

Innovation oder wie man alles ausbremsen kann

Detlef Müller-Böling

TechnologieZentrum Dortmund

Festrede zum 20-jährigen Bestehen

01.04.2008

Der Titel impliziert bereits zwei Teile meines Vortrags

1. Erfolgsfaktoren für Innovationen, was braucht es für Veränderungen?
2. Was tun die Bremser, Verhinderer?

Ich speise den Inhalt aus zwei Erfahrungsbereichen:

- Entrepreneurship-Forschung
- Reform des deutschen Hochschulsystems.

1 Erfolgsfaktoren

Zu den Erfolgsfaktoren von Innovationen gehören drei Typen von Menschen:

- Der Entrepreneur/Visionär
- Der Manager
- Der Fachmann.

1.1 *Entrepreneur/Visionär*

Der Visionär ist ein Träumer, der eine Überfülle von Chancen sieht, der seine Mitmenschen nervt, fordert, überfordert, der bevor er eine Idee ausgesprochen hat, schon die nächste im Kopf denkt.

Der Entrepreneur kämpft gegen die kleinkrämerischen Behinderer und letztlich ist er der, der ... das **Chaos** schafft.

1.2 *Manager*

Der Manager muss planen, organisieren, Menschen zusammenbringen, mitnehmen, kontrollieren, sehen und dafür sorgen, dass das alles finanzierbar ist oder Gewinne abwirft, im Verhältnis zum Visionär

...schafft er die **Ordnung**.

1.3 *Fachmann*

Der Dritte im Bund muss Ahnung vom Geschäft haben.

Er muss etwas von Museum verstehen, wenn er das Dortmunder U umnutzen will.

Er muss etwas vom Verlegerhandwerk verstehen, wenn er ein Harenberg Center aufbaut,

er muss Design studiert haben und Koch gelernt, wenn er oder sie – was heute ein großes Geschäft ist - Mahlzeiten für Trendzeitschriften ablichtet.

Kurz und gut, wenn der Visionär das Chaos schafft, der Manager die Ordnung, dann schafft der Fachmann die **Arbeit**.

Alle drei Typen müssen zusammenkommen.

Aber sie müssen nicht in einer Person vereint sein: Als ich hier die Ehre hatte, Rektor der damaligen Universität Dortmund zu sein, mag ich vielleicht derjenige gewesen sein, der das Chaos schuf, aber mit Klaus Anderbrügge als Kanzler war ein hervorragender Manager, mit Ulrich Bonse, Werner Spies und Bernd Gasch, später dann Albert Klein und Richard Kreher waren exzellente Fachleute mit im Rektorat.

Das geht also auch im Team und viele Teamgründungen beweisen das.

Exkurs: Partner-Gründung (2) 
www.che.de

- Teams häufiger erfolgreich (Umsatzwachstum)
- Teams häufiger erfolgreich (Überleben)
- Nicht-Verwandschaft tendenziell positiver
- heterogene Teams erfolgreicher
- mehr Interaktion erfolgreicher

9

Ich nenne bewußt mal einige ältere Beispiele, um deutlich zu machen, dass Teams – auch wenn es so modern klingt – keine Entdeckung der Neuzeit sind.


www.che.de

- Partnergründungen:
 - Daimler&Maybach
 - Benz, von Fischer, Ganß
 - Melitta (Bentz)
 - Adidas (Adi&Käthe Dassler)
 - Hewlett Packard

10

2 Wie man alles ausbremsen kann

Ich werde nun einige Strukturen oder Taktiken nennen, wie man die vereinigten Erfolgstypen Visionär, Manager und Fachmann ausbremsen kann, damit alles so bleibt, wie es ist.

Zuerst einmal, wir müssen konstatieren, es gibt zwei Arten von Menschen:

- die Chancenseher und
- die Risikoseher.

Sie können die Themen nehmen, wie sie wollen:

Bei einem neuen Einkaufszentrum:

- erkennen die Chancenseher die Kaufkraft; Steuern, Lebensqualität durch Konsum,
- betonen die Risikoseher die Konkurrenz, Verlust der Tante-Emma-Läden, Luftverschmutzung, Konsumterror.

Bei den neuen Studiengängen Bachelor und Master:

- erkennen die Chancenseher die internationale Anschlussfähigkeit, Entrümpelung des Curriculums, Verkürzung der Studienzeiten,
- die Risikoseher die Entwertung des Diploms, eine Amerikanisierung, eine Ökonomisierung oder die Ausbildung statt Bildung.

Das Glas ist entweder halb voll oder halb leer. Meist ist es keine Diskussion oder Abwägen von Vor- und Nachteilen, sondern ein völliges Aneinander-vorbei-reden. Die einen reden von Hoffnungen, die anderen von Ängsten. Das passt nicht zusammen. Insbesondere Ängste kann man nicht durch Hoffnungen abbauen.

Im Gegenteil. Die Chancenseher reden von Hoffnungen und machen den Risikosehern damit noch mehr Angst.

Geschätzt gibt es in der Gesellschaft oder in jeder Organisation 25 % überzeugte Chancenseher und standhafte 25 % Risikoseher. Diese letzten 25 % sind nicht zu überzeugen, fangen Sie gar nicht erst an, es zu versuchen. Die bleiben, gehen in die innere Immigration oder entsorgen sich biologisch durch Verrentung oder Frühverrentung.

Die ersten 25 % brauchen sie nicht zu überzeugen, die machen eh mit, begeistert und konstruktiv.

Auf die 50 % in der Mitte kommt es an! Und denen will ich jetzt mal ein paar Tipps geben, wie Sie die Dinge verhindern oder zumindest entscheidend verzögern können.

2.1 Nicht zur Kenntnis nehmen

Eine beliebte Methode bei Aufkommen einer neuen Idee ist einfach weitermachen wie bisher, totschweigen. In Sitzungen einfach behaupten, man habe ein Papier nicht bekommen, insofern sei die Sache nicht entscheidungsreif oder es fehlen wichtige Informationen.

2.2 Aussitzen

Sehr verwandt damit „aussitzen“. Auch wenn es eine eindeutige Beschlusslage gibt, nicht danach Handeln. Das kann man häufig eine ganze Weile durchhalten: Die Universitäten Köln oder Bonn haben des Öfteren bei neuen Gesetzen einfach nichts gemacht, sie nicht umgesetzt und auf das nächste Gesetz der nächsten Regierung gewartet.

Kopf in Sand stecken, nichts tun. Das klappt häufig hervorragend.

2.3 Wissenschaftlich anzweifeln

Kein Gutachten ohne ein Gegengutachten. Innovationen müssen sich heute mit

- Sozialer Gerechtigkeit
- Umweltverträglichkeit
- Familienverträglichkeit
- und dem Grundgesetz auseinandersetzen. Kaum ein Vorschlag etwa im Hochschulbereich, der nicht beantwortet wurde: „Das verstößt gegen das Grundgesetz“. Bei keiner Überprüfung ist das bisher je bestätigt worden.

Bei allen Gutachten und Gegengutachten, eines muss klar sein: Innovationen sind unternehmerische Entscheidungen (nicht immer von Unternehmen getroffen) und solche sind immer risikobehaftet. Das Scheitern gehört zur Innovation dazu. Und die Zukunft ist auch den Wissenschaftlern häufig verschlossen.

2.4 Kommission

Beliebt ist es auch zuerst einmal eine Kommission einzurichten. Da gibt es dann Terminfindungsprobleme, Tagesordnungsauseinandersetzungen, Vertagungen usw. Im besten Fall gibt es dadurch Verzögerungen, in jedem Fall aber häufiges Aneinander-vorbei-reden oder einfach nur Fensterreden. Meist gilt insofern: „Eine Kommission ist eine Einrichtung, wo viele reingehen, aber wenig rauskommt.“ (Wernher Finck, verst. Kabarettist)

2.5 Problemverlagerung mit Warteschleife

Ein wirklich erfolgreiches Mittel, um Innovationen zu blockieren, ist die Problemverlagerung.

Wenn Sie ein Theater, Museum, Hörsaal was auch immer neu bauen wollen und dafür auch bereits einen optimalen Standort haben, kommt bestimmt einer, der sagt, Theater, Museum, Hörsaal das ist gut und notwendig, aber ich habe einen besseren Standort. Richtig vorgetragen, ist dann mindestens ein halbes Jahr verloren; dennder Standort war von vornherein völlig ungeeignet.

Wenn wir ein Pilotprojekt mit den Ingenieuren zur innerfakultativen Budgetierung machen wollen, dann kommt sicherlich jemand kurz vor Beginn des Projektes auf den Gedanken, dass das Projekt besser mit den Juristen oder Wirtschaftswissenschaftlern zu machen sei und alle Diskussionen gehen wieder von vorne los.

3 Beim TZ Dortmund passte alles

Wenn Sie sich jetzt mal die Innovationsversuche in Dortmund in den letzten Jahren anschauen, dann komme ich doch zu einem ernüchternden Schluss. Da scheinen zumindest etliche Verhinderungsfaktoren aufgetreten zu sein.

Das fängt beim Hauptbahnhof an, geht über die Thierbrache bis zum Dortmunder U, alle zumindest zeitweise ausgebremst.

Es gibt mittlerweile einen Wettbewerb der Städte, der Universitäten, der Einzelhandelsflächen, der Fussballvereine usw. Dieser wird auch in der Zeit mit Geschwindigkeit gewonnen. Ich zitiere an dieser Stelle immer gerne den Witz von den beiden Wanderern im kanadischen Busch:

„Zwei Wanderer sehen im kanadischen Busch einen Grizzlybären auf sich zukommen, bedrohlich aufgerichtet. Der eine Wanderer schnallt seinen Rucksack ab und zieht seine Rennschuhe an. Der andere sagt: „Mit den Schuhen wirst Du auch nicht schneller sein als der Grizzly.“ Daraufhin der erste: „Nicht schneller als der Grizzly, aber schneller als Du!““

Ein Erfolgsmodell gibt es allerdings eindeutig hier in Dortmund, das ist das TechnologieZentrum. Die **Visionäre** waren da von Politikern über Verbände bis zu Bankern, es wird seit 20 Jahren hervorragend von Guido Baranowski **gemanagt** und **Fachleute** sind hinreichend am Werk von Finanzierern über Wissenschaftler mit Start-up-Motivation bis zu Gründungsberatern.

Das wird auch die nächsten 20 Jahre so bleiben. Da bin ich sicher.
Herzlichen Dank.