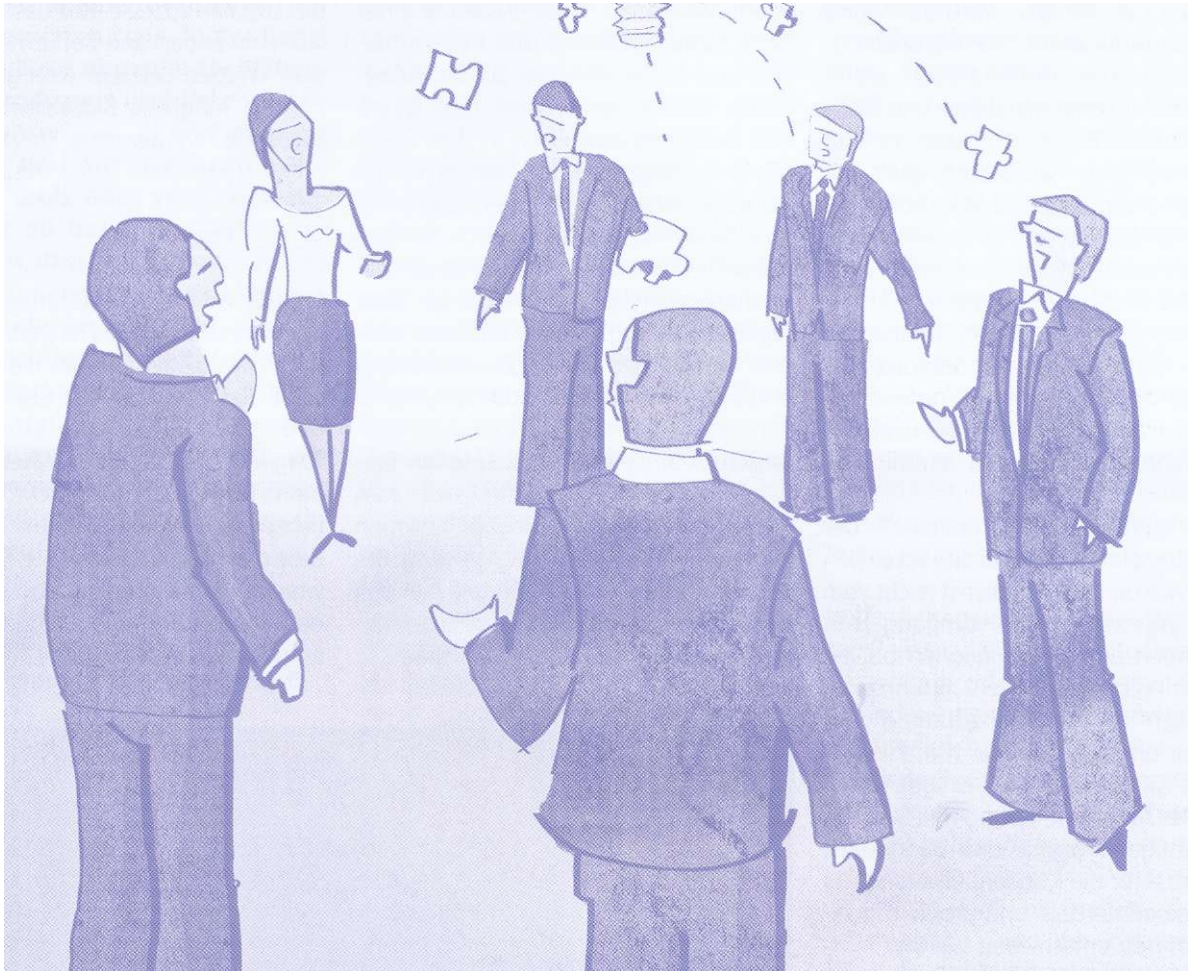


Jens-Uwe Meyer

Ideen entwickeln: Was wir von Microsoft, Amazon & anderen Big Playern lernen können



Was zeichnet die weltweit innovativsten Unternehmen aus? Sie haben nicht bessere Prozesse als ihre Mitbewerber, sondern eine Kultur, die Kreativität fördert und auch ein Scheitern bei der Ideensuche erlaubt. Dass Kreativität und Scheitern zusammengehören, zeigt ein Blick auf die kreativsten Köpfe, die wir je hatten: Wie erfindet man Mickey Maus? Walt Disney würde antworten: „Mit Fantasie, Kreativität und dem Mut, an das Ungewöhnliche zu glauben.“ Das musste er auch, denn keine Vertriebsgesellschaft wollte

die neue Comic-Figur am Anfang haben. Wie erfindet man eine Glühbirne? Thomas Edison würde antworten: „Indem man so lange scheitert, bis das Ergebnis da ist.“ Denn Tausende von Experimenten waren Fehlschläge, bevor die Glühbirne funktionierte. Und wie entwickelt man die Relativitätstheorie? Albert Einstein würde antworten: „Indem man das Bestehende kontinuierlich in Frage stellt.“ Als Einstein an der Relativitätstheorie arbeitete, galt noch eine ganz andere Lehrmeinung zum Verhältnis von Raum und Zeit.

Kurz gefasst:

- Die weltweit innovativsten Unternehmen verfügen in ihren Firmen über eine Kultur, die die Kreativität ihrer Mitarbeiter gezielt fördert.
- Wer Kreativität fördern möchte, muss auch ein Scheitern erlauben - ohne negative Konsequenzen für den Mitarbeiter.
- „Kreative Dream Teams“ entwickeln echte Innovationen und nicht Fachabteilungen.

Und wie entwickeln Unternehmen Innovationen? Ein durchschnittlicher Manager würde antworten: „Indem man einen Innovationsprozess installiert, in dem die Ergebnisse der Trend- und Marktforschung zusammenfließen, zu Ideen weiterentwickelt werden und in dem dann durch klar definierte Entscheidungspunkte gute von schlechten Ideen unterschieden werden. Und dabei setzen wir auf ein bewährtes Instrumentarium wie Trend-, Markt- und Kundenzufriedenheitsanalysen.“ Die Flut der Analyseinstrumente im modernen Management hat das verdrängt, was Disney, Edison und Einstein ausgezeichnet hat: die Überzeugung, ein Ziel zu verfolgen. Stattdessen wird die nächste Analyse vorbereitet, die nächste Umfrage gestartet, der nächste Prozessschritt definiert.

Doch langsam beginnt ein Umdenken in den Managementtagen. Methoden, die noch vor wenigen Jahren als verückt galten, halten Einzug in die Cheftagen. Nicht ganz freiwillig! Denn viele Unternehmen stellen, nachdem sie feste Innovationsprozesse etabliert haben, fest: Prozess verankert, aber nach wie vor keine Ideen. Es passiert das, was die Wissenschaft seit Jahren voraussagt: Der Versuch, Unternehmen mit bewährten Managementkonzepten innovativer zu machen, führt ins Ideen-vakuum.

Was die innovativsten Unternehmen anders machen

Ideenfindung ist kein normaler Prozess. Denkprozesse folgen einer anderen Logik als Produktionsprozesse. Und sie lassen sich nicht mit den herkömmlichen Methoden rationalisieren und berechnen. Stattdessen haben Unternehmen wie Research in Motion, Disney, Samsung und Amazon in ihrer Organisation eine Kultur geschaffen, in der Kreativität fest verankert ist.

Im Rahmen einer Studie hat die Ideologen - Gesellschaft für neue Ideen GmbH im Jahr 2010 zusammen mit dem Lehrstuhl für strategisches Management der Handelshochschule Leipzig die Innovationskultur der weltweit innovativsten Unternehmen untersucht. Eine wichtige

Erkenntnis war: In hoch innovativen Unternehmen besteht ein komplett anderes Verständnis von Innovation als in „Durchschnittsunternehmen“. Wenn Unternehmen über Innovation sprechen, wird dieser Begriff üblicherweise mit Innovationsmanagement gleichgesetzt. Sie suchen nach Tools und Prozessen, die sie innerhalb der bestehenden Strukturen umsetzen können. Für die innovativsten Unternehmen bedeutet Innovation etwas anderes. Denn Tools und Prozesse sind kopierbar. Die dahinter stehende Kultur nicht.

Die Entwicklung zu einer solchen Innovationskultur erfolgt auf sechs Ebenen:

1. Innovation ohne Kompromisse
2. Einzigartige „magische“ Werte
3. Denkfabrik statt Tretmühle
4. Kreative Dream Teams statt Innovationsverwaltung
5. Risiko- und Experimentierkultur
6. Die Mitarbeiter: operative Stärken und kreative Schwächen

1. Innovation ohne Kompromisse

Können Sie sich vorstellen, dass Apple-Chef Steve Jobs eine Bühne betritt und sagt: „Aufgrund des generell schwierigen Marktumfelds haben wir uns entschlossen, unsere Innovationsanstrengungen zunächst einmal zurückzustellen. Wir werden im Bereich der Entwicklung massiv die Kosten senken, das iPhone zunächst nicht weiter entwickeln und unser Betriebssystem für die nächsten fünf Jahre auf dem heutigen Stand lassen.“ Und für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass die beiden Google-Gründer aus Kostengründen die Google Labs schließen? Oder Nintendo aufhört, neue Spielkonsolen zu entwickeln? Oder 3M aufhört, neue Produkte auf den Markt zu bringen? Die Antwort liegt auf der Hand: Unvorstellbar! Denn die weltweit innovativsten Unternehmen schreiben das Wort „Innovation“ nicht nur in ihre Unternehmensstrategie. Es ist tief in ihrer Unternehmenskultur verankert.

Es ist eine Sache, über Innovation zu reden. Und eine andere ist es, einen kompromisslosen Kurs einzuschlagen, um Kreativität und Innovation als Ziele mit hoher Priorität auf den obersten

Führungsebenen zu verankern. Die innovativsten Unternehmen lassen hier keinerlei Kompromisse zu. Der Innovationskurs, den sie eingeschlagen haben, ist irreversibel. Alle Teile bzw. wesentliche Teile ihrer Organisation sind auf die Innovationsziele ausgerichtet. Und die höchsten Managementebenen engagieren sich für Kreativität und Innovation, unabhängig von den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

2. Einzigartige „magische“ Werte

„Glaube daran, dass Du die Welt verändern kannst.“ „Leiste jeden Tag einen Beitrag.“ „Radikale Ideen sind keine schlechten Ideen.“ Was klingt wie Beschwörungsformeln sind die Unternehmensgrundsätze von Hewlett Packard. Es sind die „Regeln der Garage“, definiert von den Unternehmensgründern Bill Hewlett und Dave Packard, die jeden Mitarbeiter jeden Tag daran erinnern sollen, wie das Unternehmen entstand: in einer kleinen Garage in der Addison Avenue in Palo Alto, Kalifornien. Diese „Regeln der Garage“ sind Grundsätze, die das Unternehmen bis heute prägen: „Arbeite schnell, schließe Deine Werkzeuge nicht ein, arbeite wann immer Du willst.“ „Keine Politik, keine Bürokratie.“ „Glaube daran, dass wir gemeinsam alles erreichen können.“ „Erfinde.“ Diese Werte werden bei jeder Gelegenheit wieder und wieder ins Bewusstsein der Mitarbeiter gebracht.

Und Google? Google hat eine Innovationsphilosophie, die das Unternehmen die „neun Annahmen erfolgreicher Innovationen nennt“:

- Ideen kommen von überall. Jeder Googler in jeder Position und Abteilung braucht Innovation.
- Teile alles, was Du kannst.
- Du bist brillant, wir stellen Dich ein.
- Eine Lizenz, um Träumen nachzugehen.
- Innovation. Nicht ständige Verbesserung.
- Keine Politik. Verwende Daten.
- Kreativität liebt Beschränkungen.
- Mach Dir Gedanken über Nutzung und Nutzer, nicht das Geld.
- Töte keine Projekte, mach etwas Neues daraus.

Mit Grundsätzen und Philosophien wie diesen werden die Strategien des Top-Managements untermauert und zu einer lebendigen Kultur entwickelt. Es sind Philosophien, die unterschwellig wirken. Man kann sie als magische Visionen bezeichnen. Sie dienen dazu, die Herzen der Mitarbeiter zu gewinnen, nicht die Köpfe.

3. Denkfabrik statt Tretmühle

In einem Unternehmen lässt sich scheinbar alles in vorgefertigte Abläufe pressen. Prozesse zu entwickeln, zu optimieren und zu kontrollieren, Regeln aufzustellen, Schnittstellen zu identifizieren und die Prozesseffektivität zu messen, das macht in fast allen Bereichen eines Unternehmens Sinn. Nur in einem nicht: Kreativität. „Das Streben nach schlanken Abläufen hat viele Unternehmen dazu veranlasst, die Stillstandszeiten aus menschlichen Prozessen herauszunehmen“, schreibt Kirsten D. Sandberg von der Harvard Universität. „Dabei könnte das, was wir Stillstandszeiten nennen, beim Menschen mit Denkzeit oder Inkubationszeit gleichgesetzt werden.“

Sandberg behauptet: Dem Management großer Unternehmen fehle häufig ein Verständnis für den Verlauf kreativer Denkprozesse. Sie dächten in klassischen Produktionsprozessen. „Und wenn sie an Produktion denken, dann denken sie an den Input (beispielsweise Leder und Gummi), an eine Art von Transformation (schneiden und sägen) und das Ergebnis (Schuhe). Diese Prozesse sind linear, eindeutig und vorhersehbar. Wir können sie anfassen, analysieren und verbessern. Ein Gedanke jedoch entstammt häufig einem nichtlinearen, unterbewussten oder sogar zufälligen Prozess und die Natur der Transformation kann jedes Mal stark variieren.“

Die US-Wissenschaftler Alan G. Robinson und Sam Stern haben in mehreren hundert Unternehmen geniale Ideen auf ihren Ursprung zurückverfolgt und erkannt: „Der Großteil des kreativen Potenzials eines Unternehmens ist mit den herkömmlichen Planungs- und Kontrollmechanismen des Managements praktisch nicht erreichbar.“ Wie dann? Keines der weltweit innovativsten

Unternehmen hat die Prozesse abgeschafft. Doch sie haben sie ergänzt. Durch Arbeitsstrukturen, die ein kreatives Denken fördern und zulassen. Kreativität muss sich nicht den Prozessen unterordnen. Die Prozesse ordnen sich der Kreativität unter.

Wenn es darum geht, Bürokratie und Hierarchien zu umgehen, sind kreative Unternehmen vielfach von dem getrieben, was in einer Studie über Apple CEO Steve Jobs wie folgt beschrieben wird: „Die Angst vor Dinosauriern, die riesige Reiche errichten und nach antiquierten Methoden handeln.“

Wer Microsoft mit einem Anzug betritt, hat entweder ein Vorstellungsgespräch oder ist Berater. Der lässige Umgangstil, der ungewöhnliche Dresscode und das allgegenwärtige „Du“ (auch in Deutschland) sind die sichtbarsten Kennzeichen fehlender Hierarchien. Dahinter steckt eine einfache Philosophie: Ein Unternehmen ohne festgefahrene Hierarchien ist wendiger. Zu den radikalsten Firmen in dieser Hinsicht gehört das Unternehmen Research in Motion, das den Blackberry herstellt. Don Morrison, Chief Operating Officer von Research in Motion, erklärt die Struktur des Unternehmens so: „Dieses Unternehmen funktioniert nicht nach den alten Paradigmen von Befehl und Gehorsam. Unsere Firma ist eine organische Organisation, vergleichbar mit einem egalitären Arbeitsplatz. Unser Mantra: ‚Alle arbeiten.‘ Es gibt hier keine Aufseher.“ Research in Motion hat diese Form der Organisation bewusst gewählt: „Unser Geschäftsmodell unterliegt der ständigen Veränderung aufgrund der technischen Komplexität.“

4. Kreative Dream Teams statt Innovationsverwaltung

In erstaunlich vielen hoch innovativen Unternehmen ist das Arbeiten mit „kreativen Dream Teams“ ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Der Gedanke, ein Innovationsprojekt an eine „Fachabteilung“ zu delegieren und Innovationsprojekte von ihnen betreuen zu lassen, ist ihnen fremd. Stattdessen setzen sie auf kleine Teams, die schnell denken, kommunizieren und handeln.

„Wenn Du ein Team mit zwei Pizzen nicht satt bekommst, ist es zu groß“, sagt Amazon CEO Jeff Bezos. Für seine Two Pizza Rule nennt Bezos einen einfachen Grund: „Wenn das Team größer wird, verbringen die Mitarbeiter mehr Zeit mit der Koordination. Wenn Du eine gute Arbeitsatmosphäre haben möchtest, in der Menschen wirklich etwas schaffen, möchtest Du nicht, dass sie viel Zeit mit Koordination verbringen.“

Bei Nike tragen Innovationssessions einen simplen Namen: „Sandbox Meetings“. Es sind Meetings, in denen das Management neue Ideen und Konzepte entwickelt, die anschließend direkt an ein Produktentwicklungsteam weitergegeben werden. Dieses Team besteht aus drei Mitarbeitern: einem Designer, einem Ingenieur und einem Marketingexperten. Es entwickelt die Grundzüge des Projekts. Sobald die ersten Konzepte stehen, werden Industriedesigner, technische Designer und Grafikspezialisten hinzugezogen.

Nintendo war mit dem Erfolg der Spielkonsole Wii immer wieder in den Schlagzeilen. Die Strategie dahinter bringt Nintendo-Präsident Satoru Iwata mit folgender Aussage auf den Punkt: „Wir treten nicht gegen Sony und Microsoft an. Wir kämpfen gegen das Desinteresse von Menschen an, die kein Interesse an Videospiele haben.“ Neue Märkte schaffen statt alte Märkte zu bedienen. Doch das Geheimnis der Wii steckt nicht nur in der Strategie. Es ist die kreative Unternehmenskultur, die sie umsetzt. Shigeru Miyamoto, Kreativdirektor von Nintendo, setzte auf kreative Dream Teams. Knapp 20 Teams mit jeweils drei Mitarbeitern wurden damit beauftragt, eine Peripherie für ein existierendes Spiel zu kreieren. Das Ziel: ein neues Spielerlebnis schaffen. Diese Teams bekamen komplette Handlungsfreiheit. Das Ergebnis waren bahnbrechende Entwürfe, die letztlich zu Innovationen wie dem Wii Controller und anderen Geräten rund um die Wii führten.

5. Risiko- und Experimentierkultur

In den vergangenen Jahrzehnten wurden Hunderte von Management-

instrumenten entwickelt, deren Ziel es vor allem war, Risiken entlang der Wertschöpfungskette zu minimieren. Diese Managementinstrumente sind in vielen Bereichen eines Unternehmens sinnvoll - auch im Innovationsbereich. Auch dort gilt es neben den Chancen einer Idee, auch deren Risiken zu betrachten. Jedoch lassen sich Fehler trotz exakter Berechnung von Risiken nicht immer vermeiden. Im Gegenteil: Zu einem Entwicklungsprozess gehören sie dazu.

Die in der oben genannten Studie untersuchten Unternehmen haben dies zum größten Teil erkannt. Sie haben solche Instrumente wie Marktanalysen, Kundenbefragungen und Konzepttests zwar nicht abgeschafft, aber ihre Abhängigkeit von ihnen drastisch verringert. Denn sie führen oft zu einem Entscheidungsvakuum: Weil die Marktforschung dagegen spricht, traut sich niemand, eine klare Entscheidung zu treffen. Die Folge: Es wird die nächste Analyse in Auftrag gegeben oder eine Entscheidung vertagt.

Statt einer Kultur der Risikovermeidung haben die innovativsten Unternehmen deshalb eine Fehler- und Experimentierkultur aufgebaut, die innerhalb definierter Rahmenbedingungen das erlaubt, was in vielen Unternehmen schwer fällt: Dinge ausprobieren und dabei bewusst das Risiko zu scheitern, in Kauf zu nehmen.

Für Mike Lazaridis, einen der drei Gründer von Research in Motion, sind Fehler Teil des Innovationsprozesses. Sein Credo lautet: Neun gescheiterte Ideen führen zur zehnten, die funktioniert. Für Mike Lazaridis ergeben sich hieraus Konsequenzen für die Unternehmensstrukturen: „Der Trick besteht darin: Kannst Du eine Umgebung schaffen, in der es in Ordnung ist, Fehler zu machen, weil dies der Weg ist, Neues einzuführen?“ Research in Motion hat eine Kultur geschaffen, in der es nicht nur akzeptiert ist, sondern sogar gefördert wird, 9 von 10 Malen zu scheitern. Eine solche Experimentier- und Risikokultur zu schaffen, bedeutet nicht, die klassischen Methoden der Risikoanalyse außer Acht zu lassen, sondern innerhalb klar definierter Grenzen und im Hinblick

auf klar definierte Ziele ein Scheitern zuzulassen.

6. Die Mitarbeiter: operative Stärken und kreative Schwächen

Jedes Innovations- und Entwicklungszentrum entwickelt mit der Zeit ein Eigenleben. Bestimmte Herangehensweisen werden von vornherein ausgeschlossen, weil sie in diversen Versuchsreihen zuvor nicht funktionierten. Bestimmte Lösungswege bleiben den Entwicklern verschlossen, weil sie zwar die besten Ingenieure der Branche sein mögen, ihnen aber notwendige Wissens-Puzzlestücke fehlen.

Den Grund kennt die Forschung seit knapp drei Jahrzehnten: eine verfehlte Personalpolitik. Viele Unternehmen achten bei der Mitarbeiterauswahl vor allem auf das Kriterium Branchenerfahrung, weil sie dies im operativen Bereich stark macht. Die operative Stärke wird jedoch schnell zur kreativen Schwäche. Denn das, was vielfach als Branchenerfahrung geschätzt wird, ist beim Entwickeln neuer Ideen nur bis zu einem gewissen Maße hilfreich. Denn jede Branche hat ihre eigenen Wahrheiten und Vorstellungen von dem, was geht sowie nicht geht. Die Profile der Mitarbeiter der innovativsten Unternehmen weichen deshalb oft stark von den Standardprofilen ab.

„Nicht ein bestimmtes Produktmodell oder ein bestimmter Manager, ein bestimmter Werbespot oder eine bestimmte Innovation, ist der Schlüssel zum Erfolg von Nike“, sagt Unternehmensgründer Phil Knight. „Es sind die Menschen und ihr einzigartiger und kreativer Weg zusammenzuarbeiten.“ Nike hat das, worüber in Politik und Wirtschaft immer wieder geredet wird, umgesetzt: Es hat Innovation und Diversität miteinander verbunden. Unter den Mitarbeitern in den USA sind 1 Prozent American Indians, 9 Prozent sind asiatischer, 11 Prozent lateinamerikanischer Abstammung, 20 Prozent Schwarze. 48 Prozent der Mitarbeiter sind Frauen, 52 Prozent Männer. Während woanders der Gleichstellungsbeauftragte dafür plädiert, Menschen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund zu integrieren, hat Nike einen Vizepräsidenten

für „globale Diversität und Einbeziehung“.

Microsoft-Gründer Bill Gates setzte von der ersten Minute an darauf, extrem intelligente Mitarbeiter einzustellen, getreu der Maxime: Intelligenz vor Erfahrung. Microsoft stellt Menschen ein, die „getrieben“ sind, und gibt ihnen die Chance, sich über ihren derzeitigen Horizont hinaus zu entwickeln. Entsprechend verlaufen die Einstellungstests. Bewerber werden bewusst an ihre Grenzen getrieben, um zu sehen, ob sie in der Microsoft-Umgebung, die von starker Dynamik und einem ständigen Wechsel geprägt ist, „überleben“ können. Wenn kein geeigneter Kandidat gefunden wird, verfolgt Microsoft die Strategie „N minus eins“: Die Position bleibt unbesetzt.

Die Entscheidung darüber, welche Mitarbeitertypen ein Unternehmen sucht, erfordert gerade im Bereich Innovation eine sorgfältige Abwägung. Durch eine homogene Mitarbeiterschaft mit hoher Branchenerfahrung wird kurzfristig mehr Effektivität erreicht. Langfristig führt jedoch eine Einstellungs politik, die mehr Heterogenität anstrebt, zu mehr Kreativität. Für beide Strategien gibt es gute Argumente. Fakt ist aber: Die Einstellungs politik entscheidet mit über die Innovationskraft eines Unternehmens.



Der Autor:

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen - Gesellschaft für neue Ideen GmbH, Baden-Baden. Der Autor der Bücher „Das Edison-Prinzip“ und „Kreativ trotz Krawatte“ hat an der Handelshochschule Leipzig einen Lehrauftrag für „Corporate Creativity“.

meyer@wissensmanagement.net