

Was die Wirtschaft von der Wissenschaft lernen kann

Vorschläge für eine bessere Innovationskultur

| ISABELL M. WELPE | MARIA STROBEL | **Die Wirtschaft gilt oft als Maßstab für die zunehmend auf Effizienz-Standards angewiesene Wissenschaft. Was aber können umgekehrt Wirtschaftsorganisationen von Wissenschaftsorganisationen lernen?**

Der Innovationserhebung des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung 2015 zufolge ist die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen seit 2008 kontinuierlich zurückgegangen. Daten des KfW Mittelstandspanels zeigen zudem, dass es sich bei Innovationen in Deutschland vor allem um inkrementelle, auf Imitation beruhende Innovationen und kaum um Marktneuheiten handelt. Gerade in Deutschland müssen sich Unternehmen daher verstärkt darauf fokussieren, wie sie neben Prozess- und Qualitätsexzellenz auch Innovationen und echte Marktneuheiten aktiv voranbringen können. Entsprechend hoch im Kurs stehen bei Wirtschaftsunternehmen aktuell kreative und innovative Fähigkeiten, wie beispielsweise aus der Future of Jobs Survey 2016 des Weltwirtschaftsforums hervorgeht. Nicht nur deutsche Unternehmen stehen vor der Herausfor-

derung, wie sie neue und nützliche Produkte, Dienstleistungen und Lösungen am Markt einführen und wie sie vor anderen Wettbewerbern erkennen, welches für die Menschheit wertvolle Unternehmen bislang noch nicht gegründet wurde. Um dieses Ziel zu erreichen müssen Unternehmen heute mehr als noch vor wenigen Jahrzehnten neue (insbesondere digitale) Technologien entwickeln und nutzen, auf neue Wettbewerber reagieren, Änderungen in den Märkten antizipieren und dazu teilweise tiefgreifende Veränderungen interner Strukturen und Prozesse vornehmen. Dabei nehmen sich Wirtschaftsorganisationen gerne die innovativsten Unternehmen der Digitalwirtschaft zum Vorbild – beispielsweise Google, Netflix oder Spotify. Der vorliegende Beitrag soll aufzeigen, dass Hochschulen in vielerlei Hinsicht ebenfalls ein gutes oder vielleicht sogar besseres Beispiel für Unternehmen auf der Suche nach Innovationen sein könnten, wenn es darum geht, Exzellenz in Innovationsfähigkeit zu erreichen.

anderen Art: Sie müssen steigende Studierendenzahlen bewältigen, mit zählbaren Indikatoren im internationalen Wettbewerb um Rankingplätze bestehen, Erwartungen aus Politik und Öffentlichkeit nach mehr Transparenz begegnen und Rechenschaft über die Qualität ihrer Lehr- und Forschungsleistung, die Verwendung öffentlicher Mittel und die Kooperation mit externen Partnern ablegen. Insgesamt sind Hochschulen also angehalten, ihre Effizienz als Organisationen zu steigern, nachzuweisen und transparent zu machen. Dazu haben Hochschulen in den vergangenen Jahren oft versucht von Wirtschaftsunternehmen zu lernen, beispielsweise in Bezug auf Methoden des Kostencontrollings, systematische Planung und Erfassung von Arbeitsleistung, Qualitätsmanagement und effiziente Gestaltung interner Prozesse und Abläufe. Wenn man sich also die Herausforderungen der Hochschulen in den letzten Jahren ansieht, haben viele mit Effizienz, Skalierbarkeit, Planbarkeit, Globalisierung zu tun – also den bisherigen Kerndomänen des etablierten wirtschaftlichen Wachstums und Erfolgs privatwirtschaftlicher Unternehmen.

AUTOREN



Dr. **Maria Strobel** ist wissenschaftliche Referentin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.



Professor Dr. **Isabell M. Welpe** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München.

Wissenschaftsorganisationen: Exzellenz in Innovativität

Ein zentrales Ziel von Universitäten in der Forschung besteht darin, Antworten auf die Frage zu finden, welche wahre Erkenntnis noch nicht gefunden wurde. Kernzweck der Wissenschaft ist die Generierung neuer Erkenntnisse und somit sind Hochschulen seit jeher die Domäne kreativer und innovativer Leistung. Seit einigen Jahrzehnten stehen Hochschulen jedoch zunehmend vor zusätzlichen Herausforderungen einer

Prinzipien für Innovativität in Wirtschaft und Wissenschaft

Zusammenfassend könnte man sagen: Wissenschaftsorganisationen sind etabliert und kompetent in der Domäne Innovation, streben aber zunehmend – ergänzend zu ihrer Innovationsfähigkeit – nach Professionalisierung in Effizienz-, Qualitäts-, und Prozessexzellenz. Umgekehrt sind Wirtschaftsorganisationen etabliert und kompetent in den Domänen Effizienz, Prozessen und Qualitätsmanagement, streben aber zusätzlich nach höherer Innovationsfähigkeit. Die

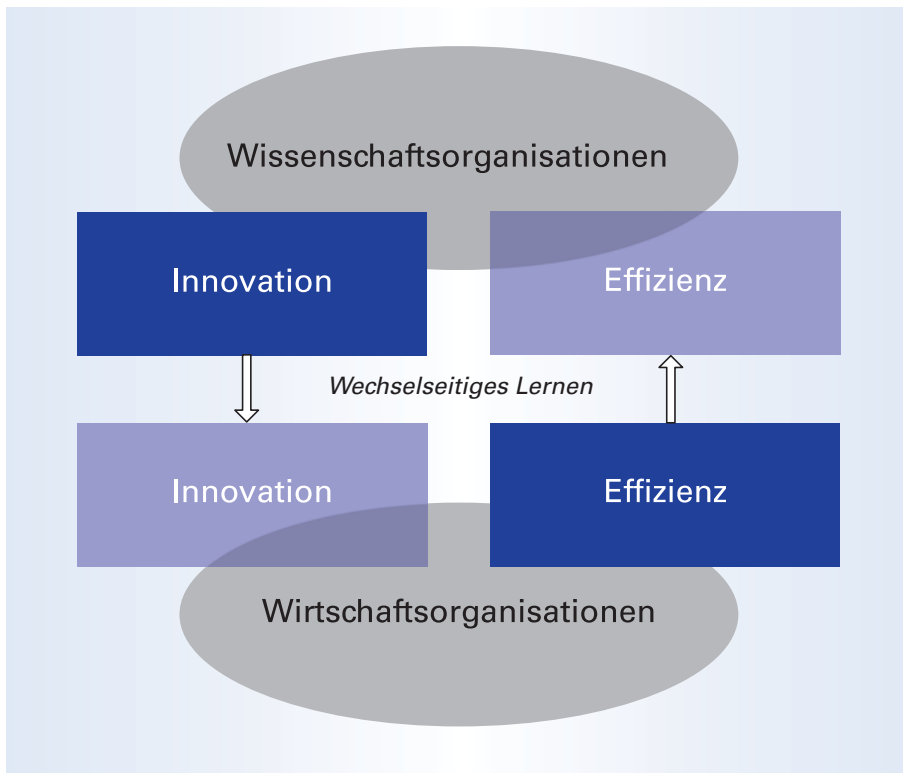


Abbildung: Wissenschafts- und Wirtschaftsorganisationen können gegenseitig voneinander lernen, um Ambidexterität („Beidhändigkeit“) zu erreichen (vgl. Kobarg et al., 2016)

Organisationsforschung zeigt, dass insbesondere in einem dynamischen und unsicheren Umfeld diejenigen Organisationen am erfolgreichsten sind, die beides beherrschen: Exploitation – bestehende Kompetenzen effizient nutzen und skalieren, und Exploration – neues Terrain erkunden („Beidhändigkeit“ bzw. Ambidexterität; s. O’Reilly & Tushman, 2013). Die *Abbildung* illustriert, dass Wissenschaft und Wirtschaft in den Domänen Innovation und Effizienz gegenseitig voneinander lernen können, um Ambidexterität zu erreichen.

Aktuell wird vorrangig diskutiert und umgesetzt, was Wissenschaftsorganisationen im Bestreben nach mehr Effizienz von Wirtschaftsorganisationen lernen können. Was aber können umgekehrt Wirtschaftsorganisationen von Wissenschaftsorganisationen lernen? Wenn man sich die aktuell erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen der Digitalwirtschaft ansieht, so stellt man fest, dass diese sich zunehmend von effizienzbetonten Managementmethoden entfernen und Prinzipien leben, wie man sie auch in Wissenschaftsorganisationen vorfindet (s. *Tabelle* S. 40). Diese Unternehmen setzen auf Input- statt Outputkontrolle, auf das Prinzip Vertrauen statt Kontrolle, wissen, dass die beste Methode der Qualitätssicherung

nicht darin liegt, Zielvorgaben oder Kontrollen zu machen, sondern Talente und Personen sorgfältig auszuwählen und ihnen danach Freiheit zu geben. Sie fördern Kreativität statt Kontrolle und Planung und begreifen Fehlschläge als einen natürlichen Schritt in der Entstehung tragfähiger und einzigartiger Ergebnisse. Dies ergibt Sinn, denn schließlich ist der Maßstab für Exzellenz in beiden Organisationstypen derselbe: Originalität – etwas hervorzubringen, was andere noch nicht geschafft bzw. geschaffen haben; etwas über die Wirtschafts- oder Wissenschaftswelt zu erkennen, was stimmt, aber andere noch nicht erkannt haben.

Was können Wirtschaftsorganisationen lernen?

Im institutionellen Erbgut von Wissenschaftsorganisationen sind also Prinzipien der „Innovationsproduktion“ fest verankert, die gerade die innovativsten Wirtschaftsorganisationen zunehmend für sich entdecken. Eine gelebte Innovationskultur ist in Wirtschaftsorganisationen jedoch oftmals mehr Ideal als Realität, und Innovationsmethoden werden eher als spezielle Technik denn als Selbstverständlichkeit genutzt. Im Folgenden daher einige Vorschläge, welche Prinzipien sich Wirtschaftsorga-

nisationen, die nach Innovation streben, nach dem Vorbild der Wissenschaft zu Eigen machen können:

1. Intrinsisch motivierte Talente erkennen und entwickeln, ihnen Möglichkeiten und ein gutes Umfeld bieten, sie dafür ausbilden, an Themen zu arbeiten, die ihren persönlichen Interessen und Stärken entsprechen, und die Organisation um diese Talente herum gestalten.

2. Innovation nicht mit an kurzfristige Zielerreichung geknüpften Boni motivieren, sondern mit Möglichkeiten, Ideen umzusetzen. Damit leben, dass individuelle kreative Leistung langfristig und in unvorhersehbaren Sprüngen entsteht, und schwer messbar oder kontrollierbar ist.

3. Konferenzen, Plattformen und Netzwerke zum Ideenaustausch mit internen und externen Experten als selbstverständliche und dauerhafte Institution etablieren. Auswahl der Beiträge dabei nach inhaltlichen Kriterien, nicht nach Hierarchie.

4. „Serendipity“: Dem Zufall bewusst und systematisch mehr Chance geben durch das Einräumen von Freiräumen, unverplanter Zeit und das Vorbereiten einer Geisteshaltung, die es erlaubt, Zufälle zu erkennen, einzuordnen und zu nutzen.

5. Arbeitsplätze mit expliziten Qualifikationszielen verbinden und dabei auch kreative Leistung gezielt fördern. Bei der Entwicklung von Talenten gezielt auf die Befähigung zu selbstständiger, reflektierter und verantwortlicher Eigenleistung fokussieren.

6. Kultur der Wissenschaftlichkeit, Rationalität, Hinterfragbarkeit etablieren. Zweifel zulassen und Reflexion üben. Bescheidenheit im Hinblick auf die Begrenztheit des eigenen Wissens und der eigenen Erfahrung üben.

7. Entscheidungen nicht nach Meinungen, Autorität oder Ego treffen sondern hypothesengeleitet nach Daten und Empirie.

8. Langfristige Wertschöpfung – die Schaffung von Wert für die Menschheit – vor kurzfristiger Monetarisierung in den Vordergrund stellen.

Unter diesem Gesichtspunkt sollten Hochschulen darauf achten, dass ihre Orientierung an den effizienzfokussierten Methoden aus der Wirtschaft nicht dazu führt, dass sie ihre klassische Kernkompetenz in der Innovationsfähigkeit verlieren – denn gerade hier können Wirtschaftsorganisationen (zumindest im Moment noch) einiges von Wissenschaftsorganisationen lernen.

ÄHNLICHKEITEN UND UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ORGANISATIONEN IN WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT, DIE ERFOLGREICH INNOVATIONEN HERVORBRINGEN

	Ideale innovativer Organisationen der Digitalwirtschaft („Digital Stars“)	Wissenschaftsorganisationen
Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> – Welches für die Menschheit wertvolle Unternehmen wurde noch nicht gegründet? – Welche neuen und nützlichen Produkte und Dienstleistungen wurden noch nicht erfunden? 	<ul style="list-style-type: none"> – Welche wichtige und wahre Erkenntnis wurde noch nicht gefunden?
Maßstab für Exzellenz	<ul style="list-style-type: none"> – Originalität 	<ul style="list-style-type: none"> – Originalität
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> – Dezentral, flache Hierarchien – Projektbasierte, funktionsübergreifende Teams 	<ul style="list-style-type: none"> – Projektbasierte Teams innerhalb hierarchischer Organisation – globale (inter)disziplinäre Netzwerke
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen als Basis – Idee wird ins Team „eingespeist“ 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen/Reputation als Basis – Verknüpfung von Idee mit Person
Ideenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturierte Innovationsmethoden (z.B. Design Thinking) – Iteratives Vorgehen mit Kundenfeedback 	<ul style="list-style-type: none"> – Konferenz als dauerhafte Institution für Ideenaustausch – Iteratives Vorgehen mit Expertenfeedback (peer review) – Serendipity (zufällige ungeplante Entdeckungen)
Führung	<ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine Zielvorgaben durch Führungskraft – Bereitstellung von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungskraft als Fachexperte, Lehrer und Mentor – Erstautor als Projektleiter
Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitertypus „intelligent und kreativ“ – Selbstselektion auf Basis von Reputation und intrinsischen sowie extrinsischen Anreizen – Selektivität nach Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitertypus „intelligent und kreativ“ – Selbstselektion auf Basis hoher intrinsischer Motivation – Selektivität nach Leistung
Anreiz- und Vergütungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Gehälter erreichbar – Extrinsische Motivatoren (materielle Benefits, gewinnorientierte Boni) 	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Jobsicherheit nach Berufung – Intrinsische Motivation für ein Forschungsthema, Incentivierung über Möglichkeiten, Ideen umzusetzen – Ggf. extrinsische Motivatoren (orientiert an Impact, Produktivität, Ressourceneinwerbung)
Leistungstransparenz und -bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Transparenz von Leistung nach innen, geringere nach außen – Kurzfristige Rückmeldung über Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Transparenz von Leistung nach außen (z.B. CV, Publikationen, Rankings) – Langfristige Rückmeldung über Leistung
Ziel- und Steuerungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> – Kurzfristige Ziele dominieren – Fokus auf Input- statt Outputsteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> – Mittel- und langfristige Ziele dominieren – Primär Inputsteuerung – Output schwer quantifizierbar
Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> – Fokus auf die Besten – Kontinuierliches Training 	<ul style="list-style-type: none"> – Fokus auf die Besten – Lange und produktive Qualifikationsphase – Wissenschaftliche Autonomie als Ausbildungsziel
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> – Ausrichtung an Markt/Kunden, Kunden (Subjektivität) im Fokus – Geschwindigkeit vor Richtigkeit – äußere Statussymbole spielen geringe Rolle, Informalität – „Boldness“ im Auftreten 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausrichtung an Erkenntnisgewinn, Erkenntnis (Objektivität) im Fokus – äußere Statussymbole spielen geringe Rolle, teilweise Informalität – Kultur der Wissenschaftlichkeit, Denken in Wahrscheinlichkeiten, Hinterfragbarkeit, Vorläufigkeit

Tabelle: Eigene Recherche, Bock (2015), Schmidt & Rosenberg (2014), Welpel et al. (2015)