

ZU NEUEN HORIZONTEN GIBT ES KEINE ALTEN WEGE

INNOVATION PRAKTISCH, MIT NEUEN ANSÄTZEN

Dr. Willi Fehlmann und Dr. Ruedi Schwarzenbach

Kurzfristig kann man ein Unternehmen mit Optimierungen und Planung erfolgreich als Cash Cow führen. Langfristig ist ein Unternehmen aber nur mit Innovationen in Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen erfolgreich.

INNOVATION...

...taps untapped resources or creates new resources (by Drucker)... und generiert Profit.

Innovation kann sich auf Produkte, Prozesse oder auf Geschäftsmodelle beziehen. Der Begriff ist unscharf, was in einem Unternehmen eine Innovation ist, hat das andere schon längst.

VORAUSSETZUNGEN FÜR

INNOVATION

Ideen im Unternehmen sind wie Mutationen in der Natur. Sie passieren sehr häufig, aber wenn das Umfeld sie nicht aufnimmt, dann entsteht nichts Neues. Es braucht eine Innovations-Kultur, die durch folgende Elemente geprägt ist:

- Offenheit für Neues im Top Management
- Offenheit, Ideen zu Ende zu denken
- Informationen werden ausgetauscht
- Wissen und Können fließen (Knowledge sharing) – und sind nicht Machtmittel
- Durchlässige Hierarchie, viel Selbstorganisation

INNOVATIONS-VERHINDERER

Sogenannte „Lock-ins“ verhindern das Neue – verstellen einem ungewollt die Sicht. Diese Mindsets

zu kennen hilft aktiv damit umzugehen:

1. Erfahrung

Durch Erfahrung bilden sich Muster, die die Zukunft im Rückspiegel abbilden.

2. Fixierte Organisation

Organisations-Silos und Hierarchie verhindern eine lebendige Weiterentwicklung der Organisation.

3. Blockierte Ressourcen

Das operative Geschäft und die laufenden Optimierung absorbieren schon alle Ressourcen. Jede Idee ist dann eine zu viel.

4. Grösse im eigenen Markt

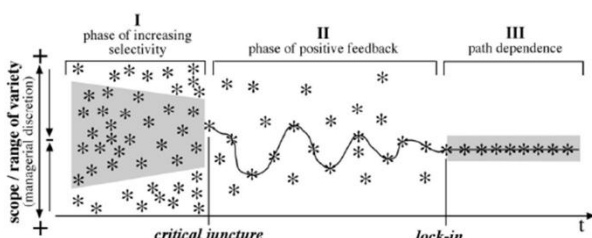
Die relative Grösse absorbiert die Energie in der Erhaltung und verhindert den Blick auf Substitutionen durch andere Player, andere Branchen oder Produktinnovationen.

In der Konsequenz braucht darum gezielte Irritationen des System und der bestehenden „Mindsets. Dies kann erreicht werden durch Offenheit und Breite bei der Ideensuche, durch gezieltes Ausschalten der hindernden organisationalen Barrieren und Psychodynamik sowie durch innovationsfreundliche Führungsprozesse.

••→ Ohne Irritation des Systems, resp. der Mindsets keine Innovation.

QUANTITÄT KIPPT IN QUALITÄT

Die Wahrscheinlichkeit einer guten, zündenden Idee steigt durch die Menge der Ideen und Diskussionen. Die individuelle Verarbeitungskapazität für Informationen ist begrenzt – bei aller Offenheit für Neues. Mehr Menschen verarbeiten mehr und viel



unterschiedlichere Informationen. In komplexen Themenfeldern ist es darum wichtig, möglichst viele Menschen mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen interaktiv zu verbinden.

INNOVATIONS-PLANWIRTSCHAFT

Unterschiedliche Fragestellungen...

- Sie suchen eine Produktinnovation
- Sie möchten Prozesse mit einem Quantensprung verbessern
- Sie brauchen ein neues Geschäftsmodell

...aber immer derselbe Innovations-Mechanismus.



Den dargestellten Prozess nutzen viele kreative Firmen in unterschiedlichen Ausprägungen. Häufig führt das zu einer Innovations-Planwirtschaft. Unter Berücksichtigung der Notwendigkeit

bestehende Mindsets zu irritieren und Wissen, Erfahrungen sowie Intuition breit einzubeziehen haben wir neue Ansätze entwickelt.

DER PROZESS MIT DEM ZAPFHahn

Neuartige Arbeitsinstrumente erlauben heute eine schnellere und qualitativ andere Art der Zusammenarbeit. „Intelligence on Tap“ – so viel und wann man sie braucht. Ideengenerierung wechselt mit Bewertung und Kommentierung ab - Intelligence entsteht. Das heisst im Einzelnen:

1. Die konsequente Nutzung von grossen Gruppen zur
 - Ideensammlung
 - Diskussion
 - Ideenbewertung
2. Schnelles Prototyping
3. Virtuelle Entwicklung von Projektideen und Projekten
4. Resonanzgetriebene Entscheidungen

Alle diese Schritte können anonym durchlaufen werden. Dies schliesst die psychologische Gruppendynamik aus, die sonst ein Haupthindernis für kreative Ideen ist. So können Mitarbeitende aus ganz verschiedenen Hierarchien beigezogen werden. Kunden und Wissenschaftler können sich frei beteiligen. Die Anonymität erlaubt auch eine produktive, kreative Arbeit zwischen „verfeindeten“ Gruppierungen. In der Zusammenarbeit wird auch rasch klar, welche Ideen Resonanz erzeugen und für welche Ansätze Engagement aufgebracht wird. Dies hilft bei den Umsetzungsentscheiden.

Die Geschwindigkeit, Breite des Einbezugs sowie die Anonymität wird durch die konsequente Nutzung von zwei elektronischen Werkzeugen erreicht:

NET INNOVATOR

Eine Internet-basierte Plattform, die sehr bedarfs-spezifisch aufgesetzt werden kann. Hier können Communities von 5-5000 zusammen diskutieren, Ideen bewerten und Prototypen hochladen.

LIVE INNOVATOR

Ein virtuelles Brainstorming, das in einem Raum oder im Netz durchgeführt wird. Hier können grosse Gruppen Ideen entwickeln, Priorisieren und Handlungsempfehlungen generieren. Man sieht auf dem Bildschirm die generierten Ideen, weiss aber nicht, wer sie geschrieben hat. Über die Vernetzung können beliebige Untergruppen die Handlungsansätze weiter bearbeiten und verdichten.

DIE NADEL IM HEUHAUFEN

Ideen generieren und in einem ersten Schritt bewerten, das ist der einfachere Teil des Prozesses. Es braucht nachher Instrumente, die ein schrittweises Filtern erlauben. Wir haben dazu ganz verschiedene solcher Entscheidungshilfen entwickelt. Es ist auch möglich, eine virtuelle Expertengruppe für die Evaluation einzuschalten. Und all das in kurzer Zeit, ohne Reisebedarf.

UMSETZUNG – ACHTUNG HIPE-GEFAHR

Eine breite Beteiligung bei solchen Prozessen wird nur längerfristig erfolgen, wenn über Ideen und Ansätze rasch entschieden, kommuniziert und umgesetzt wird. Das bedingt Management-Kapazität und entsprechende Führungsprozesse. Wir sehen immer wieder, dass in Unternehmen tolle Instrumente nicht oder nur einmal genutzt werden. Darum pochen wir auf die Einführung klarer Entscheidungsmechanismen und analysieren innovationsrelevante Elemente der Führungskultur. Erst wenn die internen Bedingungen erfüllt sind, starten wir den kann das in jeder Organisation vorhandene Innovationspotential angezapft werden.

(s. auch <http://www.igag.ch/de/p141000263.html>)

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch