

«Welche Freiräume und Unternehmenskultur sind nötig, um Innovationen tatsächlich realisieren zu können?»

Wenn man sich Innovationen zum Ziel setzt, gilt es Raum für das Aufspüren neuer Trends, kreativer Prozesse, für Experimentiergeist und die Entwicklung neuer Möglichkeiten zu schaffen. Das Neue kommt in unsere Welt, in dem an Dingen experimentiert wird, die es so noch gar nicht gab. Es führt also kein Weg an der Intuition vorbei, im Sinne einer Orientierung an der „inneren Stimme“. Freiräume sind zentral für die Entfaltung von intuitivem Bewusstsein und können auf verschiedenen organisationalen Ebenen und in unterschiedlichen Formen bewusst gestaltet werden.

Christian Goritschnig im Gespräch mit Dr. Felix Schübler



Christian Goritschnig
CEO
VISONA AG



Dr. Felix Schübler
Geschäftsführer
Schübler-Consulting

Wie sieht Ihr persönliches Verständnis von Innovation aus?

Dr. Felix Schübler: Wenn ich an Innovation denke, dann gabelt sich das auf in Innovation A und Innovation B. Innovation A ist für mich die inkrementelle Innovation – unter der verstehe ich eine Weiterentwicklung bestehender Lösungen, die weniger radikal ist und in der Regel mit Verbesserungen und Optimierungen zu tun hat. Innovation B beschreibt für mich die radikale Innovation – die in der Tat bahnbrechende Neuheiten mit sich bringt und das Potential hat eine Branche komplett umzuwälzen. Also mehr eine Revolution anstatt einer Evolution darstellt.

Welche Unternehmenskultur wird im Zusammenhang mit Innovation derzeit gelebt und welche wird in Zukunft notwendig sein?

Was ich bei vielen Mandanten an Organisationsstruktur vorfinde, ist die klassische Hierarchieabstufung – in welchem Modell auch immer umgesetzt. Ich habe oft das Pyramidenbild vor Augen, weil es eben oft noch so ist, dass es klassische Führungsebenen gibt, mal mehr mal weniger, aber es „pfeilt“ sich nach oben hin zur Spitze zu. In der Regel laufen auch wesentliche Entscheidungen, das Gesamtunternehmen betreffend, oben zusammen bzw. müssen oben über den Tisch und entsprechend freigegeben werden. Was in meinen Augen – und das ist meine Erfahrung – einen Innovationsprozess mindestens mal hemmen kann, wenn nicht sogar komplett zum Erliegen bringt. Da fehlt dann der Freiraum im wahrsten Sinne des Wortes, um einfach mal „freigeistig“ und ohne zu enge Leitplanken vor sich hin zu innovieren, oder auch nur Ideen zu entwickeln. Deshalb glaube ich, dass es in Zukunft definitiv eine andere Form der Unternehmensorganisation braucht. Eine Struktur, die intern die entsprechenden Freiräume schafft und zwar über alle Ebenen hinweg. Damit meine ich nicht nur Hierarchieebenen, sondern vielmehr auch die einzelnen Unternehmensbereiche, die sich mehr öffnen, enger zusammenwachsen und -arbeiten müssen. Zum anderen glaube ich, dass die Öffnung von geschlossenen Unternehmen nach aussen hin – zum Markt hin, zur Kundenseite hin – noch viel stärker erfolgen muss. Sprich, dass man den Kunden noch viel enger einbindet in den Innovationsprozess.

Welchen Sinn hat das Unternehmen und welchen die Produkte und/oder Dienstleistungen?

Ich möchte die Frage zunächst auf genereller Ebene beantworten: wenn ich über verschiedene Kundenprojekte schaue, dann würde ich per se sagen, dass der Zweck eines Unternehmens der ist, dass man Strukturen schafft. Strukturen dergestalt, dass man verschiedene Gruppen und verschiedene Menschtypen zusammenbringt, ihnen einen organisationalen Rahmen gibt in dem sie miteinander (im Idealfall) effektiv und produktiv arbeiten können. Ich glaube, dass es auch zukünftig – in welcher Form auch immer – einen solchen Rahmen braucht, den man dann am Ende als Unternehmen definiert. Die Produkte und Dienstleistungen, die aus dem jeweiligen Unternehmen hervorgehen – da schliesse ich meine eigenen ein – haben ihre Daseinsberechtigung allein durch das Bedürfnis, das am Markt herrscht. Wenn ich Bedürfnisse wahrnehme die am Markt offenkundig nur unzureichend bedient werden, dann ergibt sich für mich daraus ein potenzieller Grund mich als Unternehmen dahin aufzumachen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Wenn Innovation generell in eine Entstehungs- und in eine Realisierungsphase aufgeteilt wird, welche Freiräume sind dann für diese beiden Phasen notwendig bzw. wünschenswert?

Wenn ich das richtig verstanden habe, dann geht es um die Realisierungsphase, in der man vielleicht schon aus der Prototyping-Phase so langsam hinüber geht in Richtung erster Markttests. Den finalen Kunden also erstmals direkt anspricht – bspw. über Testmärkte. Da glaube ich, ist es sehr wichtig, dass man bereits dort den nötigen Freiraum hat um diese Testmärkte zu schaffen und die Chancen nutzen kann, aus diesen Erkenntnissen zu lernen. Diese Bereitschaft zum Lernen darf hier aber nicht aufhören: auch mit einer „fertigen“ Innovation – die es in den seltensten Fällen gibt – muss der Freiraum bestehen bleiben, diese ständig weiterzuentwickeln und noch stärker anzupassen an die sich ständig wandelnden Marktbedürfnisse.

Welche Methoden kennen Sie für die Entstehungsphase von Innovationen?

Eine Methode mit der ich mich speziell auseinandergesetzt habe, ist der Lead-User-Ansatz, der sicherlich auch im Design-Thinking eine Rolle spielt und diesen Prozess sehr befruchten kann. Ich finde diesen Ansatz sehr spannend, da man einen ganz speziellen Typus an Endanwender – und damit auch potenziellen Kunden – in einer sehr frühen Phase mit ins Boot holt und von dieser Seite ganz aktiv Informationen bezieht, die bereits in der Ideenfindungs-Phase direkt in den Innovationsprozess miteinfließen. Der Lead-User-Ansatz kann aber auch in den nächsten Phasen wertvolle Inputs bieten, wenn es bspw. um das Prototyping und die Entwicklung des finalen Produktes geht.

Welche Methoden kennen Sie für die Realisierungsphase von Innovationen?

Um mit einer konkreten Methodik zu starten: das Prototyping ist ein solches Tool, das irgendwo zwischen Ideenfindung und Realisierung steht. Auch das Austesten auf ersten Testmärkten nutze ich oft als Methode. Wenn ich an konkrete Projekte und Fallbeispiele denke und mir das Modell einer Wertschöpfungskette vorstelle, dann ist das Wichtigste zu Beginn, dass man eine Unternehmensinfrastruktur schafft, die die Freiheit gewährt durch die verschiedenen Fachabteilungen hindurch „marschieren“ zu können und sich die Ressourcen zu greifen, die es gerade benötigt. Ich glaube auch, dass es nach wie vor eine Person oder ein Team braucht, das die Fahne trägt, mit dem Ziel diese Innovation auf die Strasse zu bringen. Dieses Team, oder die Einzelperson, muss sich mit einem relativ hohen Freiheitsgrad durch die einzelnen Fachbereiche bewegen können (und dürfen) um das Know-how der jeweiligen Experten bzw. die Ressourcen nutzen zu können. Voraussetzung ist, nach meiner Erfahrung, dass es hierzu eine gewisse Bereitschaft auf beiden Seiten braucht, sprich zwischen Teamleader Innovation und bspw. Leiter Produktion und dass man sich gegenseitig abholen muss. Sprich, man sollte dem Leiter Produktion erstmal das Big Picture geben, damit er selbst eine intrinsische Motivation entwickeln kann und denkt „Mensch ich werde gebraucht mit meiner Expertise und bringe mich hier gerne ein, damit das Big Picture am Ende auch was wird“. Ich sehe das als alternierenden Prozess, in dem man immer wieder die einzelnen Bereiche abholt bzw. auch zusammen an einem Tisch versammelt, damit jeder Fachbereich auch den Input der anderen Bereiche mitbekommt. Wenn man so vorgeht, habe ich die Erfahrung gemacht, dann hat man ganz gute Chancen das Ding auf die Strasse zu bringen.

Welche Bedeutung hat Kreativität und wie wird diese im Unternehmen gefördert, oder in welcher Form wird sie in Anspruch genommen?

Ich würde sagen, dass Kreativität – wie auch immer man sie definieren möchte, oder sich diese in der Realität zeigt – einen ganz wesentlichen Bestandteil bereits zu Beginn der Ideenfindung darstellt. Man braucht ein offenes Mindset um überhaupt auf neue Ideen zu kommen und gleichzeitig eine offene Wahrnehmung um aus der Realität abzuleiten, welche neuen Kundenbedürfnisse entstehen, auf die man innovativ reagieren kann. Ich glaube aber auch, dass es vor allem in der Realisierungsphase diese Kreativität braucht, da in der Regel erst dort die wirklichen Herausforderungen entstehen, mit denen man sich ad hoc beschäftigen muss. Je radikaler eine Innovation, desto radikaler müssen auch die Lösungsansätze in der Umsetzung sein.

Werden im Unternehmen agile Management-Methoden angewendet und in welcher Form?

Da habe ich ein ganz konkretes Fallbeispiel aus einem meiner Projekte, bei dem das Unternehmen sehr klassisch strukturiert ist – im Sinne von klassischen Hierarchieebenen, die sich nach oben hin sehr spitz „zupfeilen“. Da gibt es an der Spitze eine Person, die immer das letzte Wort hat. Und auch durchregieren kann bis auf den „Fussboden“ – das Unternehmen ist einfach über Jahrzehnte so gewachsen und hat sich bis dato auch noch nicht von dieser Art Struktur gelöst. Der aktuelle Inhaber, der auch operativ tätig ist, hat aber kleine Beiboote rund um den Tanker gebildet. Diese Beiboote bewegen sich gänzlich frei und vollkommen unabhängig von den jeweiligen Hierarchieebenen. Haben dadurch die Möglichkeit diese Agilität umzusetzen, auch wenn am Ende des Tages der Inhaber immer mit ins Boot genommen wird wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Bringt aber auch dort wieder den Vorteil mit sich, dass sofort und sehr schnell entschieden werden kann.

Welche Arten von Kooperationsformen nehmen Sie für die Realisierung von Innovationen in Anspruch?

Ich bin generell ein sehr grosser Fan von Partnerschaften – vor allem wenn es um technologische Themen oder um Innovationen geht, die ein gewisses Know-how aus verschiedenen Fachbereichen benötigen, die ich vielleicht in einem einzigen Unternehmen gar nicht alle vorfinde. Wenn es in die Realisierungsphase geht, kann man z.B. ganz gezielt Partnerschaften mit Lieferanten knüpfen, die über ein klassisches Lieferantenbeziehungsverhältnis hinausgehen, bei denen man auf partnerschaftlicher Ebene gemeinsam Dinge weiterentwickelt. Was ich auch schon erlebt habe, ist das „Co-opetition“ Modell, bei dem sich Konkurrenten für gewisse Themen zusammentun und dann kooperieren – das finde ich sehr spannend und macht in manchen Fällen auch Sinn.

Möchten Sie noch einen Punkt ergänzen, der für das Thema Freiraum Innovation von Bedeutung sein könnte?

Wenn ich ganz unvoreingenommen an das Thema Freiräume im Sinne von Innovationsprozess innerhalb von Unternehmen herangehe, dann stelle ich mir im selben Moment die Frage „welche Rolle spielt das Thema Führung?“. Aus meiner Erfahrung geht es am Ende immer um Menschen und deren Interaktion untereinander – und da spielt eine gute Führung eine sehr wichtige Rolle!

Gerne stehen Ihnen unsere Experten bei weiteren Fragen zum Thema zur Verfügung

Christian Goritschnig | CEO
VISONA AG
Schlattbünt 10
9491 Ruggell

Fürstentum Liechtenstein

Tel. +423 793 303 6

Mail: goc@visona.li

www.visona.li

Dr. Felix Schübler | Geschäftsführer
Schübler-Consulting
Mühlegasse 69
9486 Schaanwald

Fürstentum Liechtenstein

Tel.: +423 794 000 1

Mail: info@schuessler-consulting.com

www.schuessler-consulting.com