Innovationsgeschwindigkeit spürbar erhöhen[1]

Wie können wir unsere Innovationsgeschwindigkeit erhöhen? Diese Frage stellt sich laut Dr. Georg Kraus in den Unternehmen mehr denn je. Vielen fällt es jedoch schwer, eine passende Antwort zu finden - auch weil ihnen unklar ist, was Innovationen fördert und was sie im entscheidenden Moment bremst.

Nicht selten beschränkt sich die sogenannte „Innovation" in deutschen Unternehmen auf ein Optimieren des Bestehenden - auch weil vielen nicht bewusst ist, was Innovation überhaupt bedeutet. Man sollte sich unbedingt folgende Aspekte einer Innovation klarmachen:

1. Kreativität vs. Innovation

Kreativität bezeichnet die geistige Fähigkeit, neue Ideen und Designs zu entwerfen; Innovation hingegen einen Schaffensprozess, bei dem aus neuen Ideen brauchbare Lösungen werden. Kreativität kann zielorientiert sein, Innovation ist es stets. Sie zielt darauf ab, definierte Ziele zu erreichen, und hieran wird auch die Qualität der Ideen und Problemlösungen gemessen.

2. Verbesserung vs. Quantensprung

Im Betriebsalltag wird oft jede Verbesserung im Rahmen des Bestehenden als Innovation bezeichnet. Bei „echten" Innovationen werden Aufgaben oder Probleme jedoch ganz anders als bisher gelöst. Es wird ein sogenannter Musterwechsel vollzogen, der statt einer partiellen Verbesserung wieder einen Quantensprung ermöglicht.

Einen solchen Musterwechsel stellt zum Beispiel das Bezahlen per Smartphone statt mit Bargeld einen Musterwechsel dar; ebenso das Fernablesen von Stromzählerdaten.

3. Trend vs. Paradigmenwechsel

Die Basis für „echte Innovationen" sind keine kurzlebigen Moden und Trends, sondern oft Technologieschübe, die so fundamental sind, dass sich die Paradigmen des wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Lebens radikal verändern.

Ein solcher Paradigmenwechsel war der Siegeszug der Informationstechnologie. Er ermöglichte Folgetechnologien wie den PC, den Mobilfunk, das Internet und die Social Media, die das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben revolutionieren.

Angst lähmt allerdings die innovativen Kräfte. Dabei gilt es zwischen psychologischen, organisationalen und kulturellen Barrieren zu unterscheiden:

1. Psychologische Barrieren

a. Angst zu versagen

Wer Neues wagt und scheitert, wird in unserer Gesellschaft schnell als „Versager" gebrandmarkt. Das hält viele davon ab, neue Wege zu beschreiten.

[1] Quelle: Dr. Georg Kraus; Wirtschaft + Weiterbildung; 04/2019; S. 30-31

b. Angst vor Kontroll-/Effizienzverlust

Innovationsprozesse lassen sich (von oben) nicht so leicht steuern wie etablierte Geschäftsprozesse. Sie sind stets mit Unwägbarkeiten verknüpft. Außerdem sinkt zwischenzeitlich oft der Output. Das veranlasst viele Personen und Organisationen, lieber das Bestehende zu optimieren, weil sie diese Prozesse unter Kontrolle haben.

c. Angst vor Macht- und Kompetenzverlust

Innovation bedeutet Neuland betreten. Das heißt: Denk- und Verhaltensmuster müssen hinterfragt und teilweise über Bord geworfen werden. Das bedeutet auch: Denk- und Verhaltensroutinen, die Sicherheit vermitteln, werden obsolet. Und das Erfahrungswissen der „alten Hasen“ verliert an Wert.

2. Organisationale Barrieren

Organisationale Hindernisse sind Materialisierungen der genannten psychologischen Barrieren. Sie dokumentieren sich in Unternehmen zum Beispiel in komplexen Genehmigungsverfahren (Angst vor Kontrollverlust) und in rigiden Plan- und Budgetvorgaben (Angst vor Versagen). Auch das Kompetenzgerangel, das oft in Zusammenhang mit Innovationsprozessen entsteht, ist Ausdruck einer psychologischen Barriere: der Angst vor Macht-und Einflussverlust.

3. Kulturelle Barrieren

Eine Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur, die Fehlversuche erlaubt. Als ein Mitarbeiter nach dem tausendsten Versuch zum Glühbirnenerfinder Edison sagte „Wir sind gescheitert", erwiderte der: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 Wege, wie man keine Glühbirne baut."

Merkmale eines Innovators

Ein Entrepreneur, also „der" Innovator an der Spitze eines Unternehmens oder Bereichs zu sein, bedeutet mehr, als Ressourcen effektiv zu nutzen. Ein Innovator kümmert sich um das Identifizieren von (Markt-) Chancen, das Finden neuer (Geschäfts-) Ideen und deren Umsetzung in Form neuer Problemlösungen und Geschäftsmodelle. Das setzt folgende Eigenschaften voraus:

- Innovatoren hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen - zum Beispiel: Warum stapeln sich in meiner Schublade die Gebrauchsanleitungen und Fernbedienungen? Muss ein Unternehmen eine Zentrale haben?
- Innovatoren geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten ein Phänomen wie dass es in fast jedem Haushalt eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein, zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich, warum das so ist und kommen zum Ergebnis: Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen. Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen. Aber Löcher sind lästig! Und danach begeben sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen (um letztlich zu neuen „Produkten" zu gelangen, die man verkaufen kann).
- Innovatoren haben Vorstellungskraft. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen Räume - also die Realität. Ihr geistiges Auge sieht vielmehr, wie die

eingerichtete Wohnung aussehen könnte. Sie sehen also die Potenziale und Chancen.

- Innovatoren haben Ausdauer und Beharrlichkeit. Sie glauben auch noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind. Zugleich bewahren sie jedoch den erforderlichen Realitätsbezug, ohne den sie Phantasten wären.
- Innovatoren sind Macher und Erfinder zugleich. Das heißt, sie verfügen wie Edison über einen gesunden Pragmatismus.

Innovationskraft pushen

Innovation setzt in den Unternehmen eine Kultur voraus, in der es gilt, Innovationen voranzutreiben, um den künftigen Erfolg zu sichern. Dies ist gerade im Prozess der digitalen Transformation der Wirtschaft, in dem viele Unternehmensführer danach streben, außer der Innovationskraft auch die Agilität ihrer Organisation zu erhöhen, sehr wichtig. Mit folgenden Maßnahmen können Sie als Führungskraft die Innovationskraft in dem ihnen anvertrauten Bereich fördern.

1. Mitarbeiter mit der Marktrealität konfrontieren

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter Realitäten aus (bspw. Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben), denn Menschen ruhen sich gerne auf Erfolgen aus.

2. „Querdenker" fördern

Belohnen Sie „Quer-" und „Vordenker", selbst wenn ihre Ideen nicht umsetzbar sind. Ihre Mitarbeiter müssen spüren, dass das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen von den Führungskräften erwünscht ist.

3. Mitarbeitern erlauben, Regeln zu brechen

Regeln, Strukturen, definierte Prozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben nur so lange einen Wert, wie sie dem Erreichen der Ziele dienen. Sie müssen regelmäßig hinterfragt werden.

4. Mitarbeitern Fehlversuche gestatten

Loben und belohnen Sie Mitarbeiter, die Neues wagen und kalkulierte Risiken eingehen - selbst wenn ihre Versuche nicht erfolgreich sind.

5. „Kreativ-Inseln" schaffen

Richten Sie in Ihrer Organisation Bereiche ein, wo sich zum Beispiel Nachwuchskräfte und Experten als „Unternehmer" betätigen können. Solche „Creativ-Labs" generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.

6. Innovation zum Alltagsthema machen

In vielen Unternehmen wird in Meetings nur das Dringliche abgearbeitet. In ihnen besteht weder der Raum noch die Zeit für Zukunftsfragen. Sprechen Sie in Meetings gezielt auch Fragen an wie „Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es, könnte es in naher Zukunft geben? Was bedeuten diese für uns? Wie könnten sie weitergehen?“