

Die Entwicklung radikaler Innovationen – Was tun?

Wir konzentrieren uns hier auf die Entwicklungsphase solcher Innovationen. Sie können nicht erzwungen, nicht direkt gemanagt werden. Sie erfordern öffnende Interventionen, die einen fruchtbaren Boden für sie schaffen. Dann können sie gedeihen.

- Herausfordernde Zukunftsbilder und Visionen. Sie machen es notwendig, neue Perspektiven zu entwickeln und anders zu denken als bisher. Sie wirken wie ein Magnet, der Energie und Aufmerksamkeit bündelt und ausrichtet.
- Autonomie. Sie gibt Zeit und Ressourcen sich mit Neuem zu beschäftigen. Fehlerfreundlichkeit und Handlungsspielräume stärken die Motivation, sich mit neuem zu beschäftigen. Die Organisation ermöglicht freien Zugang zu Wissen und die Chance sich zu vernetzen.
- Redundanz gibt durch gemeinsame Sprache und Erfahrungen Teams größere Chancen neue Lösungen zu finden. (Redundanz wird durch Downsizing-Prozesse oft gefährdet, wenn Unternehmen zentralisieren oder entscheiden, dass bestimmte Kompetenzen nur einmal im Unternehmen gepflegt und entwickelt werden.)
- Interne Unterschiedlichkeit, die die Komplexität und Dynamik des externen Marktes im Unternehmen abbildet. Diese Unterschiede sind offen und frei zugänglich (offene Kommunikation, informell starke Kommunikationskultur, Communities of Practice).
- Kreatives Chaos, lose Kopplungen und interne Fluktuation verhindern eindimensionales Bereichsdenken und funktionale Wahrnehmungsbarrieren für Innovationen (funktionsübergreifende Karrierewege, Chancen zum Austausch in informellen, sich selbst steuernden Netzwerken).

Barrieren für Innovation

„Drop your tools or you will die“

Innovationen machen auch harte Schnitte notwendig. Dann nämlich, wenn vertraute, bisher erfolbringende Kernelemente der eigenen Identität aufgegeben werden, sobald es an die Umsetzung der Innovation geht). Diesem Phänomen ist Karl Weick in seiner Untersuchung „Drop your tools or you will die“) nachgegangen. Im Speziellen beschäftigte sich Karl Weick mit der Frage, worauf der Widerwillen zurückzuführen ist, die Werkzeuge, an die man gewohnt ist, aufzugeben, wenn Gefahr droht. Anlass waren Beispiele, in denen Experten (Feuerwehrleute, Piloten, Seeleute) sich in Krisensituationen nicht von ihren berufsspezifischen „tools“ getrennt hatten und sich deshalb in große Gefahr brachten oder ums Leben kamen. So konnten z. B. wiederholt Feuerwehrleute bei Waldbränden dem Feuer nicht mehr rechtzeitig entkommen, weil sie sich trotz mehrmaliger Aufforderungen weigerten, ihre schweren Geräte zurückzulassen. Schließlich hatten ihnen diese bisher gute Dienste erwiesen. „Drop down your tools or you will die“ ist damit ein Synonym für die Flexibilität und Fähigkeit, „Gelerntes und Gewohntes“ loszulassen.

Die Gründe für das Beharren besser zu verstehen, heißt dann auch mehr Freiraum für Innovation zu schaffen. Die in den Untersuchungen der Unglücksfälle herausgefundenen Gründe lassen sich auf Organisationen gut übertragen. Warum also werden die gewohnten „Werkzeuge“ nicht aufgegeben?

Tiefeninterviews ergaben folgende Barrieren:

- Die Botschaft „drop down tools and run“ wird nicht gehört.
- Die Begründung und die Dringlichkeit, sich der Werkzeuge zu entledigen, wurde nicht kommuniziert.
- Wenn die ungewohnte Anweisungen „drop down tools“ von fremden Personen kommt, oder solchen, zu denen kein Vertrauen herrscht, bleibt sie ohne Konsequenz.
- Die Werkzeuge geben ihren Besitzern das Gefühl wirksam zu handeln, ihr Umfeld gestalten zu können, sie geben emotionale Sicherheit - gerade in der Gefahr.
- Es existiert wenig Übung darin, die eigenen Werkzeuge schnell und wirksam loszuwerden - wer nicht immer wieder einmal improvisiert, ist wie gelähmt und fühlt sich hilflos.
- Was ohne Werkzeuge zu tun wäre, ist unvertraut und macht Angst, wurde nie ausprobiert. Das neue „statt dessen“ fehlt.
- Wegwerfen würde bedeuten, einen Fehler zuzugeben, als Experte versagt zu haben.

- Die soziale Dynamik - wenn andere jeweils bei ihren bisherigen Werkzeugen bleiben, entsteht die Überzeugung "So schlimm ist es nicht, wir müssen nichts anders machen."
- Die Überzeugung herrscht vor, das Wegwerfen bringe keinen deutlichen Unterschied.
- Die eigenen Werkzeuge sind Ausdruck und Symbol für die Berufsidentität - was sind Manager oder Experten ohne die Werkzeuge, Systeme und Instrumente, die sie nutzen?

Was aber kann man tun, um leichter "loslassen" zu können und damit Innovationsbarrieren zu überwinden?

1. Aufmerksamkeit erhöhen und sehr deutliche Botschaften, insbesondere in Umbruchsituationen „senden“ und überprüfen, ob sie „gelandet“ sind
2. Die Überzeugung für die Gründe des Handelns verdeutlichen ("case for action")
3. Das Vertrauen in stabile Netzwerke stärken
4. Wissen bedeutet steuern und kontrollieren zu können: "Im Notfall schalten wir auf „Autopilot“ und greifen auf alte Muster zurück ("panic button") - den ‚leeren Zwischenraum‘ zwischen alt und neu akzeptieren wir." Dieses Phänomen ansprechen und durch eigenes Beispiel dazu ermutigen.
5. Lernen und Üben, sich von Wissen und Werkzeugen zu entlasten;
6. loslassen können ("stress on overlearned behaviors") - als Managementintervention immer wieder neue Kontexte schaffen, in denen das Loslassen geübt wird
7. Die Fähigkeit steigern, Ersatzaktivitäten einzusetzen, zu improvisieren
8. Fehlerfreundlichkeit üben (was insbesondere Experten schwer fällt)
9. Die soziale Dynamik insbesondere von Gruppen hinterfragen – die Gefahr der "Ignoranz der Mehrheit" beleuchten
10. Mit der Grundüberzeugung "Es lohnt sich" arbeiten
11. Proben für den "Ernstfall" (was tun wir, wenn ...) - durch schöpferisches Andershandeln zu neuer Identität kommen
12. Dogmen sichtbar machen

Innovationsfördernde Interventionen destabilisieren, leisten „kreative Zerstörung“. Sie schaffen neue Herausforderungen, die mit „herkömmlichen Herangehen“ nicht gehört werden können. Und sie schaffen Energie, Anreize und einen produktiven Rahmen für das Entwickeln kreativer neuer Antworten. Damit sind auch Manager neu gefordert - im Fall der Un:balanced Transformation kann es darum gehen, das, was jetzt „gut funktioniert“, zu hinterfragen oder außer Kraft zu setzen, um Platz und Energie für Neues zu schaffen - das verlangt Voraussicht, Querdenken, Mut zur produktiven „Zerstörung“ und Überzeugungskraft gepaart mit Konsequenz - inhaltlich und emotional keine leichte Angelegenheit, geht es doch darum, den Zwischenraum zwischen Unsicherheit, Risiko und Zukunftsoffenheit zu nutzen. Radikale Innovationen gehen immer einher mit positiven Turbulenzen.

10 Spielregeln für ein innovationsförderndes Klima

Anreize und Interventionen für innovative Organisationen und Unternehmenskulturen – Innovationsregeln

- 1. Träume und unvernünftige, (scheinbar) unmögliche Ziele** als Herausforderung setzen. Sie machen klar, dass ein mehr, besser, schneller desselben nicht ausreicht, sondern neues Denken gefragt ist und Intensität (in Geschwindigkeit, Energie und Ressourcen) für Innovation notwendig ist.
- 2. Die Grenzen des eigenen Geschäftsfeldes ausweiten** und dehnen (z. B. Disney nicht nach Themenparks definiert, sondern „Unterhaltung dreidimensional“). **Anliegen und Sinn** stehen im Vordergrund und „treiben“ weiter, nicht das bestehende Geschäft. Daraus erst entsteht der Mut für Neues und die Bereitschaft, bisheriges Sozial- und Wissenskapital abzuschreiben (z. B. Virgin Atlantic: „Wir sollten denkwürdige Augenblicke für unsere Kunden schaffen“. Schwab: „Wir sind die Hüter der finanziellen Träume unserer Kunden“).

Radikale Innovationen setzten „neue“ kreative Problemdefinitionen und Fragestellungen voraus - andere mentale Bilder und erweiterte Wahrnehmungsfelder schaffen andere Landschaften für Innovationen als die gängigen, die bestenfalls kontinuierliche Verbesserungen erzielen lassen.

- 3. Unterschiede als Produktivkraft nutzen**, Gegensätze herausfordern und hinterfragen – das ist einer der wichtigsten Motoren für Innovation. Dazu müssen die Unterschiede überhaupt erst sichtbar werden. Das Zusammenbringen von multiperspektiven Sichtweisen in

interaktiven Settings macht Unterschiede transparent und schafft fruchtbaren Boden für neue Ideen (Kundenparlamente, empathische Kundenbeobachtung mittels Video und Auswertung durch interdisziplinäre Teams). Teams und Großgruppenveranstaltungen sind besonders geeignet, aus Unterschieden Ideen und Neuerungen zu generieren.

4. Neue, revolutionäre Stimmen zu Wort kommen lassen: Wer „jung“ denkt, erst kurz im Unternehmen, Spezialist auf einem anderen Gebiet oder unerfahren ist, kann tradierte Wahrnehmungsbarrieren der „alten Herren“ wirkungsvoll hinterfragen und sichtbar machen und -mehr noch - unverblümt die unmöglichsten Ideen ins Spiel bringen. Umgekehrtes Mentoring - wenn Senior Manager sich junge High Potentials im Unternehmen auswählen, damit sie ihnen etwas über die Zukunft und Trends beibringen - ist eine Intervention in diese Richtung, ebenso das „Schattenkabinett“ wo „junge Löwen“ in Teams erarbeiten, welche Schwerpunkte sie als Managementteam setzen würden. Das ist oft auch unbequem - „Langsam-Anpasser“ und eigensinnige Querdenker wirken oft zunächst sperrig und werden als nicht klassisch produktiv wahrgenommen. Innovation braucht andere Menschen als die KVP-Experten. Andere Stimmen kommen auch zu Wort, wenn Unternehmen ihre Antennen in Richtung Peripherie ausrichten, also aktiv Experten von außen hereinholen oder neue Mitarbeiter (vor allem aus anderen Branchen) und ihre Ressourcen nutzen. Dazu gehört ebenso, Mitarbeiter, die nicht im etablierten Zentrum sondern „am Rand“ des Unternehmens agieren, zu befragen und involvieren.

5. Offene Märkte für Ideen, für Kapital und für Talente schaffen

- Ideen: Interaktive Großveranstaltungen wie „Open Space“ oder interne Innovationsmessen – eventuell auch mit Kunden, wo Angebote und Nachfragen ausgehandelt werden - sind Beispiele für solche offenen Märkte.
- Kapital: Business Angels als Risikokapitalgeber lassen sich auch unternehmensintern etablieren, Innovationsbudget mit wettbewerbsorientierten Spielregeln schaffen marktähnliche Situationen und Anreize.
- Talente: Wechsel erleichtern (z. B. Titel an Person, nicht an Position binden, Phantomaktien für Gründungsteams neuer Bereiche, sich bewerben...), Ressourcen anziehen (Sogwirkung) statt Ressourcen verteilen.

- 6. Viele schnelle, risikoarme und kleine Experimente fördern:** Darin liegen zwei Herausforderungen: das Schützen von Ideen (sie nicht als noch zu zarte Pflänzchen strengen ROI-Rechnungen unterziehen) und Fehlerfreundlichkeit (wenn Experimente scheitern ist das kein Mißerfolg). Der Auswahlprozess schließt die Entwicklungsphase radikaler Innovation ab. Die Idee als solides Konzept mit attraktiver Einschätzung in Sachen Wertschöpfung wurde zum Experiment. Das Experiment ist zumindest machbar und hat bei seinen Kunden große positive Resonanz ausgelöst und Befürworter gefunden. Jetzt wird es zum "Venture", wo Ertrag, Nachhaltigkeit und Entwicklungsfähigkeit nachzuweisen sind (Pilotierung im Echtbetrieb z. B. eines neuen Geschäftsprozesses oder Geschäftsmodells). Die Positionierung in diesem Entwicklungsprozess erleichtert Orientierung beim jeweiligen Entscheidungsbedarf.
- 7. Differenzieren und Teilen:** Konzentration auf kleine Marktanteile bzw. Nischen – alle sind "Entrepreneur". Zellteilungen schaffen Platz für neue Geschäftsmodelle. "Communities of practice" sorgen dafür, dass Wissen und Erfahrung geteilt werden.
- 8. Ausflüge in fremde Welten organisieren:** Das können z.B. Learning Journeys zu Innovationsthemen in anderen Unternehmen sein (Innovationen erfordern den Zyklus von erleben-beobachten-auswerten/entwickeln-probierenauswerten, reifen lassen-entscheiden) oder die empathische Kundenbeobachtung (mit Videos und interdisziplinären Auswertungsteams Kunden bei der Nutzung von Produkten beobachten), um latente, unbewusste Kundenbedürfnisse zu eruieren. Mit „Lead“-Kunden oder –Partnern (das sind solche, die das Unternehmen herausfordern, weil sie selber innovativ und anspruchsvoll sind) kann eine „Innovationsallianz“ gebildet werden - z. B. um in Workshops Zukunftsszenarien zu entwickeln, Mitarbeiter (z. B. High Potentials, Querdenken) auszutauschen und deren Erfahrungen in Richtung Innovation voranzutreiben. Sabbaticals und Leben in fremden neuen Welten sollten unterstützt werden, beginnend damit, Fachkonferenzen fremder Disziplinen zu besuchen und sich davon inspirieren zu lassen, bis dahin, als japanischer Autoentwickler mehrere Monate in einer amerikanischen Mittelstandsfamilie zu leben, um zu verstehen, welche Bedürfnisse rund ums Autofahren für den US-Markt der Mittelklasse zentral sind. Andere Räume für Innovationsarbeit als die des Tagesgeschäftes helfen auch als Ritual, um den Übergang vom einen Arbeitsmodus auf den anderen zu beschleunigen.

- 9. Innovationsstrategie mit Kennzahlen entwickeln** und überprüfen – Wie viel Prozent unserer Produkte sind jünger als drei Jahre? Wie viel Umsatz erwirtschaften wir? Wie viele Klienten, die in ihrer Branche Innovationsleader sind, beraten wir ...? Das sind Beispiele für Fragen, die Innovationsanstrengungen im Managementfokus bleiben lassen.
- 10. Eigenverantwortung und Autonomie für Personen und Teams** und Intensität stärken in einem Klima von Offenheit, Herausforderung, Anteilnahme und intensiver Kommunikation: Innovationsmessen mit „Lead-“Kunden und ausgewählten Partnern, Wettbewerbe mit produktiven Debatten, die Konflikte als Motor nutzen. Bei Innovationen ist der „ganze Mensch“ angesprochen; Ideen verfolgen braucht Experimentierzeit, probieren können – dauernder operativer Arbeitsdruck hindert Neues. Die Ideen brauchen zunächst Schutz vor Managern des Tagesgeschäftes und vor Kunden - sie brauchen Inkubationszeit wie eine Pflanze: die wächst auch nicht schneller, wenn man daran zupft. Leistungsdruck ist für Innovationen produktiv, operativer Zeitdruck nicht. Innovationen reifen, brauchen Disziplin, Commitment, Herausforderung und viel Freiraum, sie gedeihen in einer Kultur von Selbstvertrauen und Leistung, in der auch der Wechsel von Spannung (intensive Arbeit) und Entspannung (Loslassen - etwas ganz anderes tun) Platz hat. Für viele Unternehmen ist das etwas Neues, Ungewohntes - Innovation lässt sich anders als operatives Tagesgeschäft nicht als Tagesordnungspunkt erarbeiten. Damit das gelingt, brauchen wir Organisationen mit großer Aufnahmefähigkeit und Empfänglichkeit für Neues, Anderes - darum geht es beim Schaffen eines innovationsfreundlichen Klimas.

Aus: Heitger, B/ Doujak, A. (2002) Harte Schnitte Neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien.