

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Carl Naughton
Andreas Steinle

Zukunfts- mut

GABAL

Nichts ist so gefährlich wie der Erfolg

Wir treffen in unseren Projekten auf viele Chefs, die sofort etliche Argumente parat *haben, warum ihr Unternehmen nicht innovativer sein könne*: „Wir sind kein kleines Start-up, sondern ein großer Konzern.“ „In unserer Branche gibt es zu viele Regularien.“ Oder: „Wir sind ein Traditionsunternehmen.“ *Die Aufmerksamkeit ist hauptsächlich darauf gerichtet, was einen davon abhält, kreativ zu sein.* Kurzum: Es fehlt der Zukunftsmut – die Zuversicht in die eigenen Stärken und der Optimismus, die Herausforderungen zu meistern. Wenn das die Haltung der Führungsriege ist, muss man sich nicht wundern, wenn der Rest der Truppe ebenfalls *innovationsängstlich* ist.

Den Blick darauf zu lenken, was die Kreativität im Unternehmen begünstigt, ist daher ein erster wichtiger Schritt. Ein großer Konzern verfügt eben auch über einen großen Talentpool. Regularien definieren nur das Spielfeld, aber nicht, was auf diesem passiert. Gerade in großen Unternehmen stellt sich dabei auch die Frage, inwieweit man Innovationen delegieren kann und sollte. Das richtige Mindset ist hier entscheidend.

Mindset für Innovation

Gute Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut delegieren können. Für die meisten Aufgaben ist das auch ratsam. Wenn es jedoch um Innovationen geht, gilt das nur bedingt. *Bei den Innovationsführern in der Wirtschaft ist Innovation Everybody's Job.* Selbstverständlich spielt die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eine zentrale Rolle, um ein Unternehmen mit Neuheiten voranzubringen. Doch in der vernetzten Wirtschaft von morgen geht es vor allem um neue Geschäftsmodelle, digitale Services und die Beziehung zum Kunden. Eine auf sich allein gestellte Abteilung kann in dieser Tiefe gar nicht innovieren. Relevante Impulse können genauso aus dem Vertrieb, dem Einkauf oder dem Controlling kommen. Diese Impulse gilt es zusammenzubringen.

An erster Stelle steht das entsprechende Mindset. *Jeder Mitarbeiter sollte Innovation als Teil seiner Stellenbeschreibung begreifen.* Der Führungsmannschaft kommt dabei eine besondere Rolle zu. In einer Studie des Innovationsforschers Christensen kam heraus, dass die leitenden Manager der innovativsten Unternehmen zu großen Teilen selbst an kreativen Lösungen arbeiten. Sie nehmen sich die Zeit, um Innovationen aktiv voranzutreiben. In anderen, weniger innovativen Unternehmen versucht die Führungsriege, dies zu delegieren. Diese Führungskräfte sehen ihre Aufgabe vornehmlich darin, Innovationsprozesse zu erleichtern.

Sicherlich hat nicht jeder die kreative Gabe eines Steve Jobs. Aber wir sollten uns *vom Mythos des Genies verabschieden*, nach dem das Neue durch Geistesblitze entsteht. Die sogenannten Genies sind vor allem genial darin, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Also in einem Umfeld anderer kreativer Menschen, die das fehlende Puzzlestück zu einer Lösung liefern. Das gilt auch für Apple-Gründer Steve Jobs, der selbst sehr treffend sagte: „Everything in this world was created by people no smarter than you.“ Wenn wir an den Mythos vom einzigartigen Genie glauben, können wir uns gemütlich zurücklehnen und

Innovation den anderen überlassen. Wenn wir jedoch Zukunftsmut und Zuversicht in die eigene Kreativität haben, können wir **selbst mit anpacken**. Dann muss Innovation nicht mehr delegiert werden. Dann setzt ein sich selbst verstärkender Prozess ein, der zum Aufbau der Dimensionen des Zukunftsmuts führt.

AB-Teilungen wieder zusammenführen

Wenn Innovation Everybody's Job ist, müssen sich auch alle über ihre Einfälle austauschen können. Das funktioniert nicht, wenn Abteilungen die Menschen in Silos gefangen halten. Das berühmte **Silodenken** ist allzu hierarchischen und starren Strukturen geschuldet. Ein zentraler Ansatz für eine größere Durchlässigkeit ist die **Förderung informeller Kommunikation**, der zunehmend eine strategische Bedeutung zukommt. Hierzu gehören beispielsweise der kurze Austausch an der Kaffeetheke mit dem Kollegen von der anderen Abteilung oder das Gespräch mit der Chefin im Aufzug.

Das international tätige Architekturbüro Gensler fand in einer Studie heraus, dass bei Unternehmen mit einer Top-Performance das sogenannte **Socializing** ein aktiver Bestandteil der Kultur und um 185 Prozent höher als bei durchschnittlichen Unternehmen ist. Moderne Unternehmensarchitektur versucht, diesen Austausch in Form von zufälligen Begegnungen zu erhöhen. So ist beispielsweise die neue Facebook-Zentrale, die von Frank Gehry erbaut wurde, ein sogenanntes „**weak form building**“. Statt in die Höhe zu wachsen, erstreckt sich das größte Großraumbüro der Welt auf fast 40 000 Quadratmetern. Über die Vorzüge des Gebäudes sagt Lori Goler, Chief People Officer von Facebook: „You can't really can't walk through this space without bumping into people.“ (**CNBC.com**, 2015.) Wenn man sich durch das Gebäude bewegt, stolpert man zwangsläufig über andere Menschen.

Engineering Serendipity: unerwartete Entdeckungen

Im Englischen gibt es den wunderbaren Begriff „Serendipity“. Er steht für das **Glück der unerwarteten Entdeckung** und geht zurück auf ein altes Märchen – „The three princes of Serendip“. In diesem reisen drei Prinzen durch Serendip, das heutige Sri Lanka, und machen ganz unerwartet die ungeheuerlichsten Begegnungen und Entdeckungen.

Auch die Wissenschafts- und Wirtschaftsgeschichte zeigt: **Der Zufall spielt bei Innovationen eine entscheidende Rolle**. Ein schönes Beispiel liefert Paris Jussieu. Dabei handelt es sich um einen der größten medizinischen Forschungskomplexe in Frankreich, der zur Universität Sorbonne gehört. Zwischen 1997 und 2012 musste der Campus aufgrund seiner Asbestbauweise komplett saniert werden. Für die Wissenschaftler bedeutete dies, dass sie mit ihren Laboren ständig umziehen mussten – und so auch ständig neue Nachbarn hatten. Der Effekt dieser großen Unruhe und der chaotischen Umstände war erstaunlicherweise: bessere Ergebnisse. Prof. Christian Catalini vom Massachusetts Institute of Technology fand in einer Studie heraus, dass diese Phase eine besonders produktive war. So gab es nicht nur mehr Veröffentlichungen, sondern diese waren auch

qualitativ besser und wurden häufiger zitiert.

Wer Innovationen voranbringen möchte, könnte also umfangreiche Renovierungsarbeiten starten. Zumindest sollte es eine strategische Überlegung sein, [wie der Austausch von Menschen, die üblicherweise nicht miteinander reden, gefördert werden könnte](#). Im Silicon Valley hat sich hierfür der Begriff „Engineering Serendipity“ herausgebildet. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass die Anzahl der Kaffeemaschinen radikal reduziert wird, wie es eine Hamburger Werbeagentur tat. Statt auf jeder Etage gibt es nur noch eine zentrale Kaffeestation am Empfang.

Gemeinsame Sprache für Kreativität

Braucht es überhaupt noch Innovationsmanager, wenn die besten Ideen größtenteils zufällig und unerwartet entstehen, weil sich Herr Müller von der Buchhaltung und Frau Meyer aus dem Marketing an der Kaffeemaschine über den Weg laufen? Nun, es ist die [Aufgabe des Innovationsmanagers](#), die Kaffeemaschine an genau der richtigen Stelle mit den erforderlichen Ausmaßen zu installieren. [Er ist für das Engineering der Serendipity zuständig](#).

So war es beispielsweise auch der Innovationsmanager Ole Keding, der bei einer Kreativagentur [Blind-Date-Lunches](#) eingeführt hat. Die Agentur war in den letzten zehn Jahren von 100 auf rund 450 Mitarbeiter gewachsen und die alten Kollegen wussten nicht mehr, was sie mit all den neuen Gesichtern auf den Fluren anfangen sollten. Als man vorschlug, einfach mal miteinander essen zu gehen, wurde deutlich, wie groß die soziale Hürde ist, sich mit einem „Fremden“ zu verabreden. Seitdem gibt es zentral organisiert alle zwei Monate eine Woche, in der Blind-Date-Lunches verlost werden, bei denen Kollegen aus ganz unterschiedlichen Abteilungen „verpaart“ werden. Das ist simpel und funktioniert gut. Die Tatsache, dass auch eine Kreativagentur einen Innovationsmanager hat, mag zunächst überraschen. Schließlich sind ja die Beschäftigten allesamt Kreative. Aber auch dort schleichen sich wie in jedem anderen Unternehmen Routinen ein, welche die Innovation verhindern. Und zudem hilft es nicht allein, viele gute Ideen zu haben. Zur Innovation wird eine Idee erst, wenn sie praktisch und geschäftstauglich umgesetzt werden kann.

Es geht also darum, [die Kreativität in die richtige Richtung zu lenken](#). Dafür braucht es Strukturen und Kompetenzen, die ein Innovationsmanager ins Unternehmen bringt. Zu diesem Zweck hat beispielsweise Frederik Pferdt, Leiter der Abteilung Kreativität und Innovation bei Google, im Jahr 2010 ein Labor mit dem Namen Creative Skills for Innovation (CSI) entwickelt. Darin wird den Mitarbeitern eine „gemeinsame Sprache für Kreativität“ vermittelt. Gemeint ist ein gemeinsamer Rahmen, eine Methodologie, die alle verstehen. Dazu gehört zum Beispiel, dass neue Ideen und Projekte immer von der Seite des Nutzers, des Konsumenten her gedacht werden müssen. Jeder Noogler – wie neue Google-Mitarbeiter intern genannt werden – nimmt gleich an seinem ersten Tag an einem CSI-Labor teil.

Dass sich auch der Zukunftsmut durch gezielte Trainings steigern lässt und wie sehr sich dies auszahlt, haben wir am Ende des ersten Kapitels aufgezeigt. Ohne gezielte Schulungen wird kein Unternehmen dieser Welt seine Innovationskraft und seinen Zukunftsmut steigern können.

Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sich alle Mitarbeiter für Innovation verantwortlich fühlen. Dafür braucht es Strukturen, die den informellen Austausch fördern, und Trainings, die den Mitarbeitern das notwendige Knowhow und kreative Zuversicht vermitteln.



2.2 Innovation vererben

Das Neue kommt immer als Widerspruch zum gegenwärtigen Status quo zur Welt. Es stellt das Bestehende infrage, weshalb Innovation häufig einen Abwehrreflex auslöst. Das macht es schwer, auf den ersten Blick den Unterschied zwischen Luftnummer und Jahrhundertidee zu erkennen. In ihrer Ablehnung trifft beide das gleiche Schicksal. **Je größer die Idee, desto größer ist meist auch der Widerstand.** Dabei werden häufig edle Motive vorgeschoben: zu teuer, zu riskant, zu ungewiss die Erfolgsaussichten. Man will nur vor dem Schlimmsten bewahren. Doch damit verhindert man im Grunde alles.

Das Neue ist immer mit Risiken verbunden. Innovationen, die sicher sind, sind keine. Schnell vergessen wir, was Fortschritt auszeichnet: etwas ausprobieren, dabei zuweilen scheitern, aber in der Summe vorankommen. Wollten wir wirklich noch so leben wie vor 100 Jahren, als der Zahnarzt ohne Betäubung den Weisheitszahn gezogen hat und es üblich war, 80 Stunden in der Woche zu arbeiten?

Der Spiegel titelte vor Kurzem mit der Frage: „Sind wir bereit für die perfekte Zukunft?“ In dieser Frage klang als Antwort das „Nein“ gleich mit. Der Fortschritt würde die Menschen überholen, so der Tenor des Artikels. Ist das tatsächlich so oder ist diese Ablehnung womöglich nur ein Reflex? Natürlich schreitet die technologische Entwicklung rasant voran. Doch im Vergleich zu früher haben mehr Menschen denn je die Möglichkeit, daran teilzuhaben oder sogar mitzuwirken. Der schwedische Autor Johan Norberg beschreibt in seinem Buch „Progress“ die Entwicklung des Neuen in den vergangenen Jahrhunderten als „**Triumphzug der Humanität**“. Die Lebensumstände haben sich für immer mehr Menschen auf dieser Erde verbessert. Erinnern wir uns noch daran? „Wenn wir vergessen, dass es Fortschritt gibt, und übersehen, wie weit wir es gebracht haben, dann bringen wir alles in Gefahr“, so Norberg. Wir würden heute noch in Höhlen sitzen, wenn unsere Neugier und unser Zukunftsmut uns nicht aus den Höhlen getrieben hätten.

Eine neue Einstellung zum Neuen

Wir brauchen gewissermaßen eine neue Einstellung zum Neuen. **Eine bejahende, die durchaus kritisch sein soll, aber das Neue als Möglichkeit zur Verbesserung sieht.** Eine Kultur, in der Veränderungen nicht als Bedrohung gelten, sondern als Alternativen zum Bestehenden. Denn wie „brand eins“-Autor Wolf Lotter treffend schreibt: „Innovationen sind das Leben, das wir noch vor uns haben.“ (brand eins Thema, 2018, S. 25.)

Die Zuversicht, die als zentrale Dimension den Zukunftsmut auszeichnet, ist auch die **Zuversicht in Innovationen als solche.** Viele Organisationen tun sich damit schwer. Große Durchbrüche kommen meist nicht wegen, sondern trotz des Unternehmens zustande. Weil es Querdenker gibt, die genügend Resilienz mitbringen, um ihre Ideen gegen alle Widerstände voranzutreiben. Ein schönes Beispiel hierfür ist die Erfolgsgeschichte der Nespresso-Kapseln, an die zunächst nur der Nestlé-Ingenieur Eric Favre glaubte. Bereits 1975 präsentierte er seinen ersten Prototypen. Doch Nescafé, der berühmte Instant-Kaffee von Nestlé, boomte zu dieser Zeit. Man konnte sich nicht vorstellen, dass es ausreichend Kunden gab, die viel Geld für Einzelkapseln ausgeben würden. So vergingen zehn Jahre, bis Favre grünes Licht für die Lancierung von Nespresso als Tochtergesellschaft von Nestlé bekam. Mittlerweile setzt der Konzern mit den Kapseln gut vier Milliarden Euro um – und dies bei operativen Margen von über 20 Prozent. Wenn wir glauben, dass wir **Innovation vererben, die Realisierung also kommenden Generationen überlassen** können, so ist das ein gefährliches Spiel. Die deutsche Automobilindustrie liefert dafür gerade ein passendes Beispiel. Überzeugt von der technischen Überlegenheit ihrer Verbrennungsmotoren hält sie mit Inbrunst daran fest – und überlässt das Zukunftsgeschäft mit elektrischen Antrieben der Konkurrenz. „Dieselgate“, die Manipulationsaffäre bei Volkswagen, zeugt davon, dass man lieber mit schmutzigen Tricks die Abgaswerte einhält, anstatt grundsätzlich über neue, innovative Lösungen nachzudenken. Lösungen, die über das Produkt hinausreichen – beispielsweise in Form von weiter reichenden Mobilitätskonzepten. An dieser Stelle sei angemerkt: Die besten Kutschen mit der höchsten technischen Perfektion entstanden in den Jahren, als sich das Auto endgültig durchsetzte. Wenn Bosch, wie zuletzt verkündet, nun den saubersten Diesel entwickelt hat, kommt womöglich der beste Diesel dann heraus, wenn sich das Elektroauto durchsetzt oder die Ära des Individualverkehrs langsam zu Ende geht.

Kill your Business

Was bewahrt einen davor, Innovationen zu vererben? Der erste Schritt ist, zu erkennen, dass **blinde Flecken** sich bei jedem einschleichen können. Die Hingabe zum eigenen Produkt oder Geschäftsmodell ist zwar maßgeblich für den Erfolg, gefährdet aber die Zukunft. **Wer zur Neuerfindung nicht bereit ist, verschwindet zwangsläufig von der Bildfläche.** Rund 90 Prozent aller Firmen, die 1955 auf der Fortune-500-Liste, also der Liste der 500 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen, standen, sind heute nicht mehr darauf zu finden. Die Lebensdauer von öffentlich gelisteten Unternehmen hat in den