

Zur Innovation geführt

Was hat Führung mit Innovation zu tun?

Andreas Pfeiffer, Ginzinger electronic systems GmbH

Innovation ist das zentrale Thema jeder Organisation. "Wir müssen innovativer werden" heißt es nur allzu oft. In einer Zeit stetigen Wandels ist nicht Größe das relevante Kriterium für die Stärke eines Unternehmens, sondern Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen. Führungskräfte stehen heute vor der Wahl, entweder auf Veränderungen zu reagieren oder aber den Wandel selbst aktiv zu gestalten.

Raschere Veränderungen in unserer Wirtschaft treiben unser Bestreben nach Innovation. Doch innovativ zu sein kann man nicht verordnen. Manche Organisationen und Strukturen verhindern neue Wege und Ideen im Frühstadium. Können Führungskräfte aktiv gegensteuern und zur Innovation führen? Geringere Planbarkeit und der Umgang mit dem Unerwarteten wird zu einer der wichtigsten Führungskompetenzen.

Der Gallup Engagement Index [1] der letzten Jahre zeigt, dass das Verhalten der Vorgesetzten häufig der Grund für die geringe Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen ist. Persönliche Leistung und Innovationsbereitschaft werden dadurch unmittelbar beeinflusst. Erfolg oder Misserfolg eines neuen Produkts hängen aber nicht allein von der einen zündenden Idee ab. Vielmehr zeichnen sich innovative Unternehmen durch die Kultur einer Organisation, genügend Freiraum und Vertrauen, Mut zum Scheitern und nicht zuletzt einer konsequenten Führung aus:

Führung zwischen Routine und Innovation

Die vielen und gleichzeitigen Veränderungen führen zu einem Konflikt zwischen Routine und Innovation. Der Routineblick versperrt oft den Blick auf das Andersartige und Neue. Erfolgreiche Unternehmen haben gelernt, eine ausgewogene Balance zwischen Routine und Innovation zu halten.

Innovation kann man messen

Zur Innovation führen mehrere Schritte: Aus einer Idee wird ein Produkt, und erst wenn sich das Produkt auf dem Markt durchsetzt sprechen wir von einer Innovation. Innovative Produkte schaffen nachhaltig neue Umsätze und Geschäftsfelder. Man sieht daher erst im Rückblick ob ein Produkt innovativ ist. Erfolgreiche Unternehmen schaffen sich Messgrößen um ihre Innovationskraft kontinuierlich im Auge zu behalten und zu steuern.

Das Gute liegt so nah

In keinem Unternehmen fehlt es an Ideen. Oft jedoch wird Kreativität gar nicht honoriert und Ideen werden nicht umgesetzt. Typische Freigabeprozesse und Entscheidungsgremien fokussieren auf rasche, sichere Rendite und sind daher kaum innovativ. Erfolgreiche Unternehmen wagen es ihre Ideen frühzeitig großen Gruppen eigener MitarbeiterInnen oder auch Schlüsselkunden zu zeigen und deren Feedback einzuholen.

Die Hemmer hemmen

Das Tagesgeschäft und die Beschäftigung der Organisation mit sich selbst lässt selten Neues entstehen. Wuchernde Prozesse, Hierarchien und überbordende Bürokratie ersticken neue Ideen im Keim. Wirtschaftliche Abhängigkeiten und Angstkultur, verhindern Mut zum Risiko und Querdenken. Ideenströme versiegen, wenn sich Andere mit fremden Federn schmücken. Führungskräfte in erfolgreichen, innovativen Unternehmen sorgen für Freiraum, eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und leben Werte konsequent vor.

Mit Fragen zu Innovationen

Oft helfen paradoxe Fragestellungen wie: „Was können wir tun, um das eigene Unternehmen zu zerstören?“ Das hilft eingefahrene Denkmuster aufzubrechen und sich in neue Dimensionen zu bewegen. Nur Unternehmen, die sich fortwährend infrage stellen, bleiben stabil.

Auch Führungskräfte sollten ihr Handeln und Tun permanent selbst infrage stellen und sich laufend ihrer eigenen Präferenzen und deren Konsequenzen bewusst sein. Wurde Innovation im Unternehmen definiert und gebe ich als Führungskraft die Richtung vor? Werden Ideen systematisch gesammelt, bewertet und selektiert? Werden genügend Ressourcen für Experimente, Entwicklung und radikale Innovation zur Verfügung gestellt? Gibt es klare Verantwortlichkeiten für Innovation? Steht Innovation regelmäßig auf der Agenda? Wird aus Fehlschlägen gelernt und gibt es dafür auch ein Belohnungssystem?

Lösungen sollen nicht vorgegeben werden, sondern von allen gemeinsam entwickelt werden, von außen nach innen. Dies erfordert viel Geduld und Konsequenz auf Führungsebene.

Sechs Erfolgsfaktoren, wie Innovation gelingen kann

Am Hernstein Experten Forum 2014 [2] in Wien identifizierten leitende Mitarbeiter aus unterschiedlichen Branchen, Forscher und Unternehmensberater in Arbeitsgruppen folgende Erfolgsfaktoren, die Führungskräfte verinnerlichen sollten um ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen.

1. Strategie und Struktur

Der Weg der Veränderung muss bewusst beschritten werden und erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Dazu sind eine starke Vision und eine explizite Strategie, ein sichtbares Engagement des höheren Managements nötig. Klare und transparente Strukturen, die Freiraum und Spielwiesen für Kreativität schaffen sind notwendig. Wer nach welchen Entscheidungskriterien die Ideen selektiert, muss vorab geklärt sein. Es ist illusorisch zu glauben, dass Innovation neben dem Alltagsgeschäft gelingen kann.

2. Ausprobieren und Fehler erlauben

Der schnellste Weg liegt oft im schrittweisen Vorgehen → Rapid Prototyping. Statt Projekte noch in der Planung vor die Existenzfrage zu stellen, stellt man die Frage „Is it good enough to try?“. Statt ehrgeizigen Businessplänen für die nächsten 20 Jahre wird einfach nur der nächste Schritt, das nächste Ziel beschrieben. Wird das Ziel erreicht, folgen ein kurzer Review und der nächste Schritt. Wird die Zielsetzung verfehlt, folgen eben nicht Rechthaberei, Optimierung und ein nächster Versuch, sondern das Projektende. Fehler machen hilft und treibt Innovation voran. Risikofreude, gelebte Fehlertoleranz und kritische Reflexion sind ausdrücklich erwünscht.

Rückschläge werden gerade in Industrieunternehmen als notwendige Entwicklungsschritte hin zu neuen Produkten betrachtet. Idealerweise werden Rückschlüsse aus Fehlern gezogen und sogar „belohnt“, wie bei den Failure Parties.

3. Viele Köpfe haben viele Ideen
Innovation lebt von der Meinungsvielfalt und Differenz. Viele Problemlösungen stammen von fachfremden Personen, die mit ganz anderen Fragestellungen an eine Aufgabe herangehen. Open-Innovation-Plattformen wie Innocentive zeigen beeindruckend auf, wie durch Crowdsourcing kreative Lösungen entstehen. Eine eigene Dynamik erreichen Innovationsprozesse, wenn sie zumindest teilweise offen durchgeführt werden, also mithilfe von externen Forschern, Nutzergruppen, Partnerfirmen und Kunden. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, ein Team unterschiedlicher Charaktere zusammenzustellen und jeden Einzelnen zu stärken.
4. Maßanzug statt Konfektionsware
Das Verständnis für den Kontext ist zentral: Viele gute Ideen können wohldurchdacht oder zumindest im Kern auch auf andere Unternehmen übertragen werden. Jedoch immer verbunden mit einer genauen Prüfung, ob die Neuerung mit der eigenen Unternehmenskultur und dem eigenen Geschäftsmodell stimmig ist. Anstatt Dinge einfach nur nachzuahmen, ist es besser, zu überlegen, was man anstelle dessen besser tun kann.
5. Veränderung gestalten vs. verändert werden
Jeder weiß wie schwer es ist die eigenen Verhaltensweisen oder Gewohnheiten zu ändern. Umso anstrengender sind Verhaltensänderungen in komplexen Unternehmen. Veränderungen verunsichern und bringen oft Unruhe und Chaos. Nicht immer werden Innovationen freudig aufgenommen. Bei vielen Menschen löst Veränderung Angst und Stress aus, was zu Blockaden führt, die keine Energie mehr für Kreativität und Entfaltung lassen. Lebe ich als Führungskraft das Gewünschte vor? Selbst Eingebungen zu haben und inspiriert zu sein, ist dabei nicht schädlich. Noch wichtiger ist es aber, offen für neue Ideen und Fragen anderer zu sein, sich an bislang Ungedachtem zu erfreuen, ohne es zu verniedlichen oder abzuwerten. Neues braucht Zeit und zuweilen Entschleunigung.
6. Von Best Practice zu Leading Practice
Wie schafft man es von bewährter Praxis zum Vorreiter? Das gelingt, wenn Herausforderungen und Lösungen bereits antizipiert werden, während dem Kunden das Problem noch gar nicht bewusst ist. Konsequente Kundennähe schafft wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung von Produkten, die oft mit minimalem Aufwand maximale Wirkung erzeugen. Techniker von Zeit zu Zeit auf Road-Trips zum Kunden zu schicken kann Wunder bewirken.

Zusammenfassung

Innovation benötigt Freiraum und Führung. Das klingt widersprüchlich, ist es aber nicht. Nur wenn im Unternehmen ein Umfeld geschaffen wird, in dem Mitarbeiter innovativ sein dürfen, können und wollen, und Innovation nicht dem Zufall überlassen wird, sondern eine systematische Herangehensweise das Gelingen

garantiert, werden herausragende neue Produkte realisiert. Eine gute Organisation hat Freude an der Veränderung. Will das Unternehmen Innovation oder sind dies nur Lippenbekenntnisse? Die Etablierung einer Innovationskultur ist ein Change-Prozess: Es wird Begeisterte und eben auch viele Unentschiedene geben, für die das Handeln der Führungskräfte Vorbild und ein Indikator dafür ist, auf welche Seite sie sich begeben werden.

Führungsarbeit in instabilen Zeiten kommt einer Erkundungsreise gleich. Neugier, Mut und Entschlossenheit werden Sie Neuland entdecken lassen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Autor

Dipl.-Ing. Andreas Pfeiffer sammelte nach der klassischen technischen Ausbildung an der HTL Braunau und der Technischen Universität Wien zahlreiche unternehmerische Erfahrungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln als Marketingleiter internationaler Embedded Softwareunternehmen und Leiter F&E in der Kommunikationselektronik. Sein Spezialgebiet sind Echtzeitsysteme und Echtzeitdatenübertragung. Heute ist er Berater für Embedded Systeme bei Ginzinger electronic systems in Weng in Österreich.



Kontakt

Internet: www.ginzinger.com

Email: andreas.pfeiffer@ginzinger.com