

# 1 Innovationskultur – "It don't mean a thing if it ain't got that swing"

*Heinrich Flik, Christa Rosatzin*

## 1.1 Stille Annahmen prägen die Organisation

Der Erfolg von Innovationsprojekten basiert nicht nur auf Wissen und Erfahrung. Entscheidend ist die richtige Mischung zwischen Fachkompetenz und dem Engagement des Einzelnen oder ganzer Teams, sich aktiv für Neues einzusetzen. Dazu müssen Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem sich Werte und Verhalten darauf ausrichten, Innovationen hervorzubringen. Wenn dies gelingt, spricht man von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, einer Innovationskultur.

Doch wie muss eine Innovationskultur gestaltet sein? Wie lassen sich die Innovationsaktivitäten steuern, damit Nährboden für neue Produkte und Dienstleistungen entsteht? Nach welchen Grundwerten soll sich ein Unternehmen ausrichten? Diese Fragen lassen sich nicht in wenigen Sätzen beantworten; es gibt keine Patentrezepte. Die Unternehmenskultur gründet auf den gemeinsamen, zum Teil unausgesprochenen Annahmen und Haltungen der Mitarbeitenden zu grundlegenden Fragestellungen, wie: Welche gemeinsame Sprache sprechen wir? Wie soll das Unternehmen organisiert sein? Wie sollen sich die Mitarbeitenden einander gegenüber verhalten? Wie wird Leistung und Einsatz anerkannt? Auf diesen Grundhaltungen baut das gemeinsame Verständnis, die Identität des Unternehmens. Daraus entwickelt sich eine Kultur, die sich in Werten, Normen und Verhaltensweisen ausdrückt. Es ist die Aufgabe des "leadership", diese umzusetzen und im Unternehmen zu verankern. Führung findet auf allen Hierarchiestufen statt: Ein erfolgreicher Mitarbeiter gewinnt Anerkennung, übernimmt damit eine Vorbildfunktion und eine natürliche Führungsrolle – vorausgesetzt er bringt die nötigen Fä-

higkeiten und Erfahrungen mit. Im Mittelpunkt steht der Mitarbeitende als Mensch – mit seinen Kompetenzen, Bedürfnissen und Widersprüchen.

In den ersten Stunden eines Unternehmens ist noch keine Kultur vorhanden. Die Mitarbeiter werden von der Vision und den Werten der Gründer getragen. Ein kleines Team hoch motivierter Fachkräfte arbeitet mit Engagement für ein gemeinsames Ziel; die Arbeit ist von Emotionen und persönlicher Betroffenheit geprägt. Ist das Team erfolgreich, erschliesst es sich neue Märkte und erweitert das Produktportfolio – aus dem Start-up wird ein etabliertes Unternehmen, das auf eine gemeinsame Geschichte zurückblickt. Damit hat sich – meist stillschweigend – eine Unternehmenskultur etabliert, die stark auf Wachstum durch Innovation ausgerichtet ist. Doch mit dem Wachstum steigt der Wettbewerbsdruck und die Führungskräfte sehen sich gezwungen, Massnahmen zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion zu treffen; es bilden sich Strukturen mit klar definierten Entscheidungswegen und Prozessen. Die Mitarbeitenden richten ihre Arbeitsweise auf Effizienz aus. In dieser Phase gilt es, den innovativen Geist zu bewahren. Denn mit der zunehmenden Grösse wird das Unternehmen unüberschaubar. Das Streben des Einzelnen nach Titel und Macht droht die eigentlichen Unternehmensziele in den Hintergrund zu drängen; Veränderungen werden mit Ängsten verbunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sinkt. So etabliert sich eine Kultur, in der Kreativität kaum mehr Raum findet. Wenn dies eingetreten ist, steht ein Unternehmen vor einer grossen Herausforderung. Der Wachstumsprozess birgt das Risiko, die Kultur so zu verändern, dass sie Innovation behindert.

Dieser Herausforderung sieht sich auch ein Unternehmen wie W.L. Gore & Associates Inc. gegenübergestellt. Das Unternehmen wurde im Jahr 1958 gegründet, verzeichnete bis in die Neunzigerjahre Wachstumsraten im hohen zweistelligen Bereich und ist heute Weltmarktführer im Einsatz des Kunststoffes PTFE (Polytetrafluorethen). Gore beschäftigt weltweit über 7000 Mitarbeitende mit Produktionsstätten in USA, Schottland, Deutschland, Japan und China. Der Gründer des Unternehmens, Bill Gore, war zweifellos ein Visionär und hat eine aussergewöhnliche Unternehmenskultur etabliert, die im zweiten Teil dieses Kapitels vorgestellt wird. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen ist es Gore gelungen, trotz des raschen Wachstums die Werte der Innovationskultur zu bewahren.

## 1.2 Der gute Umgang mit chronischen Entscheidungsdilemmas

Innovationsstarke Unternehmen sind gezwungen, sich mit Widersprüchen auseinander zu setzen: Innovationen entstehen, wenn Freiraum und kreatives Chaos herrscht – doch um die finanzielle Stabilität zu gewährleisten, sind auch klare Entscheidungswege und Strukturen unabdingbar. Den Mitarbeitenden soll möglichst viel Freiheit eingeräumt werden – gleichzeitig müssen Kontrollmechanismen dafür sorgen, dass ihre Initiativen nicht zu hohe Kosten verursachen.

Wie kann ein Unternehmen mit diesen Dilemmas umgehen? Der erste und entscheidende Schritt ist, sich bewusst zu werden, dass es sich nicht um Probleme, sondern um Polaritäten handelt. Sie sind per definitionem unlösbar – sie können nur gut gesteuert werden. Polaritäten sind Teil der menschlichen Natur und damit in jedem Unternehmen vorhanden.

Die westliche Kultur tendiert zu einem "Entweder-Oder". Diese Denkweise kreiert und zementiert Widersprüche und verhindert eine Vielfalt von Ideen und Möglichkeiten. Orientalische Kulturen hingegen wählen den Ansatz "Sowohl als Auch". Das bekannteste Beispiel dazu ist das chinesische Ying und Yang. Mit dieser Denkweise lassen sich Mischformen, bei denen sich die Gegenpole scheinbar ausschließen, in Teile einer Ganzheit integrieren. Hin und wieder mit etwas Glück führt dieses "Sowohl als Auch" – gepaart mit Kreativität und Fachkompetenz – zu einer Innovation, die scheinbar widersprüchliche Eigenschaften in einem Produkt vereint: Bis Mitte der Siebzigerjahre standen Outdoor-Sportler vor der Entscheidung, entweder eine wasserdichte, dafür nicht atmungsaktive oder eine atmungsaktive, dafür nicht wasserdichte Jacke zu kaufen. Das Material Gore-Tex<sup>1</sup> verwandelte diese "Entweder-Oder"-Situation und eine "Sowohl als Auch". Moderne Outdoor-Bekleidung ist gleichzeitig wasserdicht und atmungsaktiv.

Einen Ansatz, mit Dilemmas umzugehen, beschreibt Barry Johnson in seinem Buch "Polarity Management"<sup>2</sup>. Er identifiziert die gegenüberliegenden Pole und analysiert deren positive und negative Wirkung. Die Vorgehensweise

---

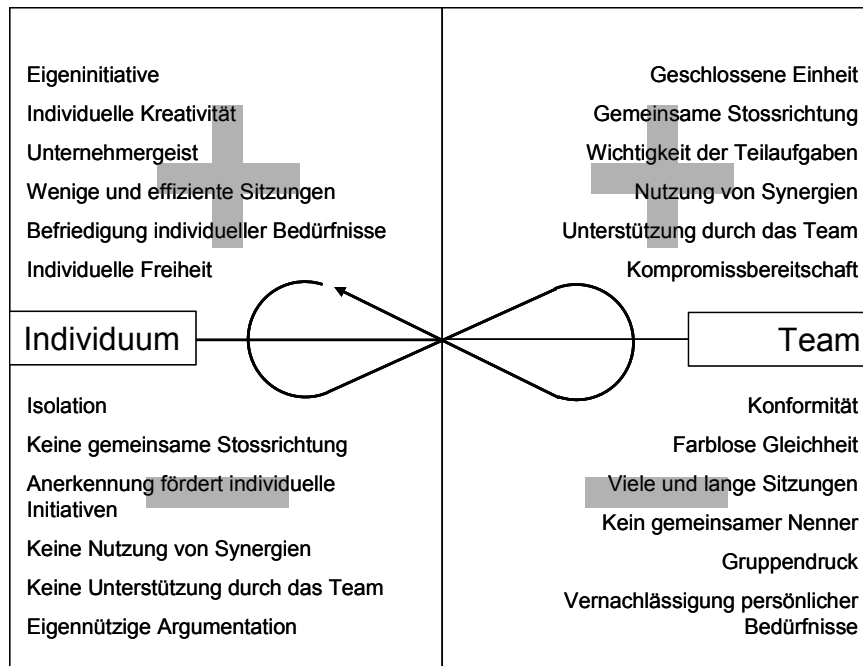
<sup>1</sup> Gore-Tex<sup>®</sup> ist ein eingetragenes Warenzeichen von W.L. Gore & Associates Inc.

<sup>2</sup> Barry Johnson, Polarity Management, HRD Press Inc., Massachusetts, 1992, ISBN 0-87425-176-1.

wird auf im Folgenden am Beispiel "Individuum versus Team" aufgezeigt. Ziel ist nicht, negative Effekte zu eliminieren, sondern die positiven Auswirkungen zu nutzen. Ein Manager, der sich dessen bewusst ist, verschwendet keine Zeit damit, Probleme lösen zu wollen, die so nicht lösbar sind. Er lebt eine "Sowohl als Auch"-Philosophie und konzentriert sich darauf, Schwierigkeiten vorzusehen.

#### **Polaritätsmanagement am Beispiel Individuum versus Team**

Führungskräfte müssen fähig sein, Probleme zu erkennen und zu lösen. Viele Fragestellungen sind jedoch nicht lösbar, sondern bestehen aus Gegensätzen, die voneinander abhängig sind. In einem ersten Schritt geht es darum, dies zu erkennen, die Gegenpole zu identifizieren und deren positive und negative Wirkung herauszuarbeiten. Barry Johnson trägt die Pole und ihre Wirkungen in eine Grafik mit vier Quadranten ein. Im zweiten Schritt gilt es, die Dynamik der Polarität zu verstehen. Dies soll am Beispiel der Polarität "Individuum versus Team" erklärt werden: Barry Johnson beginnt im Quadranten links unten: Wenn in einem Unternehmen zu viele Einzelkämpfer agieren oder kleine Einheiten unabhängig voneinander arbeiten, unternimmt die Führung Initiativen zur Teambildung und bewegt sich in den Quadranten rechts oben. Die Mitarbeitenden arbeiten nun eng zusammen und verfolgen eine gemeinsame Stossrichtung. Doch ein starker Gruppendruck kann ebenso zu ungewollter Konformität führen (Quadrant rechts unten). Das Management ist bestrebt, die Initiative des Einzelnen vermehrt zu fördern und bewegt sich in der Grafik nach oben links. So können sich wieder Einzelkämpfer etablieren und die Schleife beginnt von neuem – man bewegt sich immer wieder entlang der ewigen, liegenden Acht. Dies macht deutlich, dass die Führung nicht vor einem lösbaaren Problem, sondern vor einer Polarität steht. Ziel ist, sie so zu steuern, dass die aktuellen Bedürfnisse so gut wie nötig abgedeckt werden. Wenn ein Manager dies erkannt hat, wird er nicht Unsummen in Initiativen zur Teambildung oder zur Förderung der Eigeninitiative investieren. Er wird sie moderat gestalten und regelmässig hinterfragen, ob Handlungsbedarf besteht.



**Bild 1.1** Polaritätsmanagement am Beispiel Individuum versus Team

Widersprüche gehören zum Wesen einer Innovationskultur, besonders prägend sind folgende Polaritäten:

- Disziplin und Hartnäckigkeit versus Leichtigkeit und Spielereien
- Wirtschaftliches Diktat versus Freiraum für Kreativität
- Grösse des Unternehmens versus Schlagkraft kleiner Teams

### **Disziplin und Hartnäckigkeit versus Leichtigkeit und Spielereien**

In Innovationsprozessen spielen Emotionen eine bedeutende Rolle. Es braucht die richtige Mischung von Fachkompetenz und emotionaler Betroffenheit. Dies zeigt zum Beispiel die Erfindung von Gore-Tex®: Der Sohn von Bill Gore suchte nach Möglichkeiten, die Kosten von PTFE(Teflon)-Bändern zu reduzieren. Da Luft nichts kostet, versuchte er, das Material porös zu machen. Nach langen erfolglosen Versuchen riss er frustriert in einem Gefühlsausbruch am hoch erhitzten Material. Es expandierte auf die zehnfache

Länge und blieb im Querschnitt unverändert – es war porös. Dies sprach damals gegen alle wissenschaftlichen Erkenntnisse, doch der Sohn von Bill Gore hat dank seiner Hartnäckigkeit das Material Gore-Tex® erfunden.

Ein Unternehmen muss eine Umgebung bieten, die Emotionen zulässt und in der Spielereien und Experimente Raum finden. Jeder soll sich frei entfalten können, seine Tätigkeit entsprechend seiner Stärken wählen und seinen persönlichen Arbeitsrhythmus leben. Regeln und Vorschriften werden auf ein Minimum beschränkt. Ein solches Umfeld schafft gute Voraussetzungen für kreative Ideen. Doch dies allein genügt nicht, es braucht den Gegenpol, die Disziplin. Menschen lassen sich leicht ablenken und tendieren bei einem Misserfolg dazu, ein Vorhaben nicht mehr weiterzuverfolgen. Frustrationen gehören ebenso zum Alltag wie Misserfolge. Um Innovationen hervorzubringen, muss ein Team seine Idee hartnäckig verfolgen – mit einer Disziplin, die Kreativität zulässt.

Disziplin ist nicht nur innerhalb eines Projektes, sondern während des gesamten Innovationsvorhabens gefragt. Denn dazu gehören oft eine ganze Kette von Technologien. Als Gore zum Beispiel Wasser abweisende Stoffe auf den Markt brachte, war die Technologie zur Abdichtung der Nähte noch nicht vorhanden. Bis wasserdichte Kleidung erfolgreich im Markt eingeführt werden konnte, entwickelte das Unternehmen zahlreiche weitere Technologien und Testverfahren. Die Realisierung solcher Innovationsvorhaben bedingt eine konsequente Fokussierung auf die gesamte Technologieplattform – nicht auf eine einzelne Technologie – und auf den Markt, der sich durch neue Produkte und Dienstleistungen öffnet und laufend verändert. Eine Technologieführerschaft entwickelt sich über viele Jahre unter dem Einsatz grosser Ressourcen.

### **Wirtschaftliches Diktat versus Freiraum für Kreativität**

Der steigende Wettbewerbsdruck fordert immer kürzere Entwicklungszeiten; neue Produkte müssen rasch und zu marktfähigen Preisen auf den Markt gebracht werden. Dies fordert eine hohe Effizienz und Prozesse, die auf eine rasche Entwicklung und Markteinführung ausgelegt sind. Kosten- und Zeitmanagement sind zu wichtigen operativen Faktoren geworden. Die Mitarbeitenden agieren wie Berufsmusiker in einem Symphonieorchester. Sie sind streng auf den Dirigenten ausgerichtet und halten sich exakt an die Notenvorgabe, ihr Spielraum ist gering. Damit ist zwar sichergestellt, dass alle Aktivitä-

ten auf Effizienz und Kosten optimiert sind – Kreativität und Freiraum haben jedoch kaum mehr Platz.

Ein anderer Ansatz ist im Jazz zu finden. Die Musiker befolgen lediglich einige Grundregeln. Sie halten sich an Tonart, Rhythmus und an die Abfolge der Harmonien. Anfang und Ende des Stücks sind in Noten niedergeschrieben, dazwischen steht das freie Spiel, die Improvisation. Sie ist es, welche für Spannung sorgt, da immer wieder Neues kreiert wird. Innerhalb eines Stücks kann jeder der Musiker zum Tonangebenden werden. Das Publikum ist Teil des Spiels. Wenn die Zuhörer den Swing spüren, schnippen sie mit den Fingern – eine anregende Stimmung schaukelt sich auf; die Musiker werden zu neuen Improvisationen inspiriert. Die Jazzlegende Duke Ellington formulierte es in den Vierzigerjahren so: "It don't mean a thing if it ain't got that swing". Ähnlich ist die Dynamik, die ein Entwicklungsteam spürt, wenn sich eine neue Produktidee ergibt, die latente Marktbedürfnisse deckt. Gute Testergebnisse und positive Rückmeldungen von Kunden motivieren das Team zu Höchstleistungen – es "swingt" zwischen Team und Markt.

Eine hohe Kunst der Musik ist das so genannte "Crossover": Musiker, wie der berühmte Pianist und Komponist Friedrich Gulda (er verstarb im Jahr 2000), lassen sich von Klassik, Jazz oder Pop inspirieren und bewegen sich während der Interpretation von einem Genre zum anderen. Trotzdem spielen sie nicht ein wildes Durcheinander, sondern ein mitreissendes Stück. In dieser Art ist ein innovationsstarkes Unternehmen gefordert, Strukturen für ein effizientes Tagesgeschäft mit Freiraum und einem kreativen Umfeld zu vereinen. Die grosse Herausforderung besteht darin, die Organisation so zu gestalten, dass die beiden Gegensätze gleichzeitig gelebt werden können. Einige Unternehmen behelfen sich mit Regeln und halten ihre Mitarbeitenden dazu an, einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit für kreative Tätigkeiten ausserhalb des Tagesgeschäftes zu reservieren. Andere Firmen trennen stark strukturierte Einheiten, die auf Effizienz getrimmt sind, von Bereichen, in denen eine chaotisch kreative Arbeitsweise gelebt werden kann.

### **Grösse des Unternehmens versus Schlagkraft kleiner Teams**

Ein erfolgreiches Unternehmen unterliegt einem ständigen Veränderungsprozess. Das Produktportfolio wird erweitert, die Anzahl der Mitarbeitenden steigt. Um das Tagesgeschäft zu bewältigen, ist ein grosser Koordinationsaufwand nötig. Es braucht Kontrolle, da sich nicht mehr alle Mitarbeitenden

kennen; Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert werden. Projektteams werden nach Funktionen und Abteilungen gebildet und mit Steuerungsausschüssen kontrolliert – eine straffe Organisation mit klaren Entscheidungswegen. Die Nachteile sind offensichtlich: Je nach Organisation sind die Entscheidungswege lang; es fehlt an Flexibilität und schnellem Reaktionsvermögen. Die Teammitglieder haben zwar eine definierte Aufgabe und werden daran gemessen. Gerade dies kann sie jedoch dazu verleiten, ihre Teilaufgabe und den persönlichen Erfolg über das Projektziel zu stellen. Sie verlieren die eigentlichen Unternehmensziele aus den Augen; Teamgeist, Kreativität und das Engagement für ein gemeinsames Vorhaben werden in den Hintergrund gedrängt.

Dem gegenüber steht die Schlagkraft kleiner Teams, die gemeinsam ein Ziel verfolgen. Im Idealfall kennt jeder Mitarbeiter seine Kollegen in seinem Arbeitsumfeld persönlich. Er weiss, wer an welchen Projekten arbeitet und wer welche Kompetenzen hat. Projektteams müssen nicht vom Management zusammengestellt werden, sie bilden sich auf eigene Initiative. Die Mitglieder feiern gemeinsam Erfolge und ertragen Frustrationen und Fehlschläge. Sie handeln mit Eigenverantwortung und übernehmen freiwillig die Verantwortung für ihr Vorhaben. In einer solchen Kultur identifizieren sich die Mitarbeitenden mit der Firma – der Unternehmenserfolg wird zum persönlichen Erfolg des Einzelnen.

Mit dem Wachstum eines Unternehmens wird es zunehmend schwieriger, eine familiäre Kultur, die auf das persönliche Engagement des Einzelnen baut, aufrecht zu erhalten. Mögliche Massnahmen sind dezentrale Organisationsformen oder die Abspaltung einzelner Bereiche, denen grössere Freiheiten eingeräumt werden.

### **1.3 Das Wesen einer Innovationskultur**

In der Literatur ist eine Vielzahl von Massnahmen, Regeln und Instrumenten zu finden, die zur Schaffung eines innovationsfördernden Umfeldes beitragen. Die Gestaltungsparameter sind vielfältig und reichen vom Unternehmensleitbild über Organisationsstruktur bis zur Personalpolitik. Hier soll das Wesen einer Innovationskultur aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden. Die Frage lautet: Welche Denkweisen, Strukturen oder Kommunikationsfor-

men sind in einem Unternehmen mit einer starken Innovationskultur zu finden?

**Verankerung der Innovation im Leitbild** – Unternehmensziel und Werte sind auf Innovation ausgelegt. Die Vision stellt nicht den monetären Geschäftserfolg ins Zentrum, sondern formuliert eine gemeinsame Zukunft, mit der sich die Mitarbeitenden identifizieren können. Ziele, Leitbilder und Werte sind allen Mitarbeitenden bekannt und stets präsent.

**Veränderungen** – In einer starken Innovationskultur besteht normalerweise kein Bedarf für einen einschneidenden Change, der von oben verordnet wird. Veränderungen gehören zum täglichen Geschäft. Sie finden in einem Ausmass statt, das die Stabilität des Unternehmens nicht beeinträchtigt.

**Lernfähigkeit** – Mit dem Wachstum und den Veränderungen des Marktes entwickelt sich das Unternehmen und damit die Kultur. Prozesse und Strukturen sind auf neue Bedürfnisse anpassbar. Grundlage dafür ist die Entwicklungsmöglichkeit des Einzelnen. Eine starke Innovationskultur hält die Mitarbeitenden dazu an, ihre Kompetenzen zu erweitern und fördert die persönliche Weiterentwicklung.

**Eigenverantwortung statt Strukturen** – Anstelle von Kontrollen tritt die Eigenverantwortung des Einzelnen. Die Mitarbeitenden führen nicht Befehle aus, sondern übernehmen freiwillig die Verantwortung für ein Vorhaben und bauen die nötigen temporären Strukturen auf. Teams, die sich selber organisieren, sind schlagkräftiger als eine Projektgruppe, die nach Funktionen zusammengesetzt wird.

**Titel und Hierarchie** – Die Hierarchien sind flach. Die Mitarbeitenden streben nicht in erster Linie nach Macht und Führungsfunktionen. Anerkennung und Status des Einzelnen hängen von der sozialen und fachlichen Kompetenz, der Leistung und der Einsatzbereitschaft ab. Je höher der "track record", das heisst die Erfolgsquote des Einzelnen ist, desto grösser ist seine Anerkennung und es gelingt ihm leichter, andere für sein Vorhaben zu gewinnen ("followership"). Titel sind höchstens nötig in der Kommunikation nach aussen, zum Beispiel mit Kunden, Lieferanten oder anderen Anspruchsgruppen.

**Kommunikation** – Die Kommunikationswege sind direkt und führen nicht über mehrere Hierarchiestufen. Idealerweise kennt jeder Mitarbeiter die Kollegen in seinem Arbeitsumfeld persönlich und weiss über Kompetenzen und

aktuellen Projekte der anderen Bescheid. Die Mitarbeitenden sind umfassend über Strategien, Ziele und Geschäftsgang informiert.

**Feedback und Fehlertoleranz** – Eine offene und faire Feedback-Kultur erlaubt den Mitarbeitenden, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und sich positiv weiterzuentwickeln. Fehler gehören zum Alltag und werden nicht als persönliche Misserfolge gewertet.

**Vertrauen** – Das Unternehmen geht davon aus, dass die Mitarbeitenden aus einer intrinsischen Motivation schöpfen. Sie sind bereit, Leistung zu erbringen und sich für ein gemeinsames Ziel zu engagieren. Ihre Befriedigung ist der Erfolg und nicht primär Status und Geld.

**Spass und Frustration** – Die Mitarbeitenden haben Freude an ihrer Arbeit, feiern gemeinsam Erfolge und halten Frustrationen aus. Flexible Arbeitszeitmodelle sorgen dafür, dass die individuelle Work-Life-Balance stimmt.

**Anreizsysteme und Beteiligungen** – Leistungsfähigkeit und Kreativität werden anerkannt und belohnt. Mit einer Beteiligung am Unternehmen, zum Beispiel in Form von Aktien, wird der Mitarbeitende zum Unternehmer. Er stellt die übergeordneten Ziele in den Vordergrund und arbeitet für sein "eigenes" Unternehmen.

## 1.4 Innovationskultur von Gore – Vision und Werte

W.L. Gore & Associates Inc. ist heute Weltmarktführer im Einsatz des Kunststoffes PTFE (Polytetrafluorethen) und baut diese Position laufend aus. Gore-Tex®-Membranen sind ungeheuer vielseitig. Das Material ist ein hervorragender elektrischer Isolator; es ist resistent gegen die meisten Säuren und Laugen, hoch temperaturbeständig und biokompatibel – Eigenschaften, die einen breiten Anwendungsbereich ermöglichen. Seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1958 bringt Gore immer wieder neue Produkte auf den Markt – von Gefäßprothesen über Gitarrensaiten bis hin zum Handschuh mit eingebautem Chip für den Skilift.

### Unternehmensziel und Werte

Gore entwickelt Hightech-Produkte mit markanten Alleinstellungsmerkmalen. Die hohe Innovationsleistung gründet auf eine Kultur, die auf nahezu

alles verzichtet, was in einem klassischen Unternehmen zu finden ist. Am Anfang stand die Vision von Bill Gore: **"to make money and have fun"**. "money" steht einerseits für den Erfolg des Unternehmens, qualitativ hochstehende Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, andererseits für den Verdienst jedes Einzelnen. Die Mitarbeitenden erhalten zusätzlich zu ihrem Gehalt Aktien des Unternehmens und sind damit an Wachstum und Ertrag des Gesamtunternehmens direkt beteiligt. Im Folgenden wird deshalb anstelle von "Mitarbeitenden", der treffendere Begriff "Teilhaber" verwendet. Gore spricht intern von "associates", im Sinn von W.L Gore & Associates Inc.

"Fun" bedeutet, dass die Teilhaber mit dem Gefühl arbeiten, etwas Wichtiges und Wertvolles zu tun. Sie werden ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und haben die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln. Dazu verfügen sie von Beginn an über Freiräume, die es Ihnen ermöglichen, sich verschiedenen Projekten anzuschliessen. So kann sich ein Teilhaber neue Aufgabenbereiche erschliessen, zu denen er sich freiwillig verpflichtet, für die er sich verantwortlich fühlt und die er eigenständig bearbeitet.

Gore geht davon aus, dass jeder Mensch grundsätzlich kreativ ist und bereit ist, Leistung zu erbringen. Darauf bauen die Werte des Unternehmens auf:

- **Glaube an den Einzelnen** – Im Zentrum steht der Mensch, das Individuum. Ein Teilhaber soll sich Projekten seiner Wahl anschliessen und so seinen Platz im Unternehmen finden. So kann sich jeder entsprechend seinen Stärken und Schwächen weiterentwickeln.
- **Langfristige Sichtweise** – Die Strategie baut auf langfristige Beziehungen zu Teilhabern, Kunden und Lieferanten. Gore bringt Hightech-Produkte mit deutlichen Alleinstellungsmerkmalen auf den Markt, deren Entwicklung bis zu 15 Jahre dauern kann.
- **Schlagkraft kleiner Teams** – Die Teilhaber arbeiten in kleinen, globalen Teams, die sich im Idealfall selbst organisieren. Jedes Mitglied übernimmt freiwillig die Verantwortung und handelt aus eigener Initiative. Ein Team wird zu einem "winning team", wenn der Kunde überzeugt ist, dass die Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen für ihn den grösstmöglichen Wert haben.
- **Alle in einem Boot** – Obwohl Gore in vier relativ selbständige Divisionen aufgeteilt ist, versteht sich das Unternehmen als ein Ganzes. So ist jeder

Teilhaber ("associate") nicht nur an seiner Division oder an seiner Ländergesellschaft, sondern am gesamten Unternehmen beteiligt.

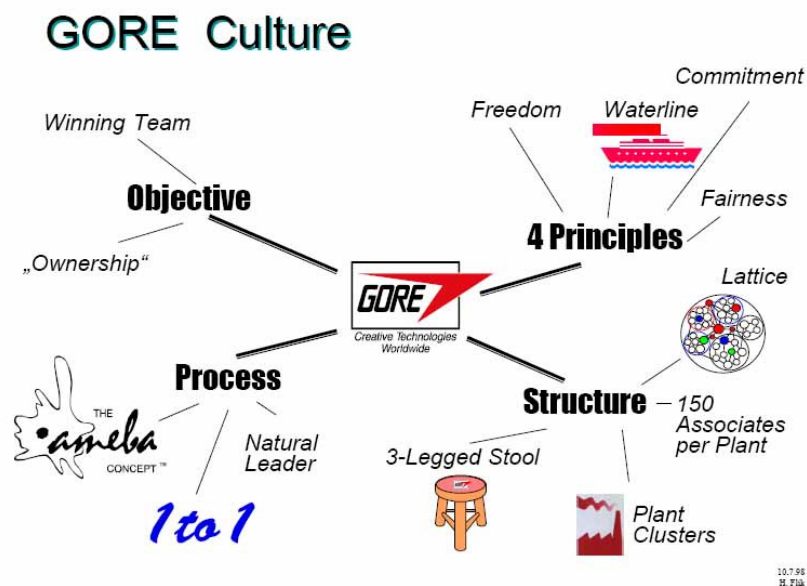
#### **Vier Grundprinzipien**

Um das Verhältnis der Teilhaber untereinander zu beschreiben und die Stabilität im Unternehmen zu gewährleisten, definierte Bill Gore vier Grundprinzipien, die bis heute im Unternehmen gelebt werden.

- **Freedom** – Jeder Teilhaber hat die Freiheit, sich persönlich weiterzuentwickeln, seine Kreativität auszuleben und sich Projekten seiner Wahl anzuschliessen. Die Organisation zeigt Toleranz gegenüber Fehlern des Teilhabers. Die Freiheit wächst mit den Fähigkeiten und Erfahrungen: Mit jedem Erfolg gewinnt ein Teilhaber an Anerkennung, Erfahrung und Selbstsicherheit. Damit dehnt sich sein Verantwortungsbereich aus – seine Freiheit wird grösser.
- **Waterline** – Dieses Prinzip dient als Regulativ für die Freiheit. Ein Teilhaber kann eigenständig auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren und neue Geschäftsideen verfolgen. Dabei muss er das Unternehmen in Analogie zu einem Schiff im Wasser betrachten: Bohrt er das Schiff oberhalb der Wasserlinie an, ist ein möglicher Misserfolg tragbar. Wird das Schiff jedoch unterhalb der Wasserlinie angebohrt, könnte es sinken. Im letzteren Fall ist der Teilhaber angehalten, die Verantwortung zu teilen und die Einschätzung eines erfahrenen Kollegen einzuholen.
- **Commitment** – Ein Teilhaber arbeitet nicht aufgrund von Anordnungen von oben, sondern verpflichtet sich selbst für eine Aufgabe. Damit übernimmt er freiwillig die volle Verantwortung und setzt sich dafür ein, seine Verpflichtung einzuhalten. Gore geht davon aus, dass die Menschen eine intrinsische Motivation mitbringen und aus eigenem Antrieb Leistung erbringen – vorausgesetzt, sie finden ein passendes Umfeld.
- **Fairness** – Die Teilhaber sind angehalten, sich gegenüber Kollegen, Lieferanten und Kunden integer zu verhalten. Offenheit und eine Feedback-Kultur schaffen die Grundlage für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

## 1.5 No Ranks no Titles

Ein Hightech-Unternehmen wie Gore muss schnell auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren. Grundlage dazu ist eine flexible Organisation, in der sich Projektteams rasch und eigenständig bilden können. Gore baut deshalb nicht auf pyramidenförmige Hierarchien, sondern auf ein Netzwerk mit direkten Verbindungen zwischen den Teilhabern. Zur Veranschaulichung eignet sich eine "mindmap", die wichtige Elemente der Kultur visualisiert.



**Bild 1.2** Mindmap der Gore Kultur

### Gitter statt Pyramide

Gore versucht, Hierarchien und Titel zu vermeiden. Die Organisation ähnelt einem Gitter ("lattice"), dessen Linien die Beziehungen der Mitarbeitenden zueinander darstellen. Bei Gore gibt es keine Dienstwege über Vorgesetzte; die Kommunikation soll immer auf direktem Weg stattfinden (1 to 1). Diese Organisationsform bedingt, dass die Teilhaber die Kollegen in ihrem Arbeitsumfeld persönlich kennen und um ihre Fähigkeiten und Kompetenzen wissen. Gore hat sich deshalb entschieden, ein Werk auf 150 Teilhaber zu beschrän-

ken. Wächst es darüber hinaus, wird ein Bereich abgespaltet und eigenständig geführt.

### **Natural Leader und Sponsoren**

Bill Gore wurde im Jahr 1982 von einem amerikanischen Magazin als "Un-Manager" bezeichnet. Seine Antwort darauf war: "We don't manage people here, people manage themselves". Wer sich nicht im Detail mit der Innovationskultur von Gore auseinandersetzt, könnte tatsächlich glauben, bei Gore sei alles vage und es gäbe keine klaren Direktiven. Doch um eine Vision zu verfolgen, braucht es Führung. Bei Gore treten anstelle von Vorgesetzten so genannte "natural leaders". Projektgruppen bilden sich eigenständig; ein oder mehrere Mitarbeitende übernehmen die Führungsrolle. So kann jeweils der geeignete Teilhaber das Team koordinieren und leiten. Seine Berechtigung als Führungsperson erhält er nicht durch einen Titel von oben oder durch eine Führungsstufe, sondern durch die Akzeptanz der Teammitglieder. Die Aufgabe eines "natural leader" ist, ein erfolgreiches Team zu bilden, ein "winning team".

Anstelle des direkten Vorgesetzten treten Sponsoren, die vom Teilhaber selbst gewählt werden. Der Sponsor hilft bei der Orientierung innerhalb der Organisation, unterstützt den Teilhaber und gibt ihm regelmässig Rückmeldungen über seine Arbeit.

Mit diesem Führungskonzept verzichtet Gore weitgehend auf Hierarchien und Titel. Doch die Realität der Geschäftswelt und Vorschriften fordern Kompromisse: Eine Geschäftsleitung muss das Unternehmen gegen aussen vertreten und die entsprechenden Titel tragen. Auch gegenüber Kunden und Lieferanten haben Titel ihre Berechtigung, denn sie zeigen die Stellung eines Mitarbeiters im Unternehmen.

## **1.6 Das Amöbenkonzept als Metapher**

Die vier Grundprinzipien und die veränderbare Organisation schaffen die Voraussetzung für kreative und flexible Arbeitsprozesse. Die treibenden Faktoren sind dabei die Teammitglieder mit ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement und die Geschäftsmöglichkeiten, im Sinn des englischen Begriffs "business opportunities". Es gilt, das Zeitfenster, das "window of opportunity", zu

erkennen und die Chancen zum richtigen Zeitpunkt zu nutzen. Dass dies nicht trivial ist, zeigen eine Reihe von Beispielen: Der Kugelschreiber etwa wurde ursprünglich nur für das kleine Marktsegment der Piloten entwickelt, da Füllfederhalter beim hohen Druck in der Höhe auslaufen. Die Chance, damit ein viel breiteres Marktsegment zu erschliessen, wurde damals nicht erkannt. Ähnlich verhielt es sich mit der Schreibmaschine, die eigens für Blinde entwickelt wurde.

Die Erfahrung zeigt, dass Gewinn bringende Geschäftsmöglichkeiten oft auf unerwarteten Anwendungen einer Technologie in ganz anderen Branchen basieren und mit der ursprünglichen Idee nur noch wenig zu tun haben. Deshalb ist die Fähigkeit, Chancen zu erkennen, für ein Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Ist eine Chance erkannt, ergeben sich Probleme, Herausforderungen oder Bedrohungen, die wie ein Vakuum wirken. Dies ist der fruchtbare Boden für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen. Diesen Zustand gilt es auszuhalten und zu überdauern. Dabei ist Vorsicht geboten: Es kann sein, dass sich die Chance verändert hat oder im Extremfall plötzlich nicht mehr existiert. Dies sollte rasch erkannt werden. Ansonsten setzt sich ein Unternehmen chronischen Fehlern aus, der Gewinn wird vermindert und die Mitarbeitenden demotiviert.

Eine grosse Herausforderung besteht darin, die passenden Mitarbeitenden zu rekrutieren. Viele Menschen suchen Stabilität und meiden Veränderungen oder Risiken. Bei Gore müssen die Teilhaber den Mut aufbringen, sich mit ihren Ideen zu exponieren und mit Konflikten umzugehen.

### **Die Analogie zur Amöbe**

Das Amöbenkonzept ist eine Metapher, die den Teamprozess von der neuen Idee bis zum gewinnbringenden Produkt zu visualisieren versucht. Am Anfang steht meist "nur" die Begeisterung eines Teilhabers für seine Vision. Dann formiert sich eine Gruppe mit "buy-in", die daran arbeitet, in das komplexe und meist chaotische Umfeld eine zielgerichtete Ordnung zu bringen. Im Erfolgsfall steht am Ende dieser meist jahrelangen Tätigkeiten ein gut funktionierendes Team, das mit einem neuen Produkt gutes Geld am Markt verdient.

Das Amöbenkonzept schafft eine Analogie zwischen dem Verhalten von Mitarbeitenden oder Teams und der Nahrungsbeschaffung einer Amöbe. Der Körper des kleinen Tiers besteht aus einer Art Plasma und kann laufend seine Form ändern. Erfährt es einen Reiz von aussen, stülpt es ein kleines Pseudofüsschen aus. Falls es sich um Nahrung handelt, wird diese umschlossen und integriert. Die Amöbe verändert ihre Gestalt, bleibt aber trotzdem stabil. Dazu benötigt sie keine komplexen Glieder oder hoch entwickelte Organe. Die Amöbe ist ein ganz einfacher Organismus mit allen Funktionen, die sie zum Leben braucht.

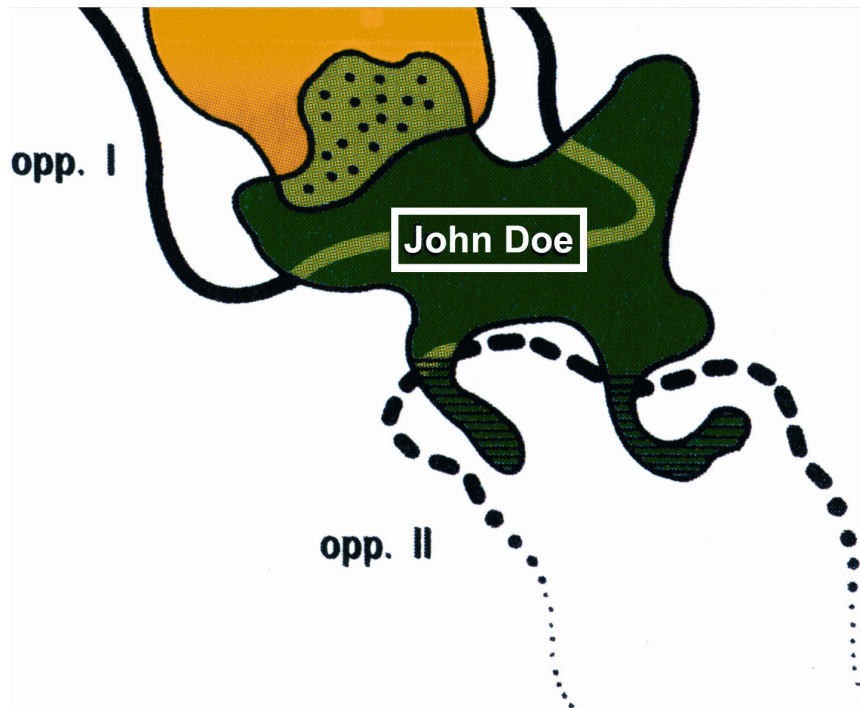
### **Amöboides Verhalten**

Wie die Amöbe können die Teilhaber bei Gore ungehindert von Hierarchie und Bürokratie auf Gelegenheiten und neue Bedürfnisse des Marktes eigenständig reagieren. Solange das Vorhaben bei einem Misserfolg nur Schäden oberhalb des Wasserspiegels anrichtet, bleibt das Unternehmen stabil. Bei einem Fehlschlag oder bei einer unüberwindbaren "waterline" zieht sich das Projektteam rasch wieder zurück und widmet sich anderen Aufgaben.

Das Amöbenkonzept gründet auf folgende Annahmen:

- Jeder Mitarbeiter hat Stärken und Schwächen.
- Um Chancen wahrzunehmen und daraus neue Geschäftsideen zu entwickeln, braucht es die Kompetenz und Fähigkeit von mehreren Mitarbeitenden.
- Wenn sich die Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder ergänzen, haben die Mitarbeitenden Spass und können sich persönlich weiterentwickeln. Damit kann die Idee mit Erfolg umgesetzt werden und für alle Beteiligten lockt ein materieller Erfolg.

Auf den ersten Blick scheinen diese Annahmen trivial. Doch erfahrene Manager wissen um die Schwierigkeiten, mit Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden umzugehen – insbesondere wenn die Interessen oder Ziele der Mitarbeitenden von organisatorischen Richtlinien oder unternehmensweiten Vorgaben divergieren.



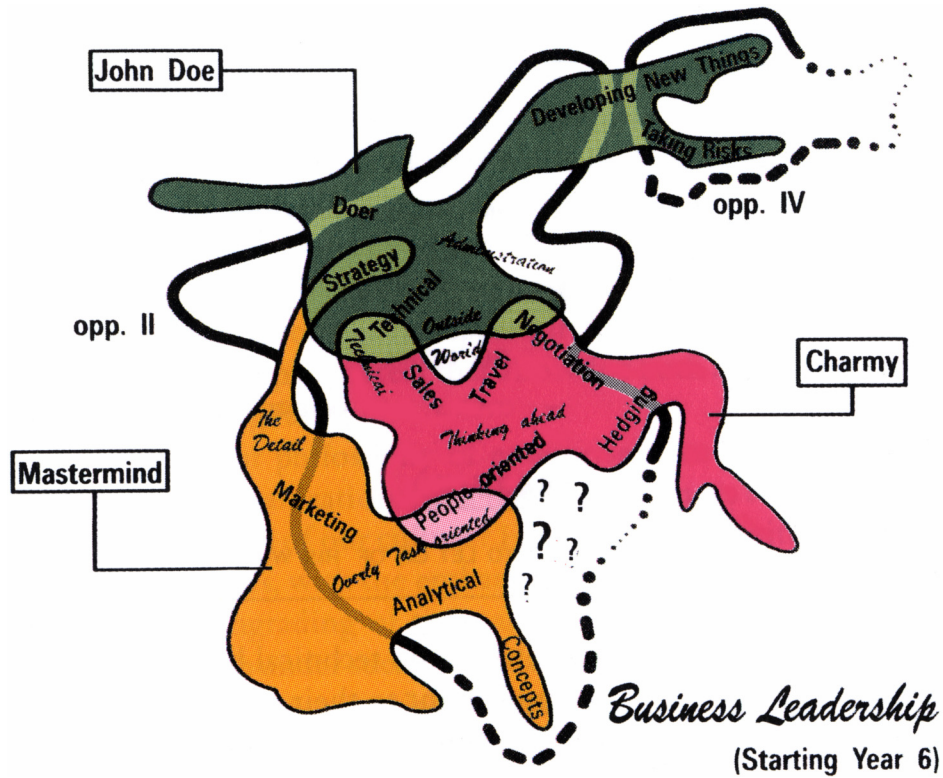
**Bild 1.3** Ausstülpen von Pseudofüsschen

*Case Study zum amöboiden Verhalten: Der Teilhaber "John Doe", ein Experte auf seinem technischen Gebiet, hat ein Marktbedürfnis entdeckt. Er stülpt bereits ein Pseudofüsschen in die "opportunity II", während er immer noch mit der Umsetzung der "opportunity I" beschäftigt ist (Bild 3).*

*Einige Jahre später (Bild 4): "John Doe" verfolgt "opportunity II" mit grossem Engagement. Es ist ihm gelungen, zwei weitere Teilhaber zu gewinnen, die seine Fähigkeiten ergänzen: "Charmy", eine kommunikative und verhandlungsstarke Frau aus dem Verkauf, und der Marketingspezialist "Mastermind", dessen Stärke in der Entwicklung von Konzepten liegt.*

*Die ausgezogene Linie markiert den Bereich einer "opportunity", in dem sich das Team inzwischen erfolgreich "eingenistet" hat. ("we know what we know"). Bei einer gestrichelten Linie sind Herausforderungen und Probleme zu lösen ("we know that we don't know"). Die gepunktete Linie deutet ein unbekanntes Gebiet an ("we don't know what we don't know"). Die Fragezeichen stehen für*

die ungelösten Probleme und Herausforderungen, die wie ein Vakuum weitere Teilhaber in das Projekt ziehen.



**Bild 1.4** Chancen verfolgen und umsetzen

### Entwicklung der Mitarbeitenden als Mehrwert

Stärken und Schwächen müssen relativ zu Chancen gesehen werden. Zu den Stärken zählen nicht nur Fachkompetenz, sondern auch besondere Talente, Fähigkeiten und Neigungen oder Disziplin und Temperament. Das Amöbenkonzept ist nur erfolgreich, wenn der Mitarbeitende bereit ist, seine Fähigkeiten und Talente zu ergründen. Gelingt dies, wird ein Mitarbeitender selbstsicher, er stellt sich positiv zum Leben und zu Veränderungen. Dies eröffnet neue Chancen und neue Optionen für ein Unternehmen.

Bei Gore wird ein Teilhaber als Mitglied eines Teams betrachtet. Er allein kann die Stabilität des Unternehmens nicht gefährden, da er laufend Feedback er-

hält und die Verantwortung teilt. In diesem Sinn ist das Team der Nukleus einer Amöben-Organisation. Dank der Gruppendynamik lernen die Mitglieder, mit ungelösten Widersprüchen zu leben. Die laufende Kooperation und der ständige Feedback-Prozess führen zu einer Selbstregulation und Selbsterneuerung. Das ideale Resultat ist ein "Winnig Team".

### **Prozesse über Strukturen**

Unternehmen mit pyramidenförmigen Hierarchien, detaillierten Stellenbeschreibungen, Organigrammen und definierten Dienstwegen stellen Strukturen über Prozesse. In einer solchen Umgebung ist es schwierig, Wesentliches zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren. Die lose Gitterstruktur, die vier Grundprinzipien und das Verhalten in Analogie zur Amöbe stellen die Prozesse in den Vordergrund. Dieser Fokus ermöglicht ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderung. Gore verhält sich wie ein biologisches, selbstlernendes System. Die ständigen Feedback-Prozesse reduzieren das Chaos und erzeugen einen höheren Grad der Ordnung. Damit ist ein Wachstumsprozess im Gang, der auf die Unternehmensziele fokussiert.

In einer Amöbenkultur ergeben sich die Strukturen spontan, sie ändern sich laufend und lösen sich wieder auf – sie sind eingebettet in ein Netzwerk von Prozessen, die von der kontinuierlichen Verfolgung von Chancen und Unternehmenszielen getrieben werden.

## **1.7 Dem Wandel erfolgreich begegnen**

Gore verfolgt seit der Gründung des Unternehmens das Ziel, seinen Kunden Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die den grösstmöglichen Nutzen bieten – darauf richtete Bill Gore Werte und Vision aus. Die Innovationskultur nach dem Amöbenkonzept eignet sich deshalb vor allem für Unternehmen, die ähnlich strukturiert sind. Dazu gehören Firmen, die nach der Philosophie "small is beautiful" leben oder wachsende Hightech-Unternehmen, die innovationsgetrieben sind und in Nischenmärkten agieren. Die Philosophie ist vor allem dann erfolgsversprechend, wenn sie im Anfangsstadium eines Unternehmens eingeführt wird, so wie es bei Gore der Fall war.

Die Kultur eines Unternehmens wird über Jahre oder gar Jahrzehnte geprägt. Doch auch sie unterliegt einem Wandel. In längeren Zeitabständen sollte ü-

berprüft werden, ob sich die Werte noch im Einklang mit der aktuellen Strategie und mit dem Umfeld des Unternehmens befinden. Nur so lässt sich verhindern, dass aus wichtigen Erfolgsfaktoren der Vergangenheit Blockaden für die Zukunft werden.

Bei Gore sanken die Wachstumsraten Mitte der Neunzigerjahre von kontinuierlichen zweistelligen Raten auf einstellige Werte. Gleichzeitig sank der Wert für die Mitarbeiterzufriedenheit in der jährlichen Umfrage und Kunden äuserten sich weniger positiv über die Zusammenarbeit. Dies veranlasste Gore, die Geschäftsprozesse zu überprüfen. Dabei stellte das Unternehmen auch seine Kultur auf den Prüfstand. Nachstehend drei wichtige Erkenntnisse dieser Analyse:

- Gore entwickelte sich fast unmerklich zu einem grossen Mitspieler im Wettbewerb globaler Märkte. Die Kultur war jedoch noch immer wesentlich darauf ausgerichtet, Marktnischen zu besetzen. Das Wertesystem, das allen voran Innovation durch Pioniergeist belohnte, musste sich wandeln. Es galt, die Kompetenz im Wettbewerb reifer Märkte zu erhöhen.
- Als technologieorientiertes Unternehmen tendierte Gore zu einem "Overengineering" der Produkte.
- Die Ablauforganisation mit selbstregulierenden Teams und flachen Hierarchien ist zu wenig schlagkräftig, um sich als globaler Player in grossen Märkten zu positionieren.

Heute hat sich bei Gore das Zusammenspiel von Kultur und Organisation an diese neuen Erkenntnisse angepasst. Neben stark strukturierten globalen Einheiten finden sich dezentrale Organisationsformen mit Teams, die sich mit hohen Freiheitsgraden selbst regulieren. Dass auch die Teilhaber hinter dieser aussergewöhnlichen Organisationsform und der einzigartigen Innovationskultur stehen, bestätigt das hervorragende Ranking im Fortune Wettbewerb "best company to work for" – sowohl in den USA als auch in europäischen Ländern.