultaten führen.

Zum Beispiel werden Sicherheitsrichtlinien nach einer langen Zeit ohne Unfälle gerne vernachlässigt. Ein ebenso spannendes wie gruseliges Beispiel für eine veränderte Wahrnehmung durch funktionale Kräfte ist die Antivaxxer-Bewegung, durch die lebensrettendes prophylaktisches Impfen in Frage gestellt wird, oder die Ablehnung gewisser Corona-Bekämpfungsmaßnahmen, nachdem die Einführung dieser zur Reduktion der Fallzahlen geführt hatte. Auch im Hinblick auf Innovation könnten sich Entscheidungsträger innerhalb der Organisation fragen: „Führt das Experimentieren wirklich zu realisierbaren Ideen?“ Wenn eine kritische Masse von Menschen diese Einschätzung nicht länger teilt, fangen diese funktionalen Kräfte langsam an, die institutionalisierte Praxis zu zerstören.

Eine veränderte Einschätzung des Nutzens kann aber auch anders verstanden werden: Zum Beispiel eine Veränderung der organisationalen Wahrnehmung gegenüber dem Nutzen von Ressourcen, sobald diese knapp werden<sup>84</sup>: Ein interner Wettbewerb um Ressourcen könnte die Legitimation institutionalisierter Handlungen beeinträchtigen – insbesondere derjenigen, die Ressourcen kosten, wie etwa Innovation. Ein Überfluss an organisatorischen Ressourcen ist notwendig, damit Experimente erfolgreich sein können.<sup>85</sup> Sobald jedoch verschiedene Funktionen innerhalb einer Organisation um Ressourcen konkurrieren müssen, kann es für eine Abteilung mit abstraktem Mandat und experimenteller Grundlage schwer werden, die notwendigen Mittel für sich zu gewinnen. Ihre Vorgehensweise könnte als unnötig oder „verschwenderisch“ angesehen werden, sodass diese einst institutionalisierte Praxis wieder zerstört wird.

## Verlangen nach technischer Spezifität

Ein weiterer Treiber hinter funktionalen Kräften ist ein gesteigertes Bedürfnis an „technischer Spezifität“. Dieser Punkt ist tatsächlich nicht ganz so intuitiv, aber gleichermaßen wichtig. Immer dann, wenn die Beziehung zwischen dem Ziel und