

Gastbeitrag Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl

Das Unmögliche möglich machen

Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl, Institutsleiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI, ist Expertin, wenn es um Innovation geht. Die Redaktion hat mit der Inhaberin des Lehrstuhls Innovations- und Technologie-Management am Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management und Innovation (ENTECHNON) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), über Agilität, Experimentierfreude und Fehlerkultur gesprochen.

Sie sind Expertin in den Bereichen Innovationsprozesse und -systeme. Wie schafft man es in Großkonzernen mit komplexen Abstimmungsstrukturen diese Prozesse und Systeme agiler zu gestalten?

Agilität und Komplexität sind kein Widerspruch. Es gelingt, indem wir uns beständig austauschen und die Zusammenarbeit verbessern – und zwar über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg. Wenn wir Ideen zu einer erfolgreichen Innovation entwickeln wollen, müssen wir Möglichkeiten schaffen, damit diese Ideen schnell in die Anwendung kommen. Dafür müssen Menschen aus den unterschiedlichen Disziplinen, Bereichen und Anwendungsfeldern von Anfang an gemeinsam an nutzerorientierten Lösungen arbeiten und nicht nach und nach in den Prozess eingebunden werden. Interdisziplinäre Teams können über den Tellerrand blicken und vorausschauen. Sie können Stolpersteine schnell erkennen und frühzeitig aus dem Weg räumen – oder auch Projekte frühzeitig abbrechen. Unternehmen werden agiler, wenn sie Austausch und Verständigung innerhalb der Organisation systematisch Raum geben und fördern.

Ohne Experimente gibt es keine Innovation. Wie kann die Experimentierfreude der Mitarbeiter gezielt gefördert werden, ohne den Qualitätsanspruch zu schwächen?

Viele Mitarbeiter kennen die Technologien oder Prozesse im Unternehmen genau und haben tolle Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. Sie brauchen aber auch Gelegenheiten und Möglichkeiten, um ihre Ideen weiterzuentwickeln und zu erproben. Die Frage lautet weniger, wie die Experimentierfreude der Mitarbeiter gefördert werden kann, sondern ob ein Unternehmen den Mitarbeitern überhaupt den Raum gibt, um zu experimentieren und qualitativ hochwertige Lösungen zu erarbeiten. Je größer der persönliche Gestaltungsraum ist, desto höher ist auch die Motivation. Dies führt wiederum zu einem besseren Arbeitsergebnis, sprich höherer Qualität, und wirkt sinn- und identitätsstiftend für die Mitarbeiter. Unternehmen gewinnen hoch engagierte und sehr kompetente Mitarbeiter; sie gehen im Wettbewerb um Talente siegreich hervor.



Prof. Dr. Weissenberger-Eibl: „Unternehmen werden agiler, wenn sie Austausch und Verständigung innerhalb der Organisation systematisch Raum geben und fördern.“
(Foto: Privat)

Wie installiert man eine Unternehmenskultur, in der Fehler gemacht werden dürfen, ohne das nachhaltige Bestehen eines Unternehmens zu gefährden?

Fehlerfreie Produkte sind ein Kennzeichen deutscher Leistungsfähigkeit, daran sollten und dürfen Unternehmen gerade in sensiblen Bereichen nicht rütteln. Fortschritt und Innovation erfordern jedoch, dass wir Neues schnell ausprobieren und dabei die Möglichkeit des Scheiterns in Kauf nehmen. Unternehmen sollten erkannte Fehler nicht ignorieren oder gar vertuschen, sondern im Gegenteil Fehler genau in den Blick nehmen, um daraus für die Zukunft zu lernen. Weiterentwicklung und Optimierung basieren auf dem offenen Umgang mit Fehlern, deren Analyse und dem strukturierten Ableiten von Verbesserungspotenzialen. Eine konstruktive Fehlerkultur ignoriert oder vertuscht erkannte Schwächen nicht, sondern nutzt sie vielmehr zur Weiterentwicklung und Optimierung. So entsteht eine Kultur, „das Unmögliche möglich zu machen“.

Impressum

Herausgeber

Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft
Corporate Communications
Cornelia Buchta-Noack (cbn)

Redaktion

Leonie Schultens (ls)
Freudenberg & Co., 69465 Weinheim
leonie.schultens@freudenberg.de
Tel.: +49. (0)6201 80 4049

Koordination portugiesische Ausgabe

Simone Sá (sis), simone.sa@frccsa.com
Tel.: +55.11.2176 2305

Koordination chinesische Ausgabe

Roy Li, roy.li@freudenberg.com.cn
Tel.: +86.(0)21.503 667 96

Beiträge

Andreas Baldauf (ab), Anja Hasenhütl (ah), Dana-Kachih Wolf (dkw), Gabi Rzepka (gr), Dr. Harald Berger (hab), Holly Bruning (hb), Elisabeth Illius (ill), Jens Zillman (jz), Linda Kuolt (lk), Laura Maria Kirstein (lmk), Dr. Michael Horchler (mh), Michelle Kacavenda (mk), Paul Harleman (ph), Robin Schmuck (rs), Sonia Vilaclara (sv), Dr. Silke Wagener (sw), Ulrike Ballnath (ub), Volker Fath (vf), gemeinsame Texte der Unternehmenskommunikation (red), u.a., Freudenberg & Co.

Rückseite

Beispiel der neuen Employer-Branding-Kampagne

Fotos, Grafiken, Illustrationen

Marco Schilling, Fritz Kopetzky, burnheads, Studio7, Mike Flam, u.a.

Verteilerpflege

Sabine Fath, Corporate Communications
sabine.fath@freudenberg.de
Tel.: +49.(0)6201.80 6617
Fax: +49.(0)6201.88 3430

Gestaltung

mischel & söhne communication gmbh, Düsseldorf

Druck

Frotscher Druck GmbH, Darmstadt

Auflage

12.650 Deutsch
9.000 Englisch
5.700 Chinesisch
1.100 Französisch
1.550 Italienisch
1.500 Spanisch
1.400 Portugiesisch



PEFC zertifiziert
Dieses Papier stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen.
www.pefc.de