

MUT ZUM RISIKO

Wie Innovation entsteht

Innovation gründet nicht auf Zufall. Erfolgreiche Unternehmen schaffen Raum für gezieltes Querdenken, sie zeigen Mut zu Entscheidungen und Risiken.

→ VON PHILIPP SUTTER

Der Mensch ist und bleibt die einzige Quelle von Innovation. Aus seiner Kreativität entstehen immer wieder bahnbrechende Produkte oder neuartige Prozesse. Häufig werden die Ideen dazu in Alltagssituationen fern der Arbeit generiert – beim Joggen, Duschen oder beim Spiel mit der dreijährigen Tochter, wenn sie Bauklötze aufstapelt. Der unerwartete Turm weckt eine Assoziation, aus der eine Erfolg versprechende Produktidee entsteht. Alles reiner Zufall? Nein. Innovation gründet nicht auf Zufall. Ideen dieser Art entstehen nur, wenn der Mensch offen ist für Neues, wenn er gewohnt ist, «outside the box» zu denken. Dazu braucht es eine Umgebung, die Nährboden für Kreativität schafft und das Blickfeld öffnet. Es gilt, Verschiedenartigkeiten zu suchen und zu nutzen – innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.

Ein Konzept mit hohem Innovationspotenzial ist «Cross Industry Innovation»: Bewährte Konzepte, Systemlösungen oder Technologien aus anderen Industrien, Branchen oder Anwendungsbereichen werden auf Produkte und Prozesse im eigenen Anwendungskontext übertragen.

ANALOGIEN ERZEUGEN IDEEN

Beispiele für Cross-Industry-Innovationen gibt es viele: Das neue Steuerungs-Device «iDrive» von BMW etwa basiert auf der bewährten Joystick-Technologie aus der Computerspielbranche. In einem anderen Beispiel setzt ein Skihir-

steller die Ideen eines Geigenbauers um: Ein Akustiker aus dem Schwarzwald trägt zur Optimierung des Schwingungsverhaltens ein spezielles Metallgitter auf die Böden der Streichinstrumente auf. Dieselbe Art von Gitter sorgt dafür, dass die Schwingungen der Skis im hochfrequenten Bereich besser kontrollierbar werden.

Cross-Industry-Innovationen lassen sich auch in der Software-Entwicklung einsetzen. Zühlke entwickelte zum Beispiel ein webbasiertes Verkaufs-Tool zur Grobauslegung von Kraftwerken. Dabei kam ein Algorithmus zum Einsatz, der in einem anderen Projekt vollautomatische



»DIE SCHWEIZER MENTALITÄT SETZT ZU OFT AUF PERFEKTION UND SICHERHEIT. DAVON MUSS SICH DAS MANAGEMENT LÖSEN.«
PHILIPP SUTTER, ZÜHLKE

Strangenschemata generierte. So wurde mit geringen Entwicklungskosten ein Werkzeug geschaffen, das eine jährliche Einsparung von einer Million Schweizer Franken ermöglicht.

Bei Cross-Industry-Innovationen spielen Knowledge Broker eine tragende Rolle. Sie schöpfen aus einer breiten Erfahrung von zahlreichen Projekten in verschiedenen Branchen. Dies verleiht ihnen die Fähigkeit zur Abstraktion, was wiederum die Grundlage dafür ist, Analogien zu erkennen.



BILD: ROBERT BÖSCH

METHODIK FÖRDERT KREATIVITÄT

Querdenken ist ein kreativer Prozess, der gezielt gefördert werden muss – mit strukturierten Vorgehensweisen und Methoden. Dies mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, zumal empirische Studien zeigen, dass nur gerade zwei

Prozent aller Innovationen in strukturierten Meetings erarbeitet werden. Zündende Ideen entstehen tatsächlich häufig auf der Bergtour oder am Stammtisch. Den Grundstein dazu hat jedoch meist schon ein geplantes Meeting Tage zuvor gelegt. Es gab

den entscheidenden Impuls, um bestehende Denkmuster zu durchbrechen.

«Kreative Fantasie arbeitet durch ein Zusammenwirken von Erinnerung, Assoziation und Logik», so formulierte es Friedrich Dürrenmatt treffend. Auf das Zusammenwirken dieser drei Elemente basieren die meisten Kreativitätstechniken. Synthetik, Mind-Mapping, Triz oder imaginäre Brainstormings sind nur einige Beispiele, die den Raum für kreative Ansätze öffnen. Sie sind ein wichtiges Hilfsmittel, um



Wendenstöcke, Berner Oberland. Climber: Ueli Steck, free solo (ohne Seil), Route: Excalibur 6b

Querdenken und damit Innovation zu fördern. Im Kern aller Kreativität steht eine offene Innovationskultur. Diese lässt sich jedoch nicht ad hoc herbeiführen, sie entsteht in einem langen Prozess der kleinen Schritte. Doch wie muss eine Innovationskultur gestaltet sein? Wie lassen sich die Innovationsaktivitäten steuern, damit ein Nährboden für neue Produkte und Dienstleistungen entsteht?

Die Antworten auf diese Fragen sind so individuell wie die Unternehmen selbst. Anstatt allgemeingültiger Ratschläge soll ein Blick in einen ganz anderen Bereich einen Denkanstoss geben: Die Jazzlegende Duke Ellington spielte in den Vierzigerjahren den Song: «It don't mean a thing if it ain't got that swing». Für Ellington war seine Musik nichts wert, wenn Band und Publikum dabei nicht auch die anregende Stimmung des Swing spüren konnten.

Im Jazz befolgen die Musiker lediglich einige Grundregeln. Sie halten sich an Tonart, Rhythmus und an die Abfolge der Harmonien. Anfang und Ende des Stücks sind in Noten niedergeschrieben, dazwischen steht das freie Spiel, die Improvisation. Sie ist es, welche für

Spannung sorgt, da immer wieder Neues kreiert wird. Wenn die Zuhörer den Swing spüren, schnippen sie mit den Fingern, eine anregende Stimmung schaukelt sich auf – die Musiker werden zu neuen Improvisationen inspiriert.

MUT FÖRDERT INNOVATION

Eine ähnliche Dynamik kann ein Entwicklungsteam spüren, wenn sich eine neue Produktidee ergibt, die latente Marktbedürfnisse deckt. Gute Testergebnisse und positive Rückmeldungen von Kunden motivieren das Team zu Höchstleistungen. Dies zu ermöglichen und gleichzeitig geeignete Strukturen für ein effizientes Tagesgeschäft zu schaffen, ist eine der grössten Herausforderungen für das Management.

Einige Unternehmen behelfen sich mit Regeln und halten ihre Mitarbeitenden dazu an, einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit für kreative Tätigkeiten ausserhalb des Tagesgeschäfts zu reservieren. Andere Firmen trennen stark strukturierte Einheiten, die auf Effizienz getrimmt sind, von Bereichen, in denen eine chaotisch kreative Arbeitsweise gelebt werden kann. Eine offene Unternehmenskultur, geeig-

nete Strukturen und methodisches Vorgehen fördern Kreativität und Ideenreichtum. Doch dies allein genügt nicht. Häufig fehlt es – insbesondere auf dem Werkplatz Schweiz – an der Umsetzung. Eines der besten Beispiele dafür ist das World Wide Web: Es wurde 1989 am CERN in Genf erfunden, doch niemand spricht heute von einer Schweizer Erfindung.

Die Umsetzung von Ideen braucht aber Mut – Mut zu Entscheidungen und zu Risiken. In der Schweiz gilt das Scheitern eines Vorhabens nach wie vor als persönlicher Misserfolg. Im Silicon Valley würde derselbe Unternehmer wahrscheinlich ermutigt, noch einen weiteren Versuch zu wagen. Die Schweizer Mentalität setzt allzu oft auf Perfektion und Sicherheit – von solchen Paradigmen muss sich das Management lösen. Gefragt sind starke Führungspersönlichkeiten, die Denkmuster aufbrechen und Mut zur Innovation zeigen. ←

.....
Philipp Sutter ist Geschäftsführer der Zühlke Engineering AG in Schlieren und Co-Autor des Buchs «Praxiswissen Innovationsmanagement», ISBN 978-3-446-41481-5