

Innovationskultur: Aussichtsreiche Eigenprojekte können bei Google zum Hauptinhalt des Jobs werden

Glück am Ende des Regenbogens

Bei Google dürfen Hunde mit zur Arbeit, und Mitarbeiter werken im kreativen Chaos. Bei Microsoft bauen Tausende Entwickler an einem Riesenstück Software: wo Ideen Geburtshilfe bekommen und wo nicht.

Alexandra Riegler

Als Steve Wozniak zehn Jahre alt war, wurden Transistoren gerade in Chips integriert. Transistorradios waren die greifbare Innovation, Computer die Zukunftsmusik. Mit seinen Freunden bastelte Wozniak aus Elektronikbauteilen kleine Geräte, die, so der Apple-Mitbegründer bei einem Vortrag an der Universität Oxford, manchmal Töne von sich gaben: „Technologie lässt dich immer irgendwie kommunizieren und bringt dich ein kleines Stück weiter, als du sonst gekommen wärst.“

Als er erfuhr, dass jedes Kind prinzipiell die Möglichkeit hätte, Amateurfunker zu werden, wusste Klein-Steve rasch, was er werden wollte: Ingenieur. „Ich bin Superman“, habe er bei sich gedacht, „ich bin wie das einzige Kind mit einem Führerschein.“ Das Glück, das Wozniak beim Anblick seines Transistorradios befiel, sollte sich seiner Ansicht nach verbreiten lassen. Dass sich dieses bei den Leuten trotz aller technischer Errungenschaften nicht einstellte, quittiert er mit einem hoffnungsvollen Satz: „Am Ende des Regenbogens muss es ein bisschen Glück geben, auch wenn wir es nicht sehen.“

PR-Stuntman

Während Wozniak dem Hochgefühl des Erfindens nachspürt, achtet sein ehemaliger Kollege und Apple-CEO Steve Jobs darauf, Kunden und Shareholder bei Laune zu halten. Kaum jemandem gelingt es wie Jobs, Innovation zu verkaufen, auch wenn diese nicht notwendigerweise eine ist. Als sich das Unternehmen etwa den Beschränkungen der Power-PC-Chips beugte und zu den Prozessoren von Intel wechselte, verlautbarte Jobs, dass nun erstmals deren volle Kraft freigesetzt würde. Dass nahezu die gesamte Computerindustrie seit Jahren erfolgreich Intel-Produkte verwendete, schien ihn bei seinen PR-Stunts nicht zu irritieren.

Die Innovationskraft von Apple wird heute meist mit der Fähigkeit beschrieben, eigene und fremde Ideen zu einem ansprechenden, benutzerfreundlichen Produkt zusammenzufügen. So entstand der mobile Musikplayer iPod etwa aus der Idee eines Beraters heraus, der für die Kalifornier arbeitete. In weiterer Folge wurde eigene

Technologie (das Navigationsrad) mit bereits verfügbarer und zugekaufter (die Musik-Software iTunes) kombiniert.

Freiheit und Gourmetessen

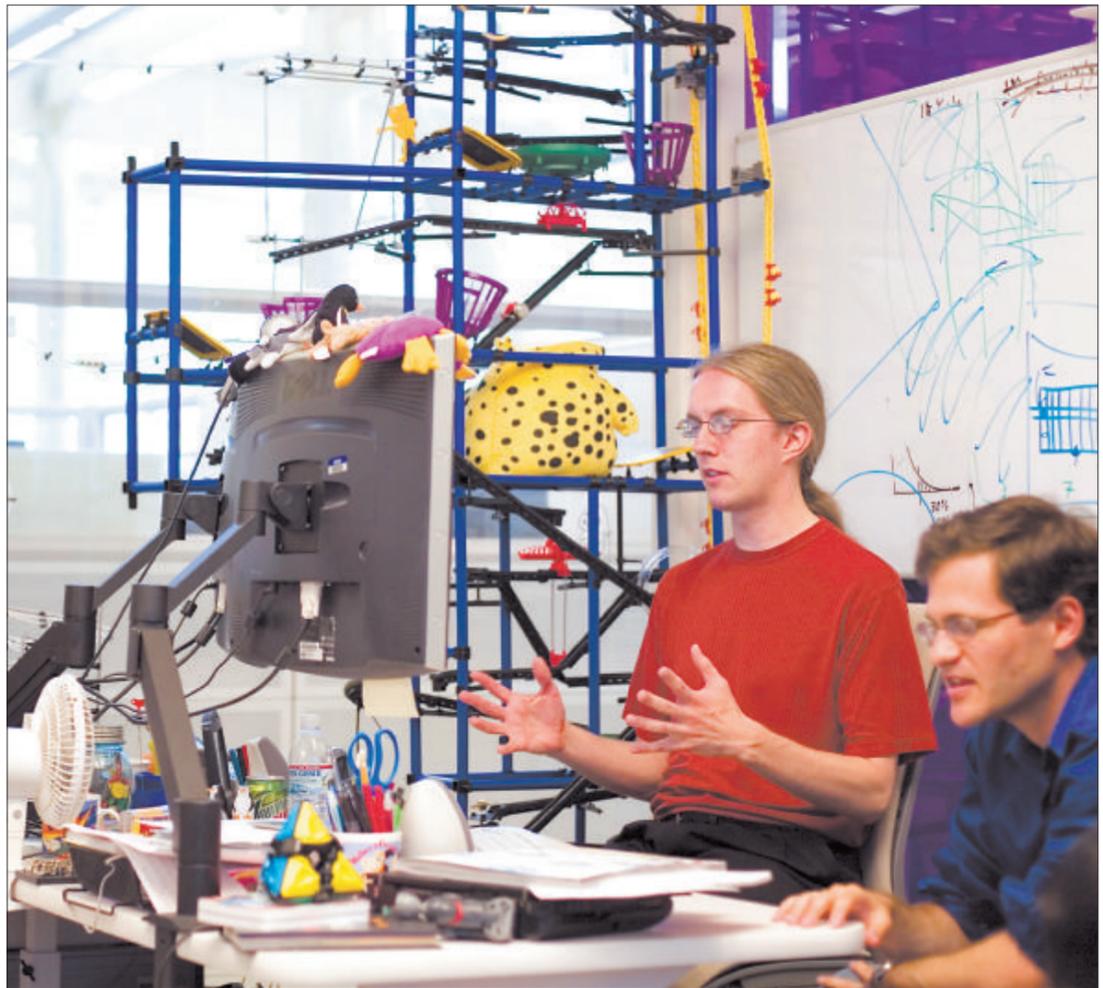
Google treibt Innovation indes mit Gourmetrestaurants und der Erlaubnis an, Hunde mit zur Arbeit bringen zu dürfen. Weiters gibt es auf dem Google-Campus Sportplätze, Billardtische und keine besonderen Bekleidungs Vorschriften. Dass Mitarbeiter ein Fünftel ihrer Arbeitszeit für Projekte verwenden können, die nicht unmittelbar mit der Jobdefinition zusammenhängen, hat sich in der Branche herumgesprochen. Diesem Erfolgsprinzip entstammen unter anderem das Webmail-System Gmail oder der virtuell zu bereisende Globus von Google Earth. Tatsächlich macht die Mischung aus Freiheit und guter Bezahlung, beides zeitlich begrenzt und mit Leistungsbewertungen versehen, auch viele Forschungsinstitute erfolgreich.

„Ich bin Superman. Ich bin wie das einzige Kind mit einem Führerschein.“

STEVE WOZNAK,
APPLE-GRÜNDER

Als Unternehmen des Informationszeitalters schlechthin zieht Google viele der schlauesten Köpfe an, nicht zuletzt weil sein Innovationssystem trotz zunehmender Größe noch funktioniert. So bleiben Erfolge im Rahmen solcher Privatprojekte nicht unerkannt. Was aussichtsreich erscheint, bekommt vom Management mehr Arbeitskräfte zugewiesen. Eine Idee kann auf diese Weise schon einmal zum Hauptinhalt des Jobs werden. „Für uns sieht es so aus, als würde sich das Modell noch einige Zeit skalieren lassen“, erklärt CEO Eric Schmidt. Zu Beginn seiner Karriere arbeitete er unter anderem bei Xerox Parc (Palo Alto Research Center) und den Bell Labs. Im letzten Jahr unterrichtete er neben seinem Google-Job zwei Tage pro Woche an der Stanford University: „Weil man immer etwas lernt, wenn man unterrichtet.“

Die Innovationskraft des Suchmaschinenriesen steht un-



Kreative Freiheiten sind bei Google Pflicht. Diesem Prinzip entstammen unter anderem das Webmail-System Gmail oder der virtuell zu bereisende Globus von Google Earth. Foto: Google

ter genauer Beobachtung durch Konkurrenz und Internet-Gemeinde. Laut Schmidt arbeitet Google „sehr, sehr hart“ daran, den unternehmerischen Geist in die wachsende Organisation hinüberzuretten. Dass das Unternehmen besonders gut ausgebildete Mitarbeiter auf sich vereint, hat auch eine gewisse Fluktuation zur Folge. Eine ganze Reihe Angestellter macht sich im Silicon Valley selbstständig, während andere, für einfache Sales-Jobs überqualifiziert, das Weite suchen.

Auf die Frage von Studenten, die den Podcast Innovate betreiben, umreißt Schmidt schließlich das wichtigste Kennzeichen eines innovativen Unternehmers: „Sie setzen um, ob man es ihnen nun erlaubt oder nicht.“ Dies sei eine Motivation, die „von innen kommt und sich nicht lernen lässt“. Alles, was über diese Vision hinausgeht, sei Taktik.

Armee der Codeschreiber

Rund tausend Kilometer weiter nördlich kämpft Microsoft um seine schwindende Innovationskraft. Diese liegt nicht erst seit dem geflopten Betriebssystem Windows Vista im Argen. Ein Blick auf die Geschichte des Computers zeigt, dass nur wenig, womit Microsoft reich wurden, aus dem eigenen Unternehmen heraus entstand. Vielmehr verlegte sich der Software-Riese

zu Beginn bereits auf Zukäufe. Die grafische Software-Oberfläche beispielsweise stammt von Xerox Parc. Das Betriebssystem DOS wurde eingekauft, das Tabellenkalkulationsprogramm Excel aufgepeppt.

Wie anderen Großunternehmen steht Microsoft seine Dimension im Weg. Die Entwicklung von Windows nahm Anfang der 1980er Jahre mit einer Handvoll von Software-Ingenieuren ihren Anfang. Als im Frühjahr 2003 das Betriebssystem Windows Server 2003 auf den Markt kam, hatten daran rund 5000 Programmierer gearbeitet, auf Seite der Redmonder. Etwa noch einmal so viele Leute kamen von Partnerunternehmen hinzu. Eine solche Menge an Beteiligten scheint kaum mit einem Innovationskonzept vereinbar zu sein. Nicht verwunderlich sind daher auftretende Probleme und Redundanzen.

„Es ist lustig, dass jede Generation glaubt, sie hätte die kalte Fusion erfunden.“

ERIC SCHMIDT,
GOOGLE-CHEF

Doch nicht nur zu viele Köche verderben den Brei. Windows Vista, die aktuelle Ver-

sion des Betriebssystems, ist so sehr überfrachtet, dass auch treue Kunden das Nachfolgesystem abwarten. Gleichzeitig ist die Funktionsfülle zum Teil freilich beabsichtigt. Einerseits sollen Kunden über neue Funktionen zum Kauf angeregt werden, andererseits erwarten sich PC-Hersteller, dass Windows die Hardware-Verkäufe vorantreibt: Aufwendige Software verlangt nun einmal nach möglichst neuer Hardware.

Ewiges Erfindertum

Doch die Schwerfälligkeit gegenüber Veränderungen des Marktes sitzt tiefer. Längst finden Kunden Gefallen an kleinen, billigen Notebooks, die sich als Zweitgerät für unterwegs eignen. Auf den Trend, dass mobile Computer plötzlich einem gewissen Purismus gehorchen dürfen, hat Microsoft derzeit gar keine Antwort parat.

Dass in Zeiten von Informationstechnologie alles ganz anders sei als früher, will Google-Chef Schmidt nicht gelten lassen. „Es ist lustig, dass jede Generation glaubt, sie hätte die kalte Fusion erfunden“, ereifert er sich, „aber das hat jede Generation davor auch gedacht.“ Erfinder von heute unterscheiden sich seiner Meinung nach nicht von jenen vor zehn oder gar hundert Jahren: Es seien dieselben Leute, die von derselben Leidenschaft angetrieben würden.