

Denkräume schaffen

Unternehmen und das WZB kooperieren im InnoZ

Weert Canzler und Andreas Knie

Konzerne funktionieren wie Maschinen. Sie sind komplexe Gebilde mit hoch formalisierten Betriebsabläufen. Räume für neue Ideen sind selten. Um strategie- und handlungsfähig zu bleiben, verlagern sie Denk- und Experimentierarbeit häufig auf Gemeinschaftsunternehmen, die außerhalb der Konzernstrukturen angesiedelt sind und gemeinsam mit akademischen Forschungseinrichtungen oder Universitäten betrieben werden. Das Innovationszentrum für Mobilität und gesellschaftlichen Wandel (InnoZ) ist ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem die Deutsche Bahn (DB) AG, die Deutsche Telekom AG, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt und das WZB beteiligt sind.

Unternehmen sind keine Organisationen, die permanent interessante Ideen und Konzepte entwickeln, um diese dann als Innovationen zur Marktreife zu bringen. Neue Produkte und Dienstleistungen – im Sinne von Basisinnovationen – stellen im harten Alltagsgeschäft die Ausnahme dar. Konzerne, die we-

gen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten und logistischen Voraussetzungen prinzipiell in der Lage wären, neue Produkte einzuführen, sind von ihrer Struktur her konservativ. Um in einer globalisierten Welt mit arbeitsteiligen Produktions- und Distributionsstrukturen bestehen zu können, sind die organisationsinternen Prozesse auf Erhalt und Reproduktion stabiler Ordnungen ausgelegt. Neue Produkte sind oft eher Bedrohung als Chance. Routinen müssten geändert und Prozesse neu definiert werden. Skaleneffekte, also Produktionen mit großen Losgrößen, die eine Reduktion der Kosten erlauben, sind besonders auf stabile Bedingungen angewiesen.

Dieses schon von William Abernathy in den 1970er Jahren beschriebene *productivity dilemma* gilt heute mehr denn je. Denn wer weiß tatsächlich, ob sich die gute Idee in ein marktgängiges Produkt verwandelt, ob die Kunden es tatsächlich kaufen und sich die notwendigen Stückzahlen realisieren lassen?

Was man aber genau kennt, sind die Vorlaufkosten, die auf jeden Fall in den Büchern verbleiben und die Bilanz belasten. Selbst wenn Innovationen im Konkurrenzkampf um Marktanteile objektiv wichtig sind, präferieren Unternehmen eine Vermeidung der Risiken.

Wie kann ein Unternehmen aber angesichts dieses Produktivitätsdilemmas Vorsorge tragen, um nicht plötzlich durch geänderte politische Rahmenbedingungen oder in Folge neuer gesellschaftlicher Trends mit den eigenen Produkten im Abseits zu stehen? Notwendige Freiräume zum Nachdenken und Experimentieren können unter dem operativen Druck des Tagesgeschäfts kaum gewährt werden. Projekte, die außerhalb der Routinen liegen, werden systematisch ausgeblendet. Ein Ausweg besteht darin, Umfeldanalysen und Ideengenerierung auf externe Partner zu verlagern, die der unmittelbaren Kontrolle des Unternehmens entzogen und die nicht Teil der konsolidierten Konzernbilanzen sind. Daher bietet es sich an, die enge Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen zu suchen. Denn akademische Institute sind anders getaktet. Hier stehen Originalität und Innovation oben auf der Agenda, weil sie konstitutiv für wissenschaftliches Arbeiten sind. Herrschaft und organisatorische Kontrolle sind im Forschungsbetrieb weit weniger formalisiert als in gewerblichen Unternehmen. Wissenschaft ist deshalb ein attraktiver Partner für gemeinsame Unternehmen, um Denkräume zu schaffen.

Das 2006 gegründete Innovationszentrum „Mobilität und gesellschaftlicher Wandel“ (InnoZ) ist ein solches Unternehmen; es ist neben der Choice GmbH eine der beiden Ausgründungen des WZB. 2009 hat das InnoZ mit über 18 Beschäftigten einen Umsatz von knapp 1 Mio. Euro erwirtschaftet. Ein Gründungsmotiv der Deutschen Bahn AG war, die im Konzern vorherrschenden Prognosemodelle zur Analyse des Verkehrsverhaltens und der gesellschaftlichen Umfeldentwicklung wie beispielsweise die Alterung der Gesellschaft oder die sich verstärkende Urbanisierung methodisch weiterzuentwickeln. Insbesondere sollten die Methoden der qualitativ arbeitenden sozialwissenschaftlichen Mobilitätsforschung integriert werden. Ein solcher paradigmatischer Wandel in der Vorhersagemethodik wäre im eigenen Konzern nicht ohne größere Verwerfungen gelungen. Das InnoZ konnte dagegen auf der Basis einer Reihe von Projekten und Experimenten neue methodische Verfahren zum Verkehrsmittelwahlverhalten sowie zur Identifizierung von Trends entwickeln, wie sie etwa in der Projektgruppe Mobilität des WZB gängige Forschungspraxis darstellten.

Die Erfahrungen drei Jahre nach der Gründung zeigen: Nachdem Ergebnisse aus der InnoZ-Forschung in der Fachwissenschaft Anerkennung gefunden haben, das Wissen also „sozial robust“ wurde, konnte der Weg zurück in die Konzernstrategie eingeschlagen werden. Die neue Methodik der Umfeldprognosen ist mittlerweile Teil der Mittelfristplanung und des strategischen Managementprozesses geworden.

Diese exogene Innovationsstrategie hat erhebliche Vorteile für Unternehmen, vor allem wenn es darum geht, vorhandene Stärken in neue Technologiefelder einzubringen. Hierfür reichen konventionelle Formen der Forschung und Entwicklung nicht aus. Durch die Aktivitäten des InnoZ konnte unter Nutzung der wissenschaftlichen Fachgemeinschaften ein erweitertes Verständnis von Elektromobilität Raum greifen. Dieses hat sich schließlich in den Förderzielen der Programme der Bundesregierung niedergeschlagen, in denen ausdrücklich die Verknüpfung von Elektroautos mit dem öffentlichen Verkehr gefordert wird. Eine solche Perspektive war von der Projektgruppe Mobilität bereits seit Ende der 1990er Jahre entwickelt worden. Aus Sicht der DB AG waren damit Bedingungen für eigene Innovationsvorhaben entstanden, die vorher nicht existierten, weil die Förderpolitik in Sachen Elektroantriebe allein auf die Automobilforschung ausgerichtet war. Der Konzern konnte sich erfolgreich in verschiedenen Förderprogrammen platzieren. Dieses Beispiel illustriert, dass die externe Innovationsstrategie, also die Nutzung unabhängiger Denkräume zusammen mit akademischen Partnern, die strategische Handlungsfähigkeit von Unternehmen erhöhen kann.

Aber auch aus Sicht der Wissenschaftseinrichtungen ergibt sich eine Reihe von Vorteilen für die praktische Forschungsarbeit: Neben der Organisation von Feldzugängen, die ohne eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen niemals möglich wären, können wissenschaftliche Ergebnisse einem direkten Test unterzogen werden. Entsprechen die theoretischen Annahmen den empirischen Befunden? So hat die Projektgruppe Mobilität des WZB eine Reihe von Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Mobilitätsforschung im „InnoZ-Labor“ testen und validieren können. Ob beispielsweise die Erkenntnisse über die Verkehrsmittelwahl tatsächlich stimmen, zeigte sich erst im Praxistest. Die Zusammenarbeit mit der Konzernforschung der DB AG oder auch mit Abteilungen der Deutschen Telekom AG hat den Blick auf den Gegenstand sowie die eingesetzte Methodik erheblich erweitert. Untersuchungen zum demografischen Wandel oder zur Infrastrukturpolitik haben durch die gemeinsame Projektlogik profitieren können.

Bei der Einrichtung und Absicherung eines solchen Denkraums sind allerdings wichtige Regeln zu beachten. Wissenschaftlich-wirtschaftliche Gemeinschaftsfirmen dieser Art müssen grundsätzlich so konstruiert sein, dass die notwendige Ambivalenztoleranz – also die Achtung der unterschiedlichen Wissens- und Arbeitskulturen – auch gelebt werden kann. Daher ist das InnoZ als GmbH organisiert; unabhängig von den tatsächlich gehaltenen Gesellschaftsanteilen hat jeder Partner nur eine Stimme. Die Unternehmen können ihre wirtschaftliche Potenz nicht einfach in Macht verwandeln und die Wissenschaftspartner überstimmen. Hierzu gehört auch, dass alle Arbeiten der gemeinsamen Forschungseinrichtung grundsätzlich veröffentlicht werden, das heißt, dass die Produktion des Wissens den akademischen Gepflogenheiten entsprechen muss. Erkenntnisse werden in einen Diskurs eingespeist und besprochen, denn nur auf diese Weise kann sich die Besonderheit wissenschaftlicher Arbeit auch tatsächlich entwickeln. Reibereien sind nicht auszuschließen. Konflikte zwischen exklusiver Nutzung neuer Erkenntnisse und ihrer Veröffentlichung in Fachjournals zur Sicherung der akademischen Reputation stehen auf der Tagesordnung. Sie lassen sich aber bei gegenseitigem Respekt produktiv auflösen. Veröffentlichungen brauchen beispielsweise in der Regel einige Zeit, bis die Ergebnisse gedruckt vorliegen, Zeit, in denen die Erkenntnisse bereits im operativen Geschäft wirken können.

Aus innovationstheoretischer Perspektive bleibt die exogene Innovationsstrategie aber immer wieder gefährdet. Sie bietet zunächst den Vorteil eines vom Tagesbetrieb fernen und daher geschützten Diskursraums. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Ideen und Konzepte durch diese Distanz zu wenig an-

schlussfähig sind und im Unternehmen keine Resonanz erfahren. Ohne korrespondierende Einheiten und Brückenbildungen im Unternehmen sind Think Tanks zur Wirkungslosigkeit verurteilt. Die Kunst des Managements besteht darin, einerseits genügend Distanz zu entwickeln, um Kreativraum zu generieren, andererseits aber auch die notwendige Anschlussfähigkeit zu organisieren, um Innovationen auch realisieren zu können. Im InnoZ wird dieser Link durch eine besondere Politik der Personalüberlassung aktiviert. Einzelne Beschäftigte der Unternehmen oder sogar ganze Arbeitseinheiten können – natürlich freiwillig – für eine bestimmte Zeit beurlaubt werden, um im InnoZ zu arbeiten. Sie sammeln neue Erfahrungen und entwickeln sich weiter. Da sie mit einem Rückkehrrecht ausgestattet sind, bleiben die arbeitsrechtlichen Errungenschaften gewährt und die Konzerne in der Pflicht. Aus Sicht des Konzerns erweitern sich damit die Möglichkeiten der Personalentwicklung. Für das InnoZ ist jeder „Rückkehrer“ potenziell ein Inkubator, der Gedanken und Ideen zurück in den Konzern trägt. Wissen und neue Erkenntnisse können in die Praxis diffundieren.

Allen organisatorischen Vorkehrungen und Managementkünsten zum Trotz funktioniert ein solcher Denkraum aber nur, wenn die Akteure auch ein strategisches Interesse an einem Kreativraum haben und die exogene Innovationsstrategie auch wollen. Gelebt werden kann dies nur in konkreten Projekten. Die organisatorischen Strukturen, die Spielregeln sind dabei nur Hilfsmittel. Wenn sich strategische Pläne ändern oder sich Interessen verschieben, dann steht auch der Denkraum zur Disposition, und es gehört mit zu seinen Funktionen, sich unter solchen Umständen auch selbst in Frage zu stellen.