

Innovation – was sonst?

Warum sich Unternehmen heute im Zustand der permanenten Selbsterneuerung befinden

Imke Keicher

Wer hat eigentlich Twitter oder das iPhone oder die Drohne erfunden? Früher konnten wir Innovationen mit genialen Einzelpersonen wie Alexander Graham Bell, Thomas Alva Edison, Carl Benz, Pierre oder Marie Curie verknüpfen. Im digitalen Zeitalter rückt der Fokus auf ganze Unternehmen oder den Schwarm. Aber das ist nicht das Einzige, was sich im Innovationszeitalter verändert. Innovation ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Zeit nachzufragen: Was machen Unternehmen heute, um mit dem Innovationstempo der globalen Märkte Schritt zu halten? Und wofür machen wir das Ganze eigentlich? Innovation Scouting mit Imke Keicher, Zukunftsforscherin und Transformationsexpertin.

Lange Zeit war es klar, wo in Unternehmen Innovation stattfindet: in der Forschung, in der Produktentwicklung, manchmal sogar im Marketing. Und dann gab es noch Mitarbeiter, die für Innovationsprozesse zuständig waren, und das sagte auch ihr Titel „Innovationsmanager“, „Chief Innovation Officer“. Und heute? Überall Innovation Factories, Labs, Start-ups und ... Innovationskultur. Willkommen im Zeitalter der Innovation: jeder ein Innovator, überall Innovationspotenziale.

Geschäftsmodellinnovationen und die beliebtesten Innovationsirrtümer

Die großen Digitalisierungspioniere wie Google, Ebay oder Amazon zeigen, wo das Gold der Zukunft liegt: in Geschäftsmodellinnovationen. Zunächst definiert ein Geschäftsmodell lediglich die modellhafte Abbildung der Zusammenhänge – also wie ein Unternehmen Kundennutzen und Mehrwert für sich selbst generiert. Eigentlich nichts Neues.

Die Digitalisierung allerdings präsentiert vielfältige neue Modelle, die für jede Branche hohes Innovationspotenzial besitzen können. Das kann ein Plattform-Modell sein wie bei Airbnb oder ein On-Demand-Modell, wie es Amazon und Uber perfektioniert haben, oder auch ein Freemium-Modell wie bei vielen Google-Dienstleistungen. Bei der Geschäftsmodellinnovation besteht nun die Kunst darin, die besten Ideen zu sichten und auf das eigene Geschäft zu übertragen. Innovationen sind Neuerungen, die Mehrwert schaffen – und sie entstehen meistens in der intelligenten Anwendung oder Kombination bereits bestehender Innovationen. Ein Forscherteam der Universität St. Gallen hat herausgefunden, dass viele Entscheider auf der Suche nach passenden Innovationsimpulsen durch falsche Vorstellungen gelähmt werden. Die drei am weitesten verbreiteten Irrtümer: Innovationen stammen von Ideen, die sonst noch niemand hatte. Großer Erfolg braucht große Ressourcen. Und innovative Durchbrüche basieren auf faszinierenden Ideen. Alles falsch, fasst Professor Oliver Gassmann zusammen: Durchsetzen wird sich vielmehr derjenige, der gute Ideen von anderen für sich geschickt anpasst, verfeinert und neu kombiniert. Den Pionieren einer Idee dagegen ist häufig

der Erfolg versagt. Gassmann empfiehlt daher, bei der Suche nach neuen Impulsen das passende Modell für die eigene Firma herauszusuchen und so umzustricken, dass für die Kunden ein unwiderstehlicher Mehrnutzen entsteht – und dabei auch ungewöhnliche Wege zuzulassen. Denn Mut für neue Sichtweisen und freche Verknüpfungen zahlt sich aus.

Wie etwa die Entwickler der Onlineplattform Zwift. Sie erkannten eine Marktlücke, die den langjährigen Akteuren der Heimtrainerbranche verborgen geblieben war: ein Radrennen als interaktives Onlinespiel im Abomodell. Der Clou der Plattform ist, dass sich die Spieler mit ihrem Heimtrainer oder auch dem eigenen Fahrrad plus Rollentrainer am Rennen beteiligen können. Während sie also zu Hause in die Pedale treten, zeigt ihnen ein Bildschirm die virtuelle Strecke an, durch die sie gerade radeln – und in der sich gleichzeitig viele andere Spieler aus der ganzen Welt bewegen, die beim Rennen überholt werden können. Auch eine gemeinsame Radtour mit Freunden wird so in der digitalen Welt möglich.

Denken Sie schon exponentiell?

Sich von anderen inspirieren zu lassen ist vor allem angesichts des zunehmenden Innovationstempos eine smarte Vorgehensweise. Der Autor und Erfinder Ray Kurzweil, Leiter der technischen Entwicklung bei Google, hat dafür das „Gesetz des beschleunigenden Nutzens“ definiert: Die Geschwindigkeit, mit der sich sowohl die Qualität als auch die Quantität technischer Errungenschaften entwickelt, verläuft exponentiell.

In vielen Forschungsgebieten zeigen sich ähnliche Beschleunigungsprozesse: Das erste menschliche Genom etwa wurde Anfang dieses Jahrtausends sequenziert, damals zu einem Preis von Hunderten Millionen Dollar. Wenige Jahre später waren die Kosten bereits auf unter eine Million Dollar gesunken. Heute bieten US-Firmen auch Privatleuten die Entschlüsselung ihres kompletten Erbguts an – in kürzester Zeit und für weniger als 1.000 Dollar. Das Problem: Wir sind besser trainiert im linearen Denken und gewöhnen uns erst allmählich an exponentielle Entwicklungen. Viel Zeit bleibt allerdings nicht mehr.

Was passiert, wenn sich unsere Vorstellung von „Organisation“ radikal verändert?

Rasanten Innovationstempo und die gestiegene Komplexität in einer zunehmend vernetzten Welt sind aber nur die äußeren Symptome eines tiefer liegenden Wandels. Wir verändern gerade unser Bild davon, was Organisationen eigentlich sind und wie sie sich „organisieren“ müssen, um ihre Zukunft zu sichern. Strukturen, Werte, Führungsverständnis – alles steht zur Disposition. Innovationsexperten nutzen gern das Konzept des belgischen Wirtschaftsphilosophen Frederic Laloux, um diesen tiefgreifenden Wandel zu verdeutlichen. Sein Bestseller „Reinventing Organizations“ gilt vielen als einflussreichstes Managementbuch des Jahrzehnts. Laloux unterscheidet verschiedene Organisationsmodelle: vom „Wolfsrudel“ über die „Armee“, die „Maschine“ und die „Familie“ bis zum „Organismus“. Das Wolfsrudel etwa wird geleitet von einem starken Anführer, der unbedingten Gehorsam einfordert und keinen Widerspruch duldet. Es gedeiht in chaotischen Zeiten, wenn es um das nackte Überleben geht. Beim Maschinenmodell, das heute viele Unternehmen prägt, geht es um Effizienz, ständige Optimierung und klare Wettbewerbsorientierung. Nahezu alle Neuerungen im Bereich Struktur, Prozesse und Führung orientieren sich inzwischen an der „Organismus“-Metapher. Wie bei einem riesigen Insektenschwarm greifen hier viele Abläufe ineinander, vermischen sich scheinbar zufällig und bringen dadurch ganz neue Formationen und Lösungen hervor, Selbststeuerung ersetzt die hierarchische Pyramide, das Unternehmen wird als lebendiges Ecosystem betrachtet – mit seinem eigenen kreativen Potenzial, Sinn (Purpose) und einem evolutionären Zweck.

Schwarmintelligenz macht Innovationsprozesse schnell und schlau

In die Logik des Organismus passt eine der wirkungsvollsten Neuerungen im Innovationsmanagement: die konsequente Nutzung der Schwarmintelligenz (auf Englisch: Open Innovation und Crowd Sourcing). Digitale Vernetzung macht es möglich, beliebig viele kluge Köpfe global in allen Phasen des Innovationsprozesses einzubinden, von der Idee bis zur Lösung. Dabei spricht man von Crowd Sourcing, wenn es sich um temporäre und klar abgegrenz-

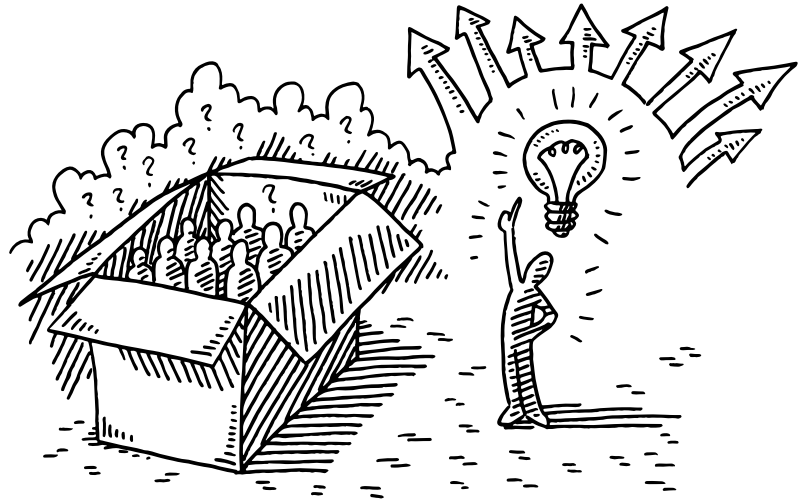
te Themen handelt. Digitale Plattformen wie „Innocentive“ oder „Spigit“ bringen Unternehmen mit Tüftlern zusammen, die dann im Erfolgsfall für ihre Ideen bezahlt werden. So stellten elf Kosmetikproduzenten 175.000 US-Dollar für die Entwicklung neuer, „grüner“ Konservierungsstoffe in Kosmetika zur Verfügung, darunter Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson. Das Preisgeld wurde schließlich auf sieben Finalisten und ihre Lösungen verteilt. Open Innovation hingegen bezeichnet meistens offene, themenspezifische Plattformen von Unternehmen oder Institutionen, die kontinuierlich zum „Mit-Erfinden“ einladen. Mit „Flex+“ beispielsweise brachte das Fraunhofer-Institut Ideengeber, Unternehmen und Technologieanbieter zusammen, um der flexiblen Elektronik zum Durchbruch zu verhelfen. Im Austausch mit anderen Disziplinen entwickelten sich neue Anwendungsmöglichkeiten und Produktideen, an die die Wissenschaftler selbst nie gedacht hätten. Vor allem große Unternehmen mit eigenen Forschungsabteilungen wie BASF, Siemens oder Daimler nutzen Open Innovation mit Erfolg. Das Projekt Car2Go von Daimler ist nur ein Beispiel unter vielen. Open-Innovation-Formate haben vor allem das Potenzial, Entwicklungsprozesse massiv zu beschleunigen und traditionelle Größenvorteile aufzuheben. Die Schwarmintelligenz ist deshalb eine gewaltige Chance für kleine Unternehmen oder Länder mit geringen Entwicklungsbudgets – und treibt das Innovationstempo richtig an.

Wird der Schwarm überschätzt?

Wo große Chancen liegen, besteht schnell die Gefahr der Überschätzung. Eine der Stimmen, die vor dem Schwarmintelligenz-Hype warnt, gehört dem früheren IBM-Chef und Mathematiker Gunter Dueck. In seinem schlaun Buch „Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam“ beschreibt Dueck beispielsweise das immer noch sehr beliebte Brainstorming zur Ideenfindung. Seine Kritik: Oft handelt es sich um eine Form von Zwangskreativität, zu der Menschen beitragen sollen, die entweder wenig Interesse oder wenig Zeit mitbringen – und deshalb in der Summe unter ihren Möglichkeiten bleiben. Hinzu kommen stark kreativitätsmindernde Effekte wie Gruppendenken und „Bias“, also Wahrnehmungsverzerrung durch unbewusste Vorurteile.

Deshalb kann klassisches Brainstorming kaum mehr als starke Innovationsmethode gelten, auch wenn 80 Prozent der Entscheider das noch immer

annehmen, wie die IBM-Studie „Grenzen neu definieren“ noch 2015 zeigte. In der Quizsendung „Wer wird Millionär?“ wurde im Mai 2011 eine Rechtschreibfrage gestellt. In welchem dieser Wörter ist ein k zu viel? Akkumulator, Akkusativ, akkurat, Akkupunktur. Der Publikumsjoker kam zum Einsatz. Das Publikum entschied sich mit 48 Prozent für das Wort „akkurat“. Auf Platz zwei, mit 42 Prozent, lag „Akkupunktur“. Die Kandidatin fiel durch. Akupunktur schreibt man mit einem k, akkurat mit zwei. Bei einfachen Fragen ist der Publikumsjoker fast immer eine sichere Sache. Je komplizierter es wird, desto öfter irrt sich der Schwarm. Dann sollte man besser eine Person fragen, die Ahnung hat. Was braucht es also, damit wir beim Problemlösen nicht gemeinsam dumm, sondern gemeinsam schlauer sind? Eine Antwort darauf lautet: kluge Mitdenker, neue Perspektiven und ein Umfeld, in dem die unterschiedlichen Stimmen auch gehört werden, kurz Co-Kreation.



Der Schwarm ist nicht automatisch klüger – es kommt auf die Expertise, die Mitdenker, die Perspektiven und das Umfeld an.

Co-Kreation oder wie der Ikea-Effekt die Innovationsfähigkeit steigert

Co-Kreation beschreibt das Prinzip des gemeinsamen, schnellen Entwickelns auf Augenhöhe unter Einbeziehung vielfältiger interner und externer Perspektiven, insbesondere des Kunden und Nutzers. Die Co-Kreation steht daher nicht nur für eine neue Methode, sondern vor allem für einen Paradigmenwandel in der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Denn längst sind aus den Verbrauchern selbstbewusste Prosumenten geworden, also Konsumenten mit professionellen Ansprüchen. Diese Erwartungshaltung schlägt übrigens auch in den sogenannten B2B-Bereich durch. Unternehmen, die ihre Kunden zu Innovationspartnern bei kreativen Schlüsselprozessen wie der Produktentwicklung oder der Verbesserung der Customer Experience machen, sichern sich echte Wettbewerbsvorteile. Co-Kreation findet etwa statt, wenn Lego seine Fans dazu einlädt, ganze Produktreihen zu entwickeln. Wenn BMW auf der Atizo-Plattform das Motorrad der Zukunft entwerfen lässt. Oder wenn Ikea einen Malwettbewerb veranstaltet, um Kinderzeichnungen aus der ganzen Welt als Vorlagen für neue Kuscheltiere zu nutzen. Durch Co-Kreation steigt der Kundennutzen, weil maßgeschneiderte Produkte mit hohem und emotionalem Mehrwert entstehen. Menschen schreiben Dingen, an denen

sie selbst beteiligt waren, einen höheren – auch finanziellen – Wert zu im Vergleich zu Produkten, die sie einfach kaufen. Eine Psycho-Logik, die den anhaltenden Erfolg von Ikea erst möglich macht und deshalb auch „Ikea-Effekt“ genannt wird. Das Prinzip Co-Kreation verwandelt anspruchsvolle Kunden in Innovationspartner und häufig sogar in echte Fans. Co-Kreation ist ein Wundermittel, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln und marktreif zu machen.

Da entstehen manchmal binnen eines Tages hochinnovative Konzepte, die bereits mit den Schlüssel-Stakeholdern abgestimmt sind und zügig in die Implementierung gehen können.

Ausprobieren ist das neue Konzipieren!

Damit Co-Kreation im Unternehmensalltag tatsächlich schneller und innovativer macht, braucht es Perspektivenvielfalt, Neugier auf das Wissen und die Ideen anderer, irritierende und disruptive Fragen, Vertrauen in den iterativen Co-Kreations-Prozess und die Bereitschaft, einfach mal „so zu tun als ob“. Im „Fast Prototyping“ oder „Rapid Prototyping“ werden Ideen früh lebendig. Umfassende, auch emotionale Reaktionen des Kunden treten zutage und fließen in die weitere Ausgestaltung des Designs ein. Ausprobieren kann man heutzutage

zum Glück auf viele Arten. Vor allem bei Dienstleistungen nutzen Firmen inzwischen auch aus dem Improvisationstheater inspirierte Methoden, um schnell und unkompliziert in die Nutzerperspektive einzusteigen. Für Ben Malbon, Chef des Google Creative Lab, steht daher fest: „Doing is the new thinking.“ Schnelles Ausprobieren hat viele Vorteile: Es verringert den Zeitaufwand, steigert die Empathie für den zukünftigen Nutzer und ganz nebenbei entsteht ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, ganz nach der Maxime „schneller scheitern, um früher Erfolg zu haben“.

Innovations-Wunderwaffe Empathie

Technologieeinsatz verknüpft schlaue Köpfe und macht Innovationsprozesse schneller und transparenter. Aber das alleine verhilft keiner einzigen Innovation zum Markterfolg. Wirtschaftlich erfolgreich ist am Ende nur die Technologie, die der Mensch auch tatsächlich annimmt. Dieser Logik folgt der Design-Thinking-Ansatz, der sich in den vergangenen Jahren zum Gold-Standard in Sachen Innovationskultur entwickelt hat. Will ein Unternehmen die Innovationsfähigkeit der gesamten Mannschaft steigern, kommt es automatisch mit Design Thinking in Berührung. Rund zehn Jahre hat es gebraucht, bis der Ansatz aus der amerikanischen Ideenschmiede Ideo und der Stanford University zum Inbegriff zeitgemäßer Innovationskultur geworden ist. Denn anders als die herkömmlichen, häufig technologie- und marktgetriebenen Innovationsprozesse stellt Design Thinking konsequent die menschliche Perspektive, menschliche Bedürfnisse und Empfindungen in das Zentrum von Innovationsprozessen. Design Thinking macht angewandte Empathie zur Wunderwaffe. Snapchat-Gründer Evan Spiegel brachte das 2015 auf der Code Conference auf den Punkt: „Innovation starts with empathy.“

Weil viele Unternehmen das verstanden haben, schauen sie heute auf der Suche nach Verbesserungs- und Erneuerungsimpulsen auf die Customer Experience, also das Gesamterlebnis, das ein Kunde mit einer Marke hat. Dazu zählen alle Kontaktpunkte, vom ersten Besuch auf der Website beispielsweise bis hin zu einem möglichen Reklamationsfall.

Das Ziel dieser Reise durch die Markenwelt: Der Kunde soll völlig unabhängig vom Kontaktkanal oder Anlass immer die positiven Markenwerte erleben, die das Unternehmen ausmachen. Die entspre-

chende Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit, als NPS („Net Promoter Score“) erfasst, ist die neue Währung im Wettkampf um Kundentreue und Aufmerksamkeit. Das Sehnsuchtsziel dabei heißt: Erwartungen übertreffen, Wow-Erlebnisse erzeugen und vor allem aus Kunden Fans machen. Unabhängig davon, ob es sich um Hotels, Bohrmaschinen, Versicherungen oder Computerspiele handelt. Neben einem innovativen Geschäftsmodell ist deshalb auch die Customer Experience ein perfekter Startpunkt auf der Suche nach Erneuerung.

Einen Volltreffer in dieser Hinsicht landete Adidas beim Boston-Marathon 2018: An den Startnummern der Läufer wurden Elektronik-Chips befestigt, die sekundengenau Signale an zahlreiche Kameras auf der Strecke übertragen. Mit ihrer Hilfe konnte Adidas für jeden der 30.000 Teilnehmer ein personalisiertes Video zusammenschneiden, das schon am Tag nach dem Lauf verschickt wurde und auch über die sozialen Medien geteilt werden konnte. Und ganz nebenbei wurde auch der neue Adizero-Schuh beworben.

Sonderpunkte für Kreativität verdient auch das Start-up Grab & Go in Singapur. Mithilfe der in Asien beliebten App Grab können Kunden sich ähnlich wie bei Uber ein privates Taxi rufen und bei den teilnehmenden Grab & Go-Fahrern auch gleich noch Artikel des täglichen Bedarfs wie Snacks, Getränke und Drogerieartikel einkaufen.

Innovationen entstehen nicht durch Zufall? Aber sicher doch!

So manche Innovation ist auch schlicht dem Zufall zu verdanken. „Serendipity“ heißt das Phänomen, das zunehmend Beachtung findet und dem die Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel vor Kurzem sogar ein Buch gewidmet hat. Der Titel: „Wer nicht sucht, der findet“. Der Staubsauger wurde von einem asthmatischen Hausmeister erfunden, um seine Bronchien zu schonen; den Süßstoff verdanken wir einem russischen Chemiker, der bei seinen Experimenten vergessen hatte, sich die Hände zu waschen; ein Antibiotikum wurde von einem schottischen Bakteriologen entdeckt, der sein Labor nicht aufgeräumt hatte und eine Petrischale mit Bakterien verschimmeln ließ.

Jedes Kind weiß, dass die Entdeckung Amerikas ein Zufall und im Grunde ein kapitaler Fehler war. Aus Fehlern Chancen zu generieren, das lernen

wir theoretisch also bereits in der Schule. Laut einer Studie der Unternehmensberatung EY aus dem vergangenen Jahr schlummert in Unternehmen immer noch viel Potenzial bei der Nutzung von Fehlern und Zufällen. Die Befragten gaben an, ihre Fehler zu vertuschen, weil sie Nachteile für die eigene Karriere befürchteten oder Angst hatten, den Job zu verlieren. Lediglich 42 Prozent der Mitarbeiter erlebten eine offene Diskussionskultur.

Aber auch Zufallsfunde werden häufig nicht genutzt, weil sie nicht zur Strategie des Unternehmens passen. Eigentlich schade, fanden Forscher der BASF. Sie waren 2011 bei einem Experiment zu organischen Solarzellen zufällig auf eine neue Möglichkeit gestoßen, mit Lichtquellen und Solarzellen Abstände zu messen. Doch was damit anfangen?

Schnell war die Idee eines rotierenden Scanners geboren. Als weltweit erster Roboter kann er mit einer einzigen Kamera einen Raum vermessen, statt mehrere Bilder abgleichen zu müssen. Doch Wissenschaftler Ingmar Bruder entschied sich, einen Prototyp zu bauen und ihn zunächst verschiedenen anderen Firmen weltweit vorzustellen. Denn die BASF verdient ihr Geld mit Chemie und nicht mit Elektronik. Die Resonanz allerdings war so positiv, dass die BASF ermutigt war, selbst ein Start-up zu gründen. Mit Erfolg: Heute ist die Trinamix GmbH ein BASF-Tochterunternehmen mit inzwischen 80 Mitarbeitern.

Was es wirklich braucht: eine veränderte Einstellung

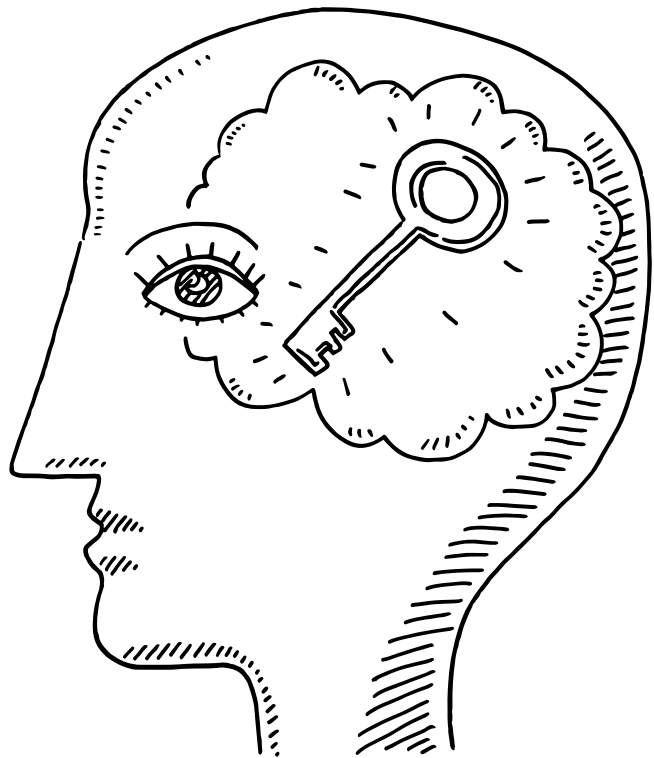
Wie sinnlos es ist, erfolgreiche Modelle einfach blind zu kopieren, zeigt der Cargo-Kult aus Melanesien: Dort waren im Zweiten Weltkrieg US-Soldaten stationiert, die aus der Luft mit Kleidung, Konservennahrung, Zelten und Waffen versorgt wurden, was die Einheimischen für Geschenke der Götter hielten. Als die Truppen abgezogen wurden und die Lieferungen ausblieben, imitierten die Melanesier die Verhaltensweise der fremden weißen Männer: Sie schnitzten Piloten-Kopfhörer aus Holz und bauten sogar ganze Landebahnen im Dschungel nach, um so die Götter zur Rückkehr zu bewegen.

Ähnlich wirken manche Führungskräfte heute, wenn sie „agil“ predigen und mit ihren Teams Konferenzen im Stehen abhalten, aber noch genauso wenig zuhören wie früher. Oder wenn sie über die neue Fehlerkultur sprechen, aber ihnen partout

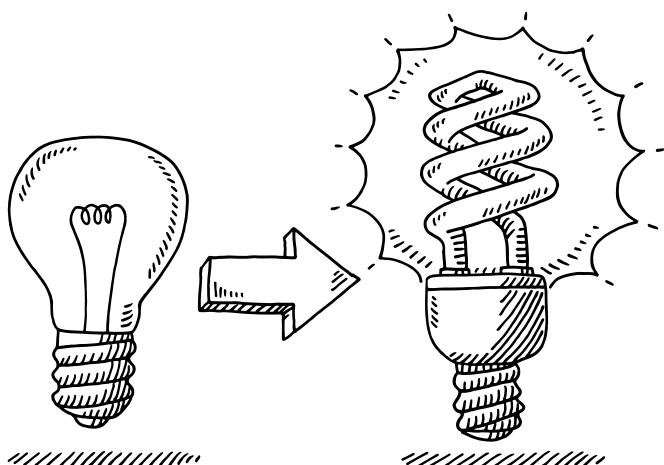
kein einziger echter Fehler einfällt, den sie jemals gemacht haben. Die technologischen Möglichkeiten und neuen Methoden entfalten vor allem in Kombination mit einem „Innovation Mindset“ ihre volle Kraft – und das kann weder gekauft noch angeordnet werden.

Der britische Ökonom John Maynard Keynes skizzierte dieses Problem bereits 1926: „Die Schwierigkeit liegt nicht darin, neue Ideen zu finden, sondern die alten loszuwerden.“ Die Neurologie hat längst gezeigt, dass sich unser Gehirn zwar grundsätzlich sehr veränderungsbereit zeigt. Aber je intensiver wir ein Verhalten eingeübt haben, desto solider sind die Gedanken- und Gefühlsmuster in unser Hirn eingeschrieben.

Viele Aspekte der neuen Innovationskultur, wie Agilität und Co-Kreativität, stehen nahezu in Opposition zu den Erfolgsrezepten der Vergangenheit: Während traditionell Vertrauen als gut, aber Kontrolle als noch besser galt, herrscht nun eine starke Vertrauensorientierung in agilen Organisationen. Um eingefahrenes und eingeübtes Verhalten zu transformieren, braucht es deshalb neue Erfahrungen und viele Übungsschleifen.



Der Schlüssel zu mehr Innovation ist das Mindset.



Neuland im Kopf betreten

Auf neue Erfahrungen zielen Lernreisen ab, also intensive Aufenthalte in neuem Territorium. Ein prominentes Beispiel: Um sich auf die Transformation zum digitalen Medienkonzern vorzubereiten, reiste die Springer-Führungsmannschaft 2013 eigens ins Silicon Valley. Aber es geht auch eine Nummer kleiner: wenn das Produktmanagementteam eines traditionellen Finanzdienstleisters sich gemeinsam auf Start-up-Safari in Frankfurt begibt oder wenn die Führungskräfte eines Telekommunikationsunternehmens einen Tag den Alltag ihrer Kunden teilen. Das klingt alles noch nicht so richtig innovativ? Stimmt. Echtes Neuland betreten Unternehmen, wenn sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, Achtsamkeit zu entwickeln, zum Beispiel durch regelmäßige Meditationspraxis. Google macht das schon längst mit dem Programm „Search inside yourself“, ebenso wie die Lufthansa oder Bosch oder die Axpo in der Schweiz. Allesamt Unternehmen ohne Esoterikverdacht, aber mit hohem Innovationsdrive.

Selbst die Strategieberatung Bain sieht in der „Zentriertheit“, einem der Achtsamkeit ähnlichen Zustand, den entscheidenden Hebel für all die Eigenschaften, die sich Unternehmen im Innovationszeitalter von Mitarbeitern und Entscheidern wünschen: Visionskraft etwa, Inspiration, Optimismus, Flexibilität, Empathie, Stresstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit, um nur einige zu nennen.

Mit Mindfulness-Programmen bewegen sich Unternehmen deutlich außerhalb ihrer Komfortzone – aber das sollte neugierig machen. Denn außerhalb der Komfortzone war schon immer der Ort, an dem Neues entsteht. Und wer nicht hin und wieder irritiert ist, macht nichts Neues.

Eine Frage noch: Wofür machen wir eigentlich Innovation?

Innovation ist der Wachstumsmotor unserer Wirtschaft. Unsere Innovationssysteme und Prozesse werden immer ausgeklügelter. Aber die Frage nach dem Wofür und den Auswirkungen der Innovationen auf die Gesellschaft, auf Eco- und Ökosystem wurde kaum gestellt. Die Erfindung der Nespresso-Kapseln galt lange Zeit als strahlendes Beispiel für Innovation im digitalen Zeitalter: die „Customer Experience“ ist hervorragend, viele Kunden sind Fans, Nespresso bringt echten Kundennutzen und der Mehrwert für Nestle ist immens. Doch wenn man die Kosten für die Umwelt einberechnet, sieht die Gesamtbilanz deutlich weniger beeindruckend aus.

Reicht es in Zukunft, wenn Innovationen wirtschaftlich erfolgreich sind und Kundennutzen erzeugen? Die Kinder und Jugendlichen, die im Moment Freitag für Freitag gegen die Klimapolitik demonstrieren, habe eine klare Antwort. Sie schauen mit frischen Augen auf ein Problem – und haben den Vorteil, die vielfältigen Implikationen nicht in ihre Betrachtung einbeziehen zu müssen. So können radikale Forderungen und im Idealfall radikale Lösungen entstehen, die eine ganze Industrie transformieren. Wie es Malcolm P. McLean vorgemacht hat, der Truckfahrer, der als Erfinder der Container gilt und so ganz nebenbei den Welthandel revolutionierte. Dabei wollte ihm nur nicht einleuchten, warum er so lange warten musste, bis seine Trucks entladen wurden.

Für Unternehmen ist gerade jetzt ein idealer Zeitpunkt, um mit frischen Augen auf das eigene Handeln zu schauen und Klarheit zu schaffen: Worin besteht der eigene Beitrag für eine gute Zukunft, für eine nachhaltige Entwicklung auch außerhalb der engen Grenzen des Unternehmens? Die Antworten sind der beste Treibstoff für eine lebendige Innovationskultur. **c!**

Imke Keicher

ist überzeugt: Unternehmen können sich neu erfinden. Sie ist Managementberaterin, Zukunftsforscherin und Gründerin von Transformation Plus. Sie war u.a. Speaker beim Zukunftsinstitut und leitete 2011-2014 bei Capgemini Consulting den Bereich People and Change.

