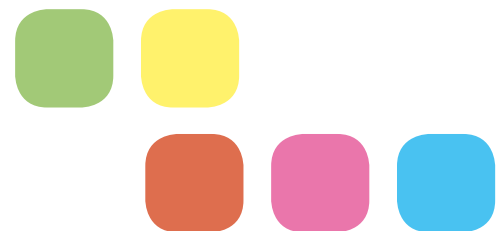


Corporate Creativity

Eine Studie der innovativsten Unternehmen der Welt



Editorial

Unternehmen brauchen neue Managementkonzepte

Im Zeitalter von Kreativität und Innovation kommen auf Unternehmen und ihre Manager vollkommen neue Aufgaben zu. Sie sollen den Status quo über den Haufen werfen und neue Ideen entwickeln: Mutige Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, neue Prozesse und innovative Strategien für Situationen, in denen es keine Standardlösungen gibt. Nicht nur Regeln befolgen, sondern Regeln gezielt brechen. Statt den Status quo zu verwalten muss das Management von morgen Unternehmen in eine Brutstätte genialer Ideen verwandeln.

Die Disziplin, die dahintersteht, wird erst langsam als Lehrgebiet an europäischen Managementschulen entdeckt: Corporate Creativity - die Fähigkeit eines Unternehmens, neue Ideen zu entwickeln. An Eliteuniversitäten in den USA beschäftigen sich renommierte Management-Vordenker seit mehreren Jahrzehnten mit dieser Frage. „Unternehmen in jeder Industrie geht es besser, wenn es ihnen gelingt, eine Kultur der Kreativität zu etablieren“, sagt Prof. Teresa Amabile, die an der Harvard-Universität forscht.

Die Wissenslücke

Alan G. Robinson von der University of Massachusetts hat ein massives Wissensdefizit bei Managern diagnostiziert: „Manager und Führungskräfte in den meisten Unternehmen sind sich darüber bewusst, dass das kreative Potential in ihrem Unternehmen bei weitem ihre kreative Performance übersteigt. Das Problem ist, dass sie nicht wissen, was zu tun ist.“

Das war der Grund, warum wir das Lehrgebiet Corporate Creativity Ende 2007 im Rahmen des MBA-Curriculums an der Handelshochschule Leipzig eingeführt haben. Mit dem Ziel, Kreativität in Unternehmen auf Basis fundierter Lehrmethoden

und wissenschaftlicher Studien zu verankern. Und mit dem Anspruch, selbst zu forschen und Managementkonzepte zu entwickeln, die Führungskräfte – vom Teamleiter bis zum Vorstand – dabei unterstützen, eine kreative Unternehmenskultur zu etablieren.

Managementkonzepte jenseits der eingefahrenen Bahnen

Damit Ideen entstehen und wachsen können, brauchen Unternehmen das, was der anerkannte Strategieautor Robert M. Grant eine „parallele Struktur“ nennt: Eine grundsätzlich verschiedene Herangehensweise an operative und kreative Aufgaben. Der Großteil klassischer Unternehmensstrukturen und Managementkonzepte ist für diese äußerst anspruchsvolle Aufgabe jedoch vollkommen ungeeignet.

„Kreativität wird viel häufiger getötet als gefördert“, schreibt Professorin Teresa Amabile. „Meistens geschieht das nicht, weil Manager eine Aversion gegen Kreativität haben. Im Gegenteil: Viele glauben an den Wert von neuen und nützlichen Ideen. Allerdings wird Kreativität unabsichtlich jeden Tag durch eine Arbeitsatmosphäre unterlaufen, die – aus guten Gründen – zur Maximierung geschäftlicher Notwendigkei-

ten wie Koordination, Kontrolle und Produktivität errichtet wurden. Um ihre geschäftlichen Ziele zu erreichen“, so Amabile, „entwickeln sie Organisationen, die systematisch Kreativität zerstören.“

Welche Managementansätze und Methoden können Vorstände und Manager auf allen Ebenen anwenden, um Kreativität in ihren Organisationen zu fördern? Wie müssen Unternehmens- und Arbeitsstrukturen konkret aussehen? Diese Studie soll darauf Antworten liefern und Managern ein konkretes Führungsinstrument an die Hand geben, das sie unterstützt, eine kreative Innovationskultur im gesamten Unternehmen bzw. auf Abteilungs- und Teamebene zu errichten.



Autor: Jens-Uwe Meyer,
Geschäftsführer „die Ideeologen“
Kontakt: meyer@ideeologen.de

Die Studie

Managementansätze für Corporate Creativity

Auf der Suche nach Managementansätzen und Methoden hochinnovativer Unternehmen haben wir gemeinsam mit dem Lehrstuhl für strategisches Management der HHL die 26 weltweit innovativsten Unternehmen untersucht: Apple, Research in Motion, Nokia, HSBC, Google, Amazon, Hewlett Packard, McDonalds, Fiat, IBM, Toyota, Intel, Microsoft, Nike, Banco Santander, Disney, Procter & Gamble, Virgin Group, Nintendo, Facebook, LG Electronics, Samsung, Tata Group, Volkswagen, General Electric und Vodafone.



Fragestellungen im Rahmen der Studie

- ◆ Ideenquellen: Woher kommen im Unternehmen neue Ideen? Wie werden Ideen im Unternehmen generiert?
- ◆ Organisationsstruktur: Wie stellt das Unternehmen sicher, dass sich neue Ideen innerhalb der Organisation entwickeln können? Wie stellt das Unternehmen sicher, dass neue Ideen nicht in der Struktur steckenbleiben?
- ◆ Führungsstil: Wie motivieren Manager ihre Mitarbeiter dazu, kreative Denkwege einzuschlagen? Was sind die wesentlichen Führungsprinzipien innerhalb des Unternehmens?
- ◆ Mitarbeiter: Welche Mitarbeiter stellt das Unternehmen ein? Wie stellt das Unternehmen Diversität innerhalb der Teams sicher? In welcher Umgebung arbeiten Mitarbeiter?
- ◆ Werkzeuge und Methoden: Welche Art von Methoden setzt das Unternehmen ein, um neue Ideen zu generieren?

Einmal jährlich veröffentlicht das US-Magazin Business Week eine Liste der weltweit innovativsten Unternehmen. 38 waren sowohl 2009 wie auch 2010 vertreten. Aus diesen wurden 26 zur Untersuchung ausgewählt. Dabei wurde darauf geachtet, eine repräsentative Mischung der Branchen und Regionen zu erhalten.

Mehr als 500 verschiedene Quellen wurden ausgewertet: Presse- und Fachartikel, Fallstudien sowie akademische Schriften, Bücher und Interviews mit Führungskräften aus diesen Unternehmen.

Warum Corporate Creativity?

Innovationskultur als Wettbewerbsvorteil

Ein anderes Verständnis von Innovation

Wenn in Unternehmen über Innovation gesprochen wird, wird dieser Begriff häufig mit Innovationsmanagement gleichgesetzt. Unternehmen suchen nach Tools und Prozessen, die sie innerhalb bestehender Strukturen umsetzen können. Die Unternehmen, die wir untersucht haben, haben ein anderes Verständnis von Innovation. Tools und Prozesse sind kopierbar. Die dahinterstehende Kultur nicht.

Google: Kultur als „Seele“ des Unternehmens

Nicht umsonst heißt es über Google, die „außergewöhnliche Organisationskultur“ sei die „Seele des Unternehmens“. Die kreative Grundeinstellung ist auch die Wurzel der kreativen und innovativen Unternehmensstrategie von Disney. Das Unternehmen hat ein eigenes Institut, dessen Ziel unter anderem darin besteht, Kreativität und Inspiration zu fördern. Und selbst der Bankkonzern HSBC betrachtet die Gruppenkultur – die einzelnen Länder und Regionen handeln praktisch unabhängig voneinander – als Wettbewerbsvorteil. Klassische Innovationsprozesse spielen auch in diesen Unternehmen eine Rolle - wichtiger jedoch ist die Kultur, die diese Prozesse mit Leben erfüllt.

Innovationskultur ist nicht gleich Innovationskultur – warum sich Ansätze nicht einfach kopieren lassen

Die Kulturen, auf die wir im Rahmen unserer Studie gestoßen sind, sind genauso unterschiedlich wie die Unternehmen. Immer wieder werden Sie in dieser Studie auf Unternehmen wie beispielsweise Research in Motion stoßen, die Entwickler und Hersteller des Blackberry. Sie werden erfahren, wie die Organisationsstruktur dieser Unternehmen darauf abzielt, eine innovative Kultur zu schaffen und zu wertschätzen. Innovation spielt überall eine Rolle: Bei der Auswahl der Mitarbeiter, der Gestaltung von Anreizen, der Entlohnung, dem Verhalten der Führungskräfte und vielem mehr. Sie werden erfahren, dass es Unternehmen gibt, die ein beinahe egalitäres System geschaffen haben, in denen klassische Hierarchien praktisch keine Rolle mehr spielen. Sie werden aber auch erfahren, dass es andere Formen gibt, eine Innovationskultur zu pflegen.

Eine einzigartige Innovationskultur entsteht durch einzigartige Ansätze

Beim indischen Tata Konzern wäre jede Form der Egalität undenkbar. Tata setzt auf andere Dinge. Beispielsweise auf einen ungewöhnlichen Innovationswettbewerb, bei dem nicht nur die besten und erfolgreichsten Innovationen geehrt werden, sondern auch gescheiterte. „Dare to try“ heißt eine Kategorie bei Tata. Das Unternehmen vergibt einen Preis für eine Innovation, die ernsthaft versucht wurde, aber dann scheiterte. So stimuliert Tata Risikofreudigkeit, einen der wesentlichen Treiber kreativer Unternehmen.



Das neue Buch von Jens-Uwe Meyer, Herbst 2010. Wie Unternehmen zu Ideenfabriken werden können. Wie Sie die Erfolgsstrategien der weltweit innovativsten Unternehmen für sich nutzen können.

Einleitung

Fünf wesentliche Ebenen

Corporate Creativity kann erst dann zu einem echten Wettbewerbsvorteil werden, wenn der Aufbau einer kreativen Kultur nicht einfach an eine Abteilung oder einen zuständigen Mitarbeiter delegiert wird. Bei der Mehrzahl der von uns untersuchten Unternehmen ist die kreative Kultur tief in der DNA des Unternehmens verankert. Corporate Creativity ist auf den folgenden fünf verschiedenen Ebenen spürbar:

Einzige Strategien, Werte und Ziele

Innovation. Ohne Kompromisse.

Der Aufbau einer Innovationskultur ist eine zentrale strategische Aufgabe, die von den obersten Führungsspitzen eines Unternehmens ausgehen und konsequent in mutige Innovationsziele heruntergebrochen werden muss – wenn sie eine strategische Relevanz erzielen soll. Die von uns untersuchten Unternehmen haben zudem tiefe Werte verankert, die genauso einzigartig sind wie die Produkte und Geschäftsmodelle, die sie entwickeln. – Seite 6

Denkfabrik statt Tretmühle

Kreative Denk- und Arbeitsstrukturen

Die gesamte Organisation zielt darauf ab, den kreativen Denkprozess zu unterstützen. Organisationen darauf auszurichten erfordert zunächst ein tiefes Verständnis dieses Prozesses. Und es erfordert, sich von alten Vorstellungen über Kreativität zu verabschieden: Dass Kreativitätstraining der beste Weg ist, Kreativität zu stimulieren, dass sich geniale Ideen innerhalb von Sekunden auf Knopfdruck entwickeln lassen und dass man Kreativität nur am Anfang eines Innovationsprozesses benötigt. – Seite 8

Risiko- und Experimentierkultur

Es gibt keine Innovation mit Vollkaskoschutz

„Wer wagt, gewinnt.“ Diese alte banale Weisheit hat ein Großteil der von uns untersuchten Unternehmen tief verinnerlicht. Scheitern ist nichts Negatives, sondern ein fester Bestandteil des kreativen Prozesses. Statt darauf zu setzen, Fehler zu vermeiden, haben diese Unternehmen Strukturen geschaffen, die eine Vielzahl von Experimenten innerhalb kürzester Zeit zulassen. – Seite 11

Katalysatorische Führung

Die neue Rolle des Managements

Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss auf die kreative Performance ihrer Mitarbeiter und ihrer Teams. Bei unseren Untersuchungen deutscher Unternehmen, in denen wir zur Bildung von Kategorien und Merkmalen ergänzende Interviews mit Mitarbeitern durchgeführt haben, fanden wir die Ergebnisse unserer Studie bestätigt: Selbst wenn die oberste Führungsebene eines Unternehmens Initiativen zur Steigerung der Innovationskultur startet, kann dieses Ziel verfehlt werden, wenn die mittlere Managementebene weiterhin klassische Führungsinstrumente einsetzt. – Seite 15

Die Mitarbeiter

Operative Stärken und kreative Schwächen

Ein Unternehmen ist nur so kreativ wie seine Mitarbeiter. Die Mehrzahl der analysierten Unternehmen hat Einstellungskriterien, die sich an Merkmalen wie einer möglichst heterogenen Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft genauso orientiert wie an kreativen Charaktereigenschaften, beispielsweise Entdecker- und Pioniergeist, Risikobereitschaft etc. – Seite 13

1 Einzigartige Strategien, Werte und Ziele

Innovation. Ohne Kompromisse.

Können Sie sich vorstellen, dass Apple-Chef Steve Jobs eine Bühne betritt und folgenden Satz sagt? „Aufgrund des generell schwierigen Marktumfelds haben wir uns entschlossen, unsere Innovationsanstrengungen zu nächst 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.“

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass die beiden Google-Gründer aus Kostengründen die Google Labs schließen? Dass Nintendo aufhört, neue Spielkonsolen zu entwickeln? Oder dass 3M aufhört, neue Produkte auf den Markt zu bringen? Die Antwort liegt auf der Hand: Unvorstellbar. Die weltweit innovativsten Unternehmen schreiben das Wort „Innovation“ nicht einfach nur in ihre Unternehmensstrategie. Sie haben es so tief in ihre Unternehmensstrategie verankert, dass jede Umkehr einem Schock gleichkommen würde.

Apple – „Ein Ding ins Universum setzen“

Apple zeigt Kunden, was als nächstes kommt. Dieses Denken ist tief im Unternehmen verhaftet. Steve Jobs beschreibt es mit den Worten: „Es gibt ein altes Zitat von Wayne Gretzky (einem berühmten Eishockeyspieler), das ich liebe: ‚Ich skatte dorthin, wo der Puck sein wird, nicht dorthin, wo er war.‘ Wir haben immer versucht, das bei Apple umzusetzen. Vom ersten Moment an. Und wir werden es immer tun.“



Die Kompromisslosigkeit, mit der Apple Innovationen verfolgt, ist vom Firmengründer Steve Jobs geprägt. Sein Anspruch: Er möchte nichts Geringeres tun als „ein Ding ins Universum zu setzen“. Einer seiner Stellvertreter brachte die Philosophie auf den Punkt: „Kunden wissen nicht, was sie wollen. Wir müssen ihnen sagen, was sie kaufen müssen.“

Fiat – Vom schlafenden Riesen zur Politik der Durchbrüche

2004 stand Fiat kurz vor der Insolvenz. Das Unternehmen verlor mehr als eine Milliarde Dollar als mit Sergio Marchionne ein neuer CEO an die Spitze kam. Sein Ziel: Das Unternehmen in einen der weltweit erfolgreichsten Automobilhersteller zu verwandeln. Dazu verordnete er dem Unternehmen einen kompromisslosen Innovationskurs: Weg von der Philosophie der inkrementellen Verbesserung, hin zu einer „Politik der Durchbrüche“.



Marchionne zeigt, dass Unternehmen mit Entschlossenheit und Konsequenz binnen weniger Jahre zum Innovationstreiber einer Branche werden können

Amazon – Geschichte schreiben – als die kundenorientierteste Firma der Welt



Fragen Sie Amazon-Chef Jeff Bezos nach seiner Motivation. Es ist nichts Geringeres als „Geschichte zu schreiben“. Die Vision der Firma ist klar umrissen: „Die kundenorientierteste Firma der Welt. Einen Ort zu schaffen, an dem Menschen alles entdecken und finden können, was sie online kaufen können“. Dazu gehört auch, Innovationen langfristig zu denken. „Wir sind bereit, Samen zu pflanzen, die fünf oder sieben Jahre brauchen, um gut zu werden.“ Natürlich könnte der nächste Quartalsbericht besser aussehen, wenn Amazon diese ehrgeizigen Ziele nicht hätte. Auch hier setzt Jeff Bezos auf langfristiges Denken: „Jede Firma bekommt die Investoren, die sie verdient.“

1 Einzigartige Strategien, Werte und Ziele

Magische Werte und Visionen

- ◆ „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 beiden 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 starke Grundsätze, die das Unternehmen bis heute prägen: „Arbeite schnell, schließe Deine Werkzeuge nicht ein, arbeite wann immer Du willst.“ „Keine Politik, keine Bürokratie.“ „Erfinde unterschiedliche Arten zu arbeiten.“ „Glaube daran, dass wir gemeinsam alles erreichen können.“ „Erfinde.“ Grundsätze wie die von Hewlett Packard sind teilweise tief in der DNA erfolgreicher Innovation Leaders verankert.

Google: Eine eigene Innovationsphilosophie



Googles „neun Annahmen erfolgreicher Innovationen“:

- ◆ Ideen kommen von überall. Jeder Googler in jeder Position und in jeder Abteilung braucht Innovation.
- ◆ Teile alles, was Du kannst.
- ◆ Du bist brilliant, wir stellen Dich ein.
- ◆ Eine Lizenz, um Träumen nachzugehen: 20 Prozent Zeit, um eigene Ideen zu verfolgen.
- ◆ 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.

Virgin: Werte jenseits des Normalen



Auch Richard Branson, Gründer von Virgin, hat Werte in seinem Unternehmen verankert, die anders sind als das, was man gemeinhin von einem großen Unternehmen erwartet. Visionen mit Anziehungskraft und Magie:

- ◆ Erst Mitarbeiter, dann Kunden und Aktionäre
- ◆ Errichte das Business um die Menschen herum
- ◆ Build don't buy
- ◆ Sei der Beste, nicht der Größte
- ◆ Pionier sein, nicht dem Pionier folgen
- ◆ Fange jede Idee ein!
- ◆ Strebe nach Veränderung

Nokia: Philosophien sind vererbbar



Die Prinzipien dieser Unternehmen bleiben bestehen, auch wenn das Management wechselt. So ist Nokia bis heute von den Grundsätzen geprägt, die Jorma Ollila (CEO von 1992 bis 2006) ins Unternehmen gebracht hat. Er schaffte eine Atmosphäre, in der sich jeder beteiligt fühlt und die zugleich das Gefühl von Dringlichkeit vermittelt. Ollila sagte einmal, seine bevorzugte Unternehmensform sei die der Leistungsgesellschaft, in der Belohnungen an die gingen, die ihr Talent und ihre Fähigkeit unter Beweis gestellt hätten. Die Prinzipien, die Ollila einbrachte, sind bis heute in den Grundwerten von Nokia verankert: Engagement, Teamwork und Partnerschaft, Innovation und Menschlichkeit.

2

Denkfabrik statt Tretmühle

Kreative Denk- und Arbeitsstrukturen



Ein neues Verständnis von Prozessen

In einem Unternehmen lässt sich scheinbar alles in vorgefertigte Abläufe pressen. Vom ersten Tag an werden neue Mitarbeiter mit standardisierten Prozessen konfrontiert: Dem Bewerbungs- und Einstellungsprozess folgt der Einarbeitungsprozess, es gibt Weiterbildungs-, Bewertungs- und Beförderungsprozesse, der Produktionsprozess regelt genau, wer was wie in der Fertigung zu tun hat, ein Evaluierungsprozess stellt sicher, dass die Qualität immer gleichbleibend hoch ist und so weiter.

Manager haben es gelernt, Prozesse zu entwickeln, zu optimieren und zu kontrollieren, Regeln aufzustellen, Schnittstellen zu identifizieren und die Prozesseffektivität zu messen. In fast allen Bereichen eines Unternehmens macht das auch Sinn. Nur in einem nicht: Kreativität.

Kreative Prozesse sind anders

„Das Streben nach schlanken Abläufen hat viele Unternehmen dazu veranlasst, die Stillstandszeiten aus menschlichen Prozessen herauszunehmen,“ schreibt Kirsten

D. Sandberg von der Harvard Universität. „Was wir Stillstandszeiten oder ungenutzte Kapazität bei einer Maschine nennen, könnte beim Menschen mit Denkzeit oder Inkubationszeit gleichgesetzt werden.“

Sandberg geht weiter. Dem Management großer Unternehmen fehle es an Verständnis für den Ablauf kreativer Denkprozesse. Manager denken in klassischen Produktionsprozessen. Diese jedoch seien fundamental anders als kreative Denkprozesse:

„Wenn die meisten Menschen 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, indem wir Zeit und andere Ressourcen verbessern. Zeit ist Geld. Weniger ist mehr: Je kürzer ein Prozess dauert, desto mehr Geld verdient man. Ein Gedanke jedoch entstammt häufig einem nichtlinearen, unterbewussten oder sogar zufälligen Prozess und die Natur der Transformation kann jedes Mal stark variieren.“

Kreatives Potenzial ist mit klassischen Prozessen nicht erreichbar

Die US-Wissenschaftler Alan G. Robinson und Sam Stern haben in mehreren hundert Unternehmen geniale Ideen auf ihren Ursprung zurückverfolgt. „In jedem Unternehmen, das wir untersucht haben, haben wir Menschen getroffen, die fühlten, dass das kreative Potenzial ihrer Unternehmen weit größer ist als es die aktuelle Leistung vermuten lässt. Sie haben recht. Wir glauben, dass sich das nicht ändern wird bevor die wahre Natur von Kreativität generell anerkannt wird. Der Großteil des kreativen Potenzials eines Unternehmens ist mit den herkömmlichen Planungs- und Kontrollmechanismen des Managements praktisch nicht erreichbar.“

Klassische Prozesse: Nicht abschaffen, sondern ergänzen

Wie dann? Keines der von uns untersuchten Unternehmen hat Prozesse abgeschafft. Doch sie haben sie zum großen Teil ergänzt. Durch Arbeitsstrukturen, die kreatives Denken fördern und zulassen. Kreativität muss sich nicht den Prozessen unterordnen. Die Prozesse ordnen sich der Kreativität unter.

2

Denkfabrik statt Tretmühle

2.1. Ein anderer Umgang mit Hierarchien

In klassischen Unternehmen scheitert Innovation häufig an den Strukturen. Es gibt typische Kreativitätskiller, die sich in einer Reihe unterschiedlicher Studien immer und immer wieder gezeigt haben:

- ◆ Politische Probleme und Grabenkämpfe innerhalb des Unternehmens,
- ◆ destruktive Kritik, destruktiver Wettbewerb und destruktiver Druck,
- ◆ strikte Kontrolle durch das Management,
- ◆ ein Exzess an formalen Strukturen und Prozeduren,
- ◆ genau definierte Prozesse, die vorschreiben, was von wem mit welchen Methoden verbessert werden soll.

Die von uns untersuchten Unternehmen haben diese Kreativitätskiller aus ihren Strukturen systematisch entfernt und den klassischen Begriff der Hierarchie neu definiert.

Microsoft – Wendigkeit als oberstes Prinzip

Microsoft®

Wer Microsoft mit einem Anzug betritt, hat entweder ein Vorstellungsgespräch oder ist Berater. Der lässige Umgangsstil, der ungewöhnliche Dresscode und das allgegenwärtige „Du“ (auch in Deutschland) sind die sichtbarsten Kennzeichen fehlender Hierarchien. Die Philosophie: Ein Unternehmen ohne festgefahrene Hierarchien ist wendiger. Microsoft hat aus schmerzvollen Erfahrungen gelernt: Bei Windows Vista hatte sich das Unternehmen in der Komplexitätsfalle verrannt, ständige Abstimmungen hatten die Entwicklung immer komplizierter werden lassen. Entsprechend begann die Programmierung von Windows 7 mit einem Befreiungsschlag: Die Hierarchieebenen wurden um die Hälfte, die Bereichsleiterposten um ein Drittel gekürzt.

Samsung – Hierarchiefreiheit für strategische Kreativbereiche

Samsung hat ein klares strategisches Ziel: „Gutes Design ist der wichtigste Weg, um uns von unseren Mitbewerbern zu unterscheiden“, sagt CEO Yun. Auf dem Weg vom Billighersteller zu einem der innovativsten Unternehmen weltweit hat er dem Unternehmen eine Art kreative Schocktherapie verordnet: Yun öffnete sieben Design Center auf der ganzen Welt, in denen neue Produkte entwickelt werden.



Jeder Mitarbeiter wird dazu aufgefordert, seine Meinung zu sagen und Vorgesetzten zu widersprechen, ohne Angst davor zu haben, kulturelle Regeln zu verletzen. Hierarchiefreiheit in strategisch wichtigen Innovationsbereichen. Die Kultur operativer Einheiten in der Firmenzentrale ist weiterhin traditionell südkoreanisch.

McDonalds – „Noodle Team“ statt starrer Hierarchien

Starre Strukturen und Hierarchien sind McDonalds fremd. Wenn es darum geht, neue Ideen zu entwickeln, werden möglichst alle mit einbezogen: Partner, die das Rohmaterial liefern, Mitarbeiter aus verschiedensten Bereichen und Hierarchiestufen, Kunden. McDonalds hat eigene Testküchen und sogenannte „Noodle Teams“ ins Leben gerufen, in denen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen neue Ideen entwickeln und sie ausprobieren. Die Hierarchien sind flach. Jeder kann jeden kontaktieren, jeder mit jedem über neue Ideen diskutieren. Für CEO Jim Skinner einer der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens: „Das Ergebnis ist ein Reichtum an Ideen, die durch die Organisation fließen. Sie kommen aus allen Richtungen.“



Und wenn sich starre Hierarchien wieder einmal im Unternehmen festsetzen? Wenn sich Prozesse und Abläufe aufblähen, wenn die Bürokratie überhandnimmt? Dann wird abgespeckt. So wie bei Hewlett Packard. Seit 2008 gibt es ein Programm mit dem Namen „Happy People“. Es hat nur ein Ziel: Jede Form ineffizienter Prozesse und unnötiger Bürokratie aus dem Unternehmen zu verbannen.

2

Denkfabrik statt Tretmühle

2.2. Kreative Dream Teams vs. Innovationsverwaltung

Die hohe Kunst der Innovation besteht nicht nur darin, Prozesse zu gestalten. Sondern Menschen zusammenzubringen, die gemeinsam zum „Dream Team“ werden: Kleine bereichsübergreifende Teams mit einer Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven, ausgestattet mit einem hohen Maß an Autonomie und klaren Zielen. Mit Mitarbeitern, die so sehr für das Thema „brennen“, dass sie ihre Köpfe nicht einfach nach Feierabend abschalten.

Diese Arbeitsstruktur haben wir in einer erstaunlich großen Anzahl hochinnovativer Unternehmen vorgefunden. Sie ist in diesen Unternehmen zum Teil fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Der Gedanke, ein Innovationsprojekt an die „Fachabteilung“ zu delegieren und Innovationsprojekte von ihnen betreuen zu lassen, ist ihnen fremd. Stattdessen setzen sie auf kleine Teams, die schnell denken, schnell kommunizieren und schnell handeln.

Amazon – Die „Two Pizza Rule“



„Wenn Du ein Team mit zwei Pizzas nicht satt bekommst, ist es zu groß. Das limitiert Gruppen auf eine Größe zwischen fünf und sieben Menschen, je nach Appetit.“ Für die Two Pizza Rule hat CEO Jeff Bezos einen einfachen Grund: „Wenn das Team größer wird, verbringen die Mitarbeiter mehr Zeit mit der Koordination. Das wird häufig missverstanden. Aber wenn Du eine gute Arbeitsatmosphäre haben möchtest, in der Menschen wirklich etwas schaffen, möchtest Du nicht, dass sie viel Zeit mit Koordination verbringen.“ Bei Amazon bedeutet das, dass Aufgaben und Herausforderungen konsequent so herunter gebrochen werden, dass sie von den Zwei-Pizza-Teams erledigt werden können. Das Ergebnis: Kleine wendige Teams statt starrer Prozesse.

Nike – Sandbox Meetings

Innovationssessions bei Nike tragen einen simplen Namen: „Sandbox Meetings“. Es sind Meetings, in denen das Management neue Ideen und Konzepte entwickelt und die anschließend direkt an ein Produktentwicklungsteam weitergegeben werden.



Dieses Team besteht aus drei Mitarbeitern: Einem Designer, einem Ingenieur und einem Marketingexperten. Dieses Team entwickelt die Grundzüge des Projekts. Sobald die ersten Konzepte stehen, werden Industriedesigner, technische Designer und Grafikspezialisten hinzugezogen. „Wir versuchen, die Werte und Traditionen des Sports zu verstehen, für den wir designen“, sagt einer der Verantwortlichen, „und dann fügen wir innovative Materialien hinzu, um die Performance zu steigern.“

Nintendo – Dream Teams und die Wii



Mit dem Erfolg der Spielkonsole Wii war Nintendo immer wieder in den Schlagzeilen. Die Strategie dahinter bringt Nintendo-Präsident Satoru Iwata mit einem Satz auf den Punkt: „Wir kämpfen gegen das Desinteresse von Menschen an, die kein Interesse an Videospielen 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. Knapp 20 Teams mit jeweils drei Mitarbeitern wurden damit beauftragt, eine Peripherie mit einem existierenden Spiel zu kreieren. Diese Teams bekamen komplette Handlungsfreiheit. Das Ergebnis waren bahnbrechende Entwürfe, die letztlich zu Innovationen wie dem Wii Controller führten.

3

Risiko- und Experimentierkultur

Es gibt keine Innovation mit Vollkaskoschutz

In den vergangenen Jahrzehnten wurden Hunderte von Managementinstrumenten entwickelt, deren Ziel es vor allem war, Risiken entlang der Wertschöpfungskette zu minimieren. Diese Managementinstrumente sind in vielen Bereichen eines Unternehmens äußerst sinnvoll, beispielsweise wenn es darum geht, rechtliche und finanzielle Risiken im Vorfeld einer Entscheidung zu betrachten. Auch im Innovationsbereich ist es sinnvoll, neben den Chancen einer Idee auch deren Risiken zu betrachten. Allerdings lassen sich Fehler trotz exakter Berechnung von Risiken nicht immer vermeiden. Im Gegenteil: Zu einem Entwicklungsprozess gehören sie dazu.



Unternehmen, die bereit sind, zu experimentieren und Risiken einzugehen, ermöglichen damit ein höheres Maß an Kreativität. Diese in der wissenschaftlichen Forschung schon lange vertretene These haben wir in unserer Studie bestätigt gesehen. Ein wichtiger Stellhebel auf der Unternehmensseite ist der Grad der Bereitschaft, Risiken einzugehen, Experimente durchzuführen und Fehler zuzulassen. Mehr noch: Der Grad der Bereitschaft, experimentelle Fehler zu fördern, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Die in unserer Studie untersuchten Unternehmen haben dies zum größten Teil erkannt. Marktanalysen, Kundenbefragungen, Konzepttests und andere Mittel sind zwar nicht abgeschafft, die Unternehmen haben jedoch ihre Abhängigkeit von diesen Instrumenten drastisch verringert. Denn sie führen oft zu einem Ent-

scheidungsvakuum: 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.

Innovationen verändern Märkte

In der Praxis ist es häufig so, dass Innovationen, die auf den Markt kommen, Kundenbedürfnisse verändern oder solche erzeugen, die es vorher noch gar nicht gab. Oder aber, dass Kunden in der Praxis Produkte ganz anders verwenden, als es in der Theorie erschien. Diese Erfahrung machte Nokia, nachdem das Unternehmen 2007 die offene Internetplattform Beta Labs online stellte. Auf dieser Plattform können Nutzer neue Anwendungen, die sich noch in der Beta-Phase befinden, herunterladen, testen und kommentieren. Die noch nicht fertige Mobilfunkanwendung „Sports Tra-

cker“ wurde mehr als eine Million Mal heruntergeladen. Die Konsumenten haben sie in einer Art und Weise verwendet, wie es die Entwickler niemals zu träumen wagten.

Ein neues Verständnis von Risiko

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

„Innovatoren verlassen sich auf ihren Mut zur Innovation. Eine aktive Einstellung gegen den Status quo und eine entschlossene Bereitschaft, Risiken einzugehen.“ (Dyer, Jeffrey / Gregersen, Hal / Christensen, Clayton. The Innovator's DNA, Harvard Business Review, Dezember 2009)

3

Risiko- und Experimentierkultur

Es gibt keine Innovation mit Vollkaskoschutz

Tata Group – Scheitern wird belohnt

Würde es einen Preis für den unkonventionellsten Innovationswettbewerb der Welt geben, die Tata Group hätte gute Chancen, ihn zu gewinnen. 1.700 Innovationsteams aus 65 Tata Unternehmen bewarben sich 2009 um die Preise. Das Besondere: neben der erfolgreichsten Innovation werden besonders zukunftsweisende Ideen prämiert, die vollkommen neu sind. Außerdem vergibt Tata einen Preis in der Kategorie „Dare to try“, was sich mit „Gewagt, es zu versuchen“ am besten übersetzen lässt. In dieser Kategorie wird ein Preis an das wagemutigste Team vergeben, das einen ernsthaften Versuch gestartet hat, eine große Innovation voranzubringen, aber dabei nicht erfolgreich war. „Wir alle wissen, dass die intelligenten Fehler Meilensteine für wegweisende neue Innovationen sind“, schreibt die Jury über diese Kategorie. „Diese Auszeichnung belohnt diesen Geist.“



Die Risiko- und Experimentierkultur der untersuchten Firmen ist kein Selbstzweck. Im Gegenteil. Eine hundertprozentige Zielorientierung, Disziplin und solide detaillierte Planung gehen mit dem Risiko einher. Eine Experimentier- und Risikokultur zu schaffen bedeutet nicht, die klassischen Methoden der Risikoanalyse außer Acht zu lassen. Es bedeutet auch nicht, Geld aus dem Fenster zu werfen. Sondern innerhalb klar definierter Grenzen und im Hinblick auf klar definierte Ziele Scheitern zuzulassen. Geht das auch in einem Unternehmen, das vom Aktienmarkt und den Analysten der Banken kritisch beäugt wird? Amazon-Chef Jeff Bezos hat darauf eine Antwort: „Wenn die Mitarbeiter, die Amazon.com betreiben, keine bedeutenden Fehler machen, dann würden wir für unsere Aktionäre keinen guten Job machen. Denn wir würden nicht austesten, wie weit wir gehen können.“

Research in Motion – Die „9 von 10“-Regel

Mike Lazaridis, einer der drei Gründer des Unternehmens, hat eine klare Einstellung. Für ihn sind Fehler normal, sie sind ein Teil des Innovationsprozesses. Wenn es darum geht, Dinge für den BlackBerry auszuprobieren, die zuvor nur in der Theorie durchdacht worden waren, erlebt er immer wieder Überraschungen: „Neun von zehn Malen kommen wir mit etwas hervor, das großartig klingt: Auf intellektueller Ebene klingt es wie eine großartige Funktion oder ein großartiger Weg, eine Funktion zu implementieren.“



Neun von zehn Malen funktioniert es nicht. Wir probieren es aus und niemand findet es gut oder es funktioniert einfach nicht oder es ist sehr schwerfällig.“ Der Unterschied zu einem Managementstil, der durch Risikoaversion geprägt ist: Erst die neun gescheiterten Ideen führen zur zehnten, die funktioniert. Für Mike Lazaridis hat das Konsequenzen in Bezug auf die Unternehmensstrukturen: „Der Trick besteht darin: Kannst Du eine Umgebung schaffen, in der es in Ordnung ist, Fehler zu machen, weil es der Weg ist, Neues einzuführen?“

Apple – „Kunden wissen nicht, was sie kaufen sollen“

In den neunziger Jahren verbrachte Apple viel Zeit damit, Produktbeiräten zuzuhören oder auf die Suche nach sogenannten „Consumer Insights“ in moderierten Kundengesprächsgruppen (Focus Groups) zu gehen. Das machte das Unternehmen reaktiv. In der Angst, etwas verkehrt zu machen, wurden Kundenwünsche von heute zum Maßstab für Innovationen von morgen gemacht. In unserer Studie sind wir auf interessante Blogs gestoßen, in denen aktive und ehemalige Mitarbeiter die Apple-Kulturdiskutieren. Einer der zitierten Kommentare eines Apple-Vizepräsidenten ist ein Gedanke, der Apple prägt: „Kunden wissen nicht, was sie kaufen sollen. Wir müssen ihnen sagen, was sie zu kaufen haben.“ Erst auf den zweiten Blick macht dieser Gedanke Sinn: Welcher Kunde hätte Ende 2009 in einer Focus Group gesagt, dass das, was er wirklich zum Leben braucht, ein iPad ist? Apple verfolgt die Philosophie des „keine Angst vor dem Scheitern“ konsequent. Denn wer mutig nach vorne prescht, macht zwangsläufig Fehler. So passt es, wenn in einem Apple-Insider-Blog ein HR-Manager mit den Worten zitiert wird: „Apple-Vizepräsidenten haben das Recht, Fehler zu machen und dafür nicht zur Verantwortung gezogen zu werden“.



4

Die Mitarbeiter

Operative Stärken und kreative Schwächen

Die Studie der weltweit innovativsten Unternehmen belegt deutlich: Es kommt nicht darauf an, wie viel Geld in ein Innovationszentrum, in das Wohlergehen der Mitarbeiter oder in die Gestaltung der Räume investiert wird. Am Ende kommt es darauf an, dass zum richtigen Zeitpunkt die richtige Idee steht. Wenn das nicht der Fall ist, nützt das teuerste und aufwändigste Innovationszentrum nichts. Denn jedes Innovations- und Entwicklungszentrum entwickelt mit der Zeit ein Eigenleben. Bestimmte Herangehensweisen werden von vornherein ausgeschlossen, weil sie in diversen Versuchsreihen zuvor nicht funktioniert haben. Bestimmte Lösungswege bleiben den Entwicklern verschlossen, weil sie zwar die besten Ingenieure der Branche sein mögen, ihnen aber notwendige Puzzlestücke des Wissens fehlen, um an einer Idee zu arbeiten.



Den Grund kennt die Forschung seit mittlerweile knapp 3 Jahrzehnten: Eine falsche Vorstellung von Teamzusammenstellungen und Personalpolitik. Zu viele Unternehmen setzen auf das Kriterium der Branchenerfahrung, weil sie diese Art der Mitarbeiterauswahl im operativen Bereich stark macht. Die operative Stärke jedoch wird schnell zur kreativen

Schwäche, wenn es um die Entwicklung neuer Ideen geht. Denn das, was vielfach als Branchenerfahrung geschätzt und geachtet wird, ist bei der Entwicklung neuer Ideen nur bis zu einem gewissen Maße hilfreich. Manchmal ist sie sogar hinderlich. Denn jede Branche hat ihre eigenen Wahrheiten und Vorstellungen von dem, was geht bzw. was nicht

geht. Wenn in der Personalauswahl von 10 Mitarbeitern 10 auf Grund ihrer Branchenerfahrung ausgesucht wurden, ist dies der beste Garant dafür, dass die Abteilung in alten Ideen und Ansätzen verharret. Die Profile der Mitarbeiter, die die weltweit innovativsten Unternehmen aussuchen, weichen deshalb häufig stark von den Standardprofilen ab.

4 Die Mitarbeiter

Operative Stärken und kreative Schwächen

Nike: „Diversity“ als Innovationsstreiber



„Es ist nicht ein bestimmtes Produktmodell oder ein bestimmter Manager, ein bestimmter Werbespot, ein bestimmter Prominenter oder eine bestimmte Innovation, die der Schlüssel zu Nike ist. Es sind die Menschen von Nike und ihr einzigartiger und kreativer Weg zusammenzuarbeiten.“ (Phil Knight, Unternehmensgründer) Nike hat das, worüber in Politik und Wirtschaft immer wieder geredet wird, konsequent umgesetzt – 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. Für Nike ist Diversität ein Wettbewerbsvorteil und zentraler Bestandteil der Wachstumsstrategie. Die Philosophie dahinter: Ein breiterer Dialog und tiefere Beziehungen mit unterschiedlichen Communities als Basis für neue Ideen. Eine der vielen Ideen, die aus der Diversität entstand: Spezielle Turnschuhe für die stark von Übergewicht betroffene Zielgruppe der Native Americans.

tungszeit, weniger Zeit durch Diskussionen. Langfristig jedoch führt eine Einstellungspolitik, die nach mehr Heterogenität sucht, zu mehr Kreativität. Für beide Strategien gibt es gute Argumente. Wichtig ist das ausgewogene Verhältnis zwischen Insidern und Outsidern. Die Einstellungspolitik entscheidet massiv über die Anzahl, die Vielseitigkeit und die Qualität von Ideen im Unternehmen.

Microsoft: Intelligenz statt Erfahrung

Microsoft-Gründer Bill Gates hat von der ersten Minute an darauf gesetzt, extrem intelligente Mitarbeiter einzustellen. Das Unternehmen „bevorzugt Intelligenz vor Erfahrung“.

Microsoft®

Microsoft stellt keine Mitarbeiter mit Erfahrung ein und erwartet von ihnen, motiviert zu sein. Sondern intelligente Menschen, die „getrieben“ sind und denen Microsoft die Chance gibt, sich über ihren derzeitigen Horizont hinaus zu entwickeln. Entsprechend verlaufen die Einstellungstests. Die Kandidaten werden bewusst an ihre Grenzen getrieben, um zu sehen, ob sie in der Microsoft-Umgebung, die von starker Dynamik, ständigem Wechseln und einem leichten Hang zum Chaos geprägt ist, „überleben“ können. Wenn kein geeigneter Kandidat gefunden wird, verfolgt Microsoft die Strategie „N minus eins“. Wird niemand gefunden, bleibt die Position unbesetzt.

Die Entscheidung darüber, welche Mitarbeitertypen das Unternehmen sucht, ist gerade im Bereich Innovation eine sorgfältige Abwägung. Durch eine homogene Mitarbeiterschaft mit hoher Branchenerfahrung wird kurzfristig mehr Effektivität erreicht: Weniger Einarbeitungszeit, weniger Zeit durch Diskussionen. Langfristig jedoch führt eine Einstellungspolitik, die nach mehr Heterogenität sucht, zu mehr Kreativität. Für beide Strategien gibt es gute Argumente. Wichtig ist das ausgewogene Verhältnis zwischen Insidern und Outsidern. Die Einstellungspolitik entscheidet massiv über die Anzahl, die Vielseitigkeit und die Qualität von Ideen im Unternehmen.

Virgin Group – Revolutionäre mit einer Extraportion Humor

Die Kultur der Virgin Gruppe ist stark durch die Persönlichkeit ihres Gründers Richard Branson geprägt. Leicht exzentrisch, mit einer guten Prise Humor und einer gewissen Form der Respektlosigkeit gegenüber formaler Hierarchie und Autorität. Gleichzeitig wird die Kultur durch harte Arbeit und den Willen zur persönlichen Verantwortung geprägt. Virgin sucht nach Mitarbeitern, die in diese Kultur hineinpassen: Sie sollen ihre Arbeit nicht nur mögen, sondern enthusiastisch lieben. Wie genau „Virginess“ aussieht, erfährt der Bewerber nicht. Virgin definiert „Virginess“ genauso

wie die Firma: Etwas organisiertes, das sich ständig verändert. Mitarbeiter müssen vor allem eines: Die

Werte der Gruppe leben. Kunden echten Mehrwert bieten, indem sie „humorvoll, innovativ und im Wettbewerb herausfordernd“ sind.

Katalysatorische Führung

Die neue Rolle des Managements

A horizontal word cloud where words are sized according to their frequency or importance. The most prominent words include "ideas", "innovation", "creative", "idea", "creativity", "process", "implementing", "first", "need", "consultants", "tools", "people", "firm", "engine", "search", "implementation", "innovative", "product", "developing", "service", "effort", "instance", "make", "deliver", "realize", "Google", "existing", "ways", "group", "define", "result", "ideation", "generate", "important", "help", "also", "often", "rather", "clear", "new", "concept", "better", "many", "defined", "improvement", "apply", "two", "profitable", "nevertheless", "charity", "oriented", "Apple", "Sergey", "organizational", "concepts", "organization", "terms", "interested", "easy", "build", "collaborative", "generation", "corporate", "support", "step", "combining", "great", "happy", "mind", "costs", "may", "bear", "clients", "company", "problem", "profitability", "customers", "well", "turn", "activity", "critical", "realized", "Larry", "almost", "competence", "strategy", "marketplace", "disruptive", "evaluation", "days", "generals", "understand", "models", "path", "work", "leverage", "communities", "governments", "academics", "businesses", "conductivity", "specific", "focus", "non-profit", "goals", "use", "solve", "problems", "processes", "aimed", "based", "fundamental", "difficulties", "know", "difference", "stage", "advertising", "finance", "invested", "related", "support", "revenue", "growth", "results", "valuable", "technology", "digital", "economy", "desires", "debt", "entrepreneur", "vision", "mission", "values", "culture", "brand", "marketing", "sales", "distribution", "logistics", "operations", "management", "leadership", "communication", "collaboration", "partnerships", "alliances", "networks", "ecosystems", "platforms", "markets", "industries", "sectors", "regions", "countries", "continents", "world". Other visible words include "First", "turn", "activity", "implementing", "need", "consultants", "tools", "people", "firm", "engine", "search", "implementation", "innovative", "product", "developing", "service", "effort", "instance", "make", "deliver", "realize", "Google", "existing", "ways", "group", "define", "result", "ideation", "generate", "important", "help", "also", "often", "rather", "clear", "new", "concept", "better", "many", "defined", "improvement", "apply", "two", "profitable", "nevertheless", "charity", "oriented", "Apple", "Sergey", "organizational", "concepts", "organization", "terms", "interested", "easy", "build", "collaborative", "generation", "corporate", "support", "step", "combining", "great", "happy", "mind", "costs", "may", "bear", "clients", "company", "problem", "profitability", "customers", "well", "turn", "activity", "critical", "realized", "Larry", "almost", "competence", "strategy", "marketplace", "disruptive", "evaluation", "days", "generals", "understand", "models", "path", "work", "leverage", "communities", "governments", "academics", "businesses", "conductivity", "specific", "focus", "non-profit", "goals", "use", "solve", "problems", "processes", "aimed", "based", "fundamental", "difficulties", "know", "difference", "stage", "advertising", "finance", "invested", "related", "support", "revenue", "growth", "results", "valuable", "technology", "digital", "economy", "desires", "debt", "entrepreneur", "vision", "mission", "values", "culture", "brand", "marketing", "sales", "distribution", "logistics", "operations", "management", "leadership", "communication", "collaboration", "partnerships", "alliances", "networks", "ecosystems", "platforms", "markets", "industries", "sectors", "regions", "countries", "continents", "world".

Für die bereits zitierten US-Wissenschaftler Alan G. Robinson und Sam Stern besteht das Management von Kreativität in erster Linie darin, Wahrscheinlichkeiten zu erhöhen. „Es ist vergleichbar mit dem Betrieb einer Spielbank. Obwohl die Spielbank nicht weiß, wie jeder einzelne Spieler an jedem einzelnen Tisch

US- Buchautor Ray Anthony geht soweit, dass er „Innovative Leadership“ als einen eigenen Führungsstil identifiziert: „Eine Person, die ein Maximum an effektiver Kreativität bei ihren Anhängern fördert und darauf ihren Fokus legt.“ Er nennt sie „Wachrüttler“, die Menschen dazu bringen, „Dinge anzugreifen, von denen sie bislang nur geträumt haben.“ Das Management innovativer Unternehmen wirkt dabei als Katalysator für neue Ideen. Entsprechend lässt sich der Führungsstil, auf den wir gestoßen sind, am ehesten als „katalysatorische Führung“ bezeichnen. Die von uns untersuchten Unternehmen schaffen auf unterschiedliche Art und Weise die Voraussetzung dafür.

5

Katalysatorische Führung

5.1. Ziele und Beschränkungen definieren

Die Bedeutung von offensiven Strategien und einzigartigen Unternehmenswerten wurde im ersten Teil bereits herausgearbeitet. Doch ist beides wertlos, wenn es von Führungskräften im Unternehmen auf allen Ebenen nicht auf konkrete Ziele herunter gebrochen wird. Ein Team, von dem nur das Mögliche verlangt wird, wird selten das Unmögliche schaffen. Ein Team, das dazu angehalten wird, innerhalb bestehender und erprobter Lösungsmuster zu denken, wird keine Ideen außerhalb dieser Grenzen bekommen. Anspruchsvolle visionäre Ziele zu setzen und normale Grenzen regelmäßig zu verschieben ist die Grundlage der katalysatorischen Führung.

Intel – Innovation entsteht durch Druck



Ideen lassen sich nicht erzwingen. Das ist richtig. Aber Druck in Form von hohen konkreten Innovationszielen kann Berge versetzen. Entsprechend zählt eine klare Orientierung an Zielen zu den wichtigsten Führungsprinzipien von Intel. Jeder Mitarbeiter hat ein klares Bild der Unternehmensstrategie und den Problemen, die zwischen dem Ist-Zustand und dem neuen Produkt stehen. Umfangreiche Tools helfen den Entwicklern, diese hohen Ziele zu erreichen. So findet zweimal jährlich das Intel Developer Forum statt. Eine Herausforderung: Intel fordert die Teilnehmer auf, ihre schwierigste technische Frage auf den Tisch zu legen – und sie von einem Expertenpanel diskutieren zu lassen. Das Management macht Mitarbeitern unbewusst immer wieder deutlich: Um erfolgreiche Innovation zu betreiben, müssen die härtesten Fragen angegangen werden - nicht die, die am einfachsten zu lösen sind.

General Electric – Die Ideenquote

Schon der geniale Erfinder Thomas Edison, auf den General Electric zurückgeht, hatte ein ehrgeiziges Innovationsziel: „Eine kleine Erfindung alle zehn Tage, eine große alle sechs Monate.“ Dieser Gedanke setzt sich im Unternehmen bis heute fort. Jeder Leiter eines Geschäftsfelds ist dazu verpflichtet, in jedem Jahr drei neue Ideen für Wachstum vor einem speziellen Komitee vorzutragen.



Die Ideenquote von General Electric führt zu einem automatischen Handlungszwang für das mittlere Management. So entsteht ein beinahe automatischer Reflex, im eigenen Verantwortungsbereich die Rahmenbedingungen für diese Ideen zu schaffen: Ziele setzen, Grenzen definieren und Mitarbeitern den notwendigen Freiraum geben, innerhalb dieser Grenzen Ideen zu entwickeln.

Amazon – Im Überfluss entstehen keine neuen Ideen

Ein falsches Bild verhindert Kreativität in vielen Unternehmen: Der Gedanke, dass Grenzen und Rahmenbedingungen Kreativität schaden.



Wenn Sie drei Millionen Euro für die Entwicklung einer Werbekampagne haben, denken Sie an einen teuren Werbespot. Wenn Ihre Aufgabe darin besteht, mit 300.000 Euro die gleiche Wirkung zu erzielen wie mit drei Millionen, müssen Sie zwangsläufig kreativ werden. „Sparsamkeit fördert Innovationen, genauso wie es andere Beschränkungen tun.“ Das ist eine Grundphilosophie von Unternehmensgründer Jeff Bezos. Bis heute ist er einer der Hauptverfechter eines Innovationsansatzes, der Kreativität durch Beschränkungen fördert. Auch Google setzt auf das Prinzip der Beschränkungen: Weniger statt mehr Budget, kürzere statt längere Deadlines, kleinere statt größere Teams. Das Management stimuliert Kreativität durch eine kluge Auswahl der Beschränkungen.

5

Katalysatorische Führung

5.2. Kreativität statt Kontrolle – Autonomie als Führungsstil

In der Wissenschaft gilt „intrinsische Motivation“ seit Jahren als einer der Hauptfaktoren für Kreativität. Wenn sich Mitarbeiter mit einem Problem auseinandersetzen können, das sie selbst reizt und für das sie Leidenschaft empfinden, werden die Ergebnisse des kreativen Denkprozesses mit hoher Wahrscheinlichkeit besser werden als wenn kreative Aufgaben nach dem klassischen Delegationsprinzip verteilt werden.

Nike – Freiheit statt Stechuhr

Nur wenige Unternehmen geben ihren kreativen Mitarbeitern so viel Freiheit wie sie Nike seinen hundert von Designern einräumt. Turnschuhe oder Zubehör bei Nike zu entwerfen, „bedeutet nicht, gegen die Uhr zu kämpfen, sondern es zu erlauben, der eigenen Leidenschaft zu folgen“, sagt John Hoke, Vizepräsident für das globale Schuhdesign.



Ein Beispiel für eine kreative Unternehmenskultur, die davon geprägt ist, Inspirationen weit außerhalb der klassischen Meetingräume zu sammeln und in Ideen zu verwandeln. „Wenn Du Dich hinsetzt und Ideen entwickelst, ist es eine Kombination aus allem, was Du in Deinem Leben getan und gesehen hast“, sagt Tinker Hatfield, Vizepräsident für Innovation, Designer des Nike Air Sportschuhs. „Interessanterweise haben diese Schuhe ihre Wurzeln in der Architektur des Centre George Pompidou in Paris,“ erklärt er. Nike verwandelt diese offene Art des Denkens und die Freiheit, die Designer erhalten, in einen klar messbaren „Return on Creativity“. Kurz gesagt: Nike verwandelt kreative Freiheit in Profit.

Wahrscheinlich dazu übergegangen, dass sich Mitarbeiter ihre Themengebiete selbst suchen.

Google – Die Lizenz zum Träumen



Entwickler von Google haben 20 Prozent ihrer Arbeitszeit zur freien Verfügung, um Projekten nachzugehen, die sie persönlich interessieren. „Es kommt fast nie so, dass Mitarbeiter sagen: Jeden Freitag arbeite ich daran, woran ich arbeiten möchte“, sagte Marissa Mayer, Leiterin des Produktmanagements für Suchprodukte in einem Vortrag an der Stanford Universität. „Manchmal passiert das, aber viel häufiger arbeiten Mitarbeiter einige Monate an ihren wichtigsten Projekten und nehmen sich dann frei, um an ihren 20-Prozent-Projekten zu arbeiten.“ In ihrem Vortrag beantwortet sie auch eine wichtige Frage vieler Skeptiker: Heißt 20 Prozent freie Zeit nicht, dass das Unternehmen 20 Prozent seiner Produktivität verliert? Um das zu beantworten, hat Mayer Google-Innovationen nach ihrem Ursprung untersucht: „50 Prozent aller neuen Google-Produkte kamen aus dieser 20-Prozent-Zeit.“

Ihr Kopf hört nicht auf zu denken, wenn Feierabend ist. In einer Reihe von Studien wurde der Faktor „intrinsische Motivation“ immer wieder als einer der wichtigsten Punkte für Kreativität genannt. Die von uns untersuchten Unternehmen sind in einer Reihe strategisch wichtiger Innovationsbereiche dazu übergegangen, dass sich Mitarbeiter ihre Themengebiete selbst suchen.

Nokia – Freiheit für eine Woche

Nokia ist ein gutes Beispiel dafür, wie Unternehmen ihren Mitarbeitern für eine begrenzte Zeit Autonomie gewähren können. Die Innovation Week ist der Google-Ansatz begrenzt auf einen bestimmten Zeitraum. Kleine Gruppen aus Mitgliedern unterschiedlicher Forschungslabore suchen sich selbst ein Thema.



Sie haben eine Woche Zeit, für dieses Thema Ideen und Konzepte zu entwickeln. Die Ansprüche sind hoch: Idealerweise steht am Ende der Woche ein Demo. Teil einer Initiative, um kreatives Denken und Handeln immer und immer wieder neu zu beleben. Nokia zeigt, dass es möglich ist, Kreativität durch gezieltes Gewähren von Autonomie zu stimulieren.

Wenn Sie wirklich Leidenschaft für ein bestimmtes Thema empfinden, arbeiten Sie sich schneller und tiefer in die Materie ein. Niemand braucht Ihnen zu sagen, was Sie lesen oder recherchieren sollen – Sie tun es von alleine. Und

5

Katalysatorische Führung

5.3. Manager als Inspiratoren

In den von uns untersuchten Unternehmen haben Führungskräfte eine andere Rolle als in klassischen Unternehmen, in denen es vor allem um Planung, Delegation und Kontrolle geht. Nicht, dass diese klassischen Funktionen des Managements abgeschafft wären – auch in Unternehmen wie Intel oder Microsoft bestimmen Planung und Zielkontrolle einen Großteil des Arbeitsalltags im Management. Aber es kommt eine wesentliche Funktion hinzu: Manager werden mehr und mehr zu Inspiratoren. Es geht nicht nur darum, diesen Prozess zu definieren und zu optimieren, sondern ihn täglich neu auszulösen und Mitarbeiter zu kreativen Höchstleistungen zu bewegen.

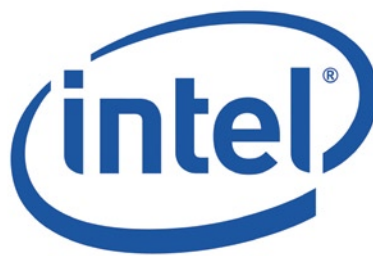
McDonalds – Der Kampf gegen die Zufriedenheit in den Köpfen der Führungskräfte



Wie werden Unternehmen kreativ? McDonalds hat dazu eine Antwort, die beinahe so einfach ist wie die Produktpalette: Wenn jede Führungskraft Innovation als geistige Haltung verinnerlicht hat. Und wenn jeder Mitarbeiter dazu ermutigt wird, Ideen zu entwickeln, die zu Innovationen führen. „Wir nutzen Führung als ein Vehikel, um eine Kultur der ständigen Verbesserung und der Innovation bei McDonalds durchzusetzen“, sagt David Small, Leiter der Führungskräfteentwicklung in den USA. Mitarbeiter werden dazu ermutigt, neue Ideen für Innovationen zu entwickeln. Es ist Teil der Kultur, dass Führungskräfte neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen sind. Teamleiter und das mittlere Management werden regelmäßig eingeladen, an Innovationspanels teilzunehmen. In diesen Panels sitzen Mitarbeiter unterschiedlichster Regionen und Hierarchiestufen. Führungskräfte sollen selbstsicher sein, aber nicht in einem Maße, „dass die Wahrnehmung entsteht, andere könnten es nicht besser.“

Intel: Ungewöhnliches Delegationsverhalten – den Outsider-Advantage zu erhalten

Wie können Mitarbeiter immer wieder neuen Eindrücken ausgesetzt werden? Und wie können sie immer wieder neue Perspektiven erhalten, damit das erhalten bleibt, was Intel den „Outsider Advantage“ nennt? Die ungeschriebene Regel, dass die erfahrensten Forscher das wichtigste Projekt betreuen, wird bei Intel auch einmal bewusst gebrochen.



Das Management will den „Outsider Advantage“, den Vorteil, den der frische Blick von außen gibt, bewusst nutzen. Eine ungewöhnliche Entscheidung während des TeraHertz-Projekts: Nicht die erfahrensten, sondern die neuesten Mitarbeiter des Unternehmens wurden ausgerechnet an das wichtigste Projekt des Unternehmens herangelassen. Der Grund für diese Entscheidung: Die neuesten Mitarbeiter wissen noch nicht, was unmöglich oder zu schwer ist und probieren diese Dinge genau deshalb.

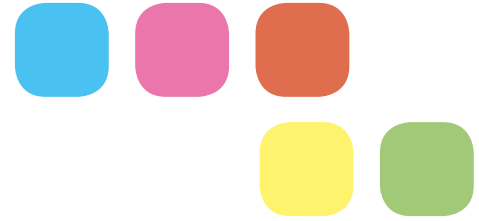
Google – Inspirieren statt regieren

Google verlangt von seinem Management nichts Geringeres als eine Umkehr klassischer Managementprinzipien. Nicht regieren, sondern inspirieren. Nicht anordnen, sondern befähigen. Konstruktive Auseinandersetzungen nicht verhindern, sondern ermutigen. Und Mitarbeiter zu neuen Ideen, Innovationen und Spaß animieren. Spaß als Katalysator für neue Ideen.



Was im ersten Moment utopisch klingt, beruht auf klaren wissenschaftlich fundierten Studienergebnissen. Teresa Amabile interpretiert „Fun“ nicht als Spaß im klassischen Sinne, mit Mitarbeitern, die ihre Arbeitszeit am Fußballkicker verbringen, sondern als tiefe Befriedigung und die Erfüllung, die ein Mitarbeiter in seiner Arbeit hat. Google ermöglicht das. Nicht zuletzt durch die berühmt gewordene 20 Prozent – Regel: Mitarbeiter haben 20 Prozent ihrer Zeit zur Verfügung, um eigene neue Projekte zu verfolgen. Eines der Ergebnisse dieses ungewöhnlichen Führungsstils ist die Entwicklung von Google News.

Fazit



Noch nie wurde so viel über Kreativität und Innovation geredet. Noch nie gab es so viele Möglichkeiten, unterschiedlichste Köpfe und Denker miteinander zu vernetzen und noch nie gab es so viele exzellent ausgebildete Manager, die die besten Business-Hochschulen der Welt besucht haben. Trotzdem unterliegt ein Großteil mittelständiger und großer Unternehmen beim Umgang mit Innovationen Denkfehlern. Diese Denkfehler führen dazu, dass sich Prozesse ewig in die Länge ziehen, dass Fantasie und Kreativität durch Marktforschungsmethoden ersetzt werden, niemand wie Thomas Edison experimentiert, sondern lieber die nächste Machbarkeitsstudie in Auftrag gibt. Und dass die wenigsten Unternehmen bereit sind, gängige Wahrheiten – wie einst Albert Einstein – auf den Kopf zu stellen. Stattdessen werden neue Prozesse etabliert.

Im nächsten Jahren werden sich mehr und mehr Unternehmen den Denkansätzen stellen müssen, die wir bei den innovativsten Unternehmen weltweit gefunden haben. Mehr und mehr wird die Frage nach mehr Effektivität oder mehr Kreativität gegeneinander abgewogen werden müssen. Und mehr und mehr werden Unternehmen daran gemessen werden, wie viele Ideen und wie viele erfolgreiche Ideen sie etablieren können. Für das Management erfordert das – auf allen Ebenen – ein Umdenken. Denn Kreativität, das ist bei unserer Untersuchung deutlich geworden, ist nicht etwas, was man am Anfang eines Innovationsprozesses benötigt. Die weltweit innovativsten Unternehmen haben Kreativität tief in ihrer DNA verankert. Jedes Projekt, jede Arbeitsgruppe und jeder Prozess ist so gestaltet, dass Hindernisse durch kreative Lösungen schnell und unkompliziert überwunden werden können, Entscheidungen schnell und unbürokratisch getroffen werden und so Ideen entstehen können, wo andere Unternehmen stecken bleiben.

Ich hoffe, dass diese Studie einen Beitrag dazu leistet, das Verständnis für Kreativität und kreative Denkprozesse zu wecken. Und das Management auf allen Ebenen dafür zu sensibilisieren, neue Führungstechniken und neue Arbeitsstrukturen in ihre Unternehmen zu integrieren. Damit sie künftig häufiger den Satz sagen können: „Was für eine geniale Idee!“ Für Unternehmen ist dieses neue Denken bedeutend, geht es doch darum, für das Management wichtige Handlungsoptionen zu eröffnen und daraus neue Stellhebel für Kreativität in Unternehmen zu definieren. Zukunftsforscher betrachten Kreativität bereits als die Schlüsselressource der Zukunft, die Wirtschaft – so eine aktuelle Studie – stehe vor dem tiefgreifendsten Wandel der Arbeit seit der industriellen Revolution: Dem endgültigen Abschied von der Industriegesellschaft und dem Weg in die Kreativökonomie. Das Wissen über die Funktion dieser entscheidenden Zukunftsressource ist dabei unerlässlich, um sie optimal zu nutzen. Momentan arbeiten wir an weiteren Studien, mit denen wir erforschen, was Kreativität in Unternehmen fördert. Mit dem Ziel, Sie zu unterstützen, damit Sie in Ihrem Unternehmen, Ihrer Abteilung und Ihrem Team künftig noch viel häufiger den Satz sagen können: „Was für eine geniale Idee!“

Ich hoffe, dass diese Studie einen Beitrag dazu leistet, das Verständnis für Kreativität und kreative Denkprozesse zu wecken. Und das Management auf allen Ebenen dafür zu sensibilisieren, neue Führungstechniken und neue Arbeitsstrukturen in ihre Unternehmen zu integrieren. Damit sie künftig häufiger den Satz sagen können: „Was für eine geniale Idee!“ Für Unternehmen ist dieses neue Denken bedeutend, geht es doch darum, für das Management wichtige Handlungsoptionen zu eröffnen und daraus neue Stellhebel für Kreativität in Unternehmen zu definieren. Zukunftsforscher betrachten Kreativität bereits als die Schlüsselressource der Zukunft, die Wirtschaft – so eine aktuelle Studie – stehe vor dem tiefgreifendsten Wandel der Arbeit seit der industriellen Revolution: Dem endgültigen Abschied von der Industriegesellschaft und dem Weg in die Kreativökonomie. Das Wissen über die Funktion dieser entscheidenden Zukunftsressource ist dabei unerlässlich, um sie optimal zu nutzen. Momentan arbeiten wir an weiteren Studien, mit denen wir erforschen, was Kreativität in Unternehmen fördert. Mit dem Ziel, Sie zu unterstützen, damit Sie in Ihrem Unternehmen, Ihrer Abteilung und Ihrem Team künftig noch viel häufiger den Satz sagen können: „Was für eine geniale Idee!“

Die Ideeologen®

Die Ideeologen sind die Spezialisten für strategische Ideenentwicklung und Innovationskultur. Das Unternehmen führt für Kunden wie Microsoft, Volkswagen, TUI und die BASF-Gruppe strategische Ideenfindungsprozesse durch, gestaltet kreative Prozesse und unterstützt Unternehmen beim Aufbau einer kreativen Unternehmenskultur. Die Ideeologen setzen dabei auf die konsequente Verknüpfung von strategischem und kreativem Denken.

Leistungsportfolio

Organisationsentwicklung, Consulting, Vorträge, Training, Workshops, Coaching, Ideenentwicklung

Der Autor dieser Studie

Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer der Ideeologen, ist Deutschlands profiliertester Experte für Kreativität in Unternehmen. 2009 und 2010 erschienen knapp 90 Artikel von ihm in deutschen und internationalen Publikationen (u.a. FAZ, Welt, div. Managementpublikationen). Der sechsfache Buchautor verknüpft das strategische Wissen seines MBA mit kreativen Denktechniken.

Jens-Uwe Meyer hat Deutschlands ersten Lehrauftrag für Corporate Creativity im MBA-Curriculum der Handelshochschule Leipzig, wo er momentan auch zum Thema promoviert. So ungewöhnlich wie seine Denkweisen sind, ist auch sein Lebenslauf: Er war Polizeikommissar in Hamburg, US-Studioleiter und Chefreporter von Pro Sieben und Programmdirektor beim Radio bevor er die Ideeologen gründete.

die Ideeologen - Gesellschaft für neue Ideen mbH
Schwarzwaldstraße 139
76532 Baden-Baden
Tel.: 0700-4333 6783
www.ideeologen.de