

# Einfach schnell ausprobieren

## WIE MAN EINER GUTEN IDEE DEN WEG EBNET

Mag. Stefan Doblhofer, MBA

**Wie mache ich aus einem Unternehmen eine Innovationsmaschine? Nach Jahrzehnten der Forschung sind wir in dieser Frage eigentlich nach wie vor ratlos. Die Dynamik der letzten Jahre hat aber einige Hebel zur Förderung von rascher Innovation klarer herausgestellt.**

Wie gelingt es, Organisationen so auszurichten, dass zukunftsweisende Ideen den Weg bis zur Umsetzung finden? In den letzten Jahren habe ich dazu bei Unternehmen, mit denen ich arbeite, einige wiederkehrende Beobachtungen gemacht.

### Brutzeiten

#### ZUNÄCHST:

Ideen, die einen Durchbruch geschafft und große Erfolge erwirtschaftet haben, waren den relevanten »Insidern« einer Branche (z. B. Ingenieuren/-innen, Entwicklern/-innen, Ärzten/-innen etc.) meist nicht wirklich neu. Ihre eigenen Unternehmen hatten ähnliche Ideen bereits kreiert, aber dann aus unterschiedlichsten Gründen nicht weiterverfolgt. Sehr gute Ideen werden also oft zeitgleich in verschiedenen Köpfen geboren – den Unterschied macht, wer sie tatsächlich umsetzt.

#### ZWEITENS:

Durchbruchsideen erzielen häufig beim ersten Versuch keinen Erfolg. Oft hilft aber nicht langjährig kleinteiliges Weiterbasteln, sondern das Anreichern einer Idee mit einem ganz neuen Ansatz. Prominentestes Beispiel dafür ist Nespresso, das erst abhob, als man im zweiten Anlauf darauf verzichtete, teure Kaffeemaschinen zu verkaufen, und sich an Privat- statt Firmenkunden wandte. Beides waren ganz deutliche Veränderungen des ursprünglichen Konzepts.

Diese Beobachtungen habe ich am ehesten bei Steven Johnson wiedergefunden, dessen Video »Where good ideas come from« (Youtube) vor allem eines suggeriert: Die meisten wirklich guten Ideen brauchen viele Jahre, um auch nur in die Nähe eines umsetzungsreifen Plans zu gelangen. So weit die Realität – aber gibt es Wege, Johnsons »lange Brutzeiten« zu verkürzen?

### Hebel zur Veränderung

In meiner Wahrnehmung gibt es hierzu einen Irrweg (0) und drei echte Hebel (1. bis 3.).

#### 0.

In den letzten Jahren haben unzählige Unternehmen versucht, ihre MitarbeiterInnen zu mehr Kreativität anzuregen, herauszufordern oder auch zu verpflichten. Die solcherart bewegten MitarbeiterInnen haben häufig geantwortet, ihre Kreativität werde im Unternehmen gar nicht honoriert und ihre Ideen nicht umgesetzt. Natürlich gibt es ohne Kreativität keine Innovation, dieser Ansatz allein scheint aber zu kurz zu greifen. Hier hilft Peter Demmings klare Unterscheidung von »Invention« (Erfindung) und Innovation – letzterer Begriff steht für den Gesamtprozess von der Idee bis zur Durchführung. Es fehlt in vielen Unternehmen nicht an Ideen! Die Stufen nach der »Invention«-Phase sind es, auf denen die besten Ideen verloren gehen.

#### 1.

Ein erfolgsversprechenderer Weg scheint darin zu liegen, Alternativen zu den typischen Approval-Prozessen zu entwickeln. Es ist natürlich naheliegend, dass Unternehmen neue Ideen durch Gruppen von Managern/-innen selektieren lassen und diese als Entscheidungsgrundlage Pläne verlangen, in denen das Potenzial und der Aufwand einer Idee genau beschrieben werden. Ebenso wenig ist es überraschend, dass aus diesem Mechanismus ein Wettbewerb entsteht, den die Ideen mit den überzeugendsten Plänen gewinnen. Aber was empfindet ein Panel aus mittleren und höheren Managern/-innen als überzeugend? Das Rennen machen jedenfalls besonders häufig jene Vorschläge, die ungeheuer rasche, außergewöhnlich hohe Gewinne versprechen können – und die schon daher kaum innovativ sind. Wenn ich unser dunkelblaues Erfolgsprodukt jetzt in Hellblau auflage, kann ich gar nicht weit danebenliegen.

Approval-Prozesse lassen sich meist nicht ganz vermeiden, können aber in ihrer Bedeutung deutlich eingeschränkt werden. In den letzten Jahren haben die Idee des intelligenten Schwarms auf der einen Seite und die steigende Kundenorientierung auf der anderen Seite dafür gesorgt, dass Unternehmen heute immer öfter z. B. Ideen und Vorschläge den eigenen Mitarbeitern/-innen und ausgewählten Kundengruppen vorab präsentieren oder dass Feedback auf Vorschläge auch digital eingeholt wird.

#### 2.

Eine ganz eigene Dynamik erreichen Innovationsprozesse, wenn sie (ganz oder meistens teilweise) »offen« durchgeführt werden, also mithilfe von Externen (Forschern/-innen, Nutzergruppen, Partnerfirmen, KundInnen, aber auch manchmal allgemein Interessierten). Im »Harvard Business Manager« 3/2013 findet sich dazu eine sehr plastische Nacherzählung eines mehrstufigen Prozesses, innerhalb dessen der Pharmahersteller Beiersdorf Schritt für Schritt entschieden hat, ob er jeweils auf eigenes Personal oder auf die Zuarbeit Externer setzt.

#### 3.

Der größte Hebel, um Organisationen schnellere Innovation zu ermöglichen, scheint mir im schrittweisen Vorgehen zu liegen. »Rapid Prototyping« lautet das Schlagwort dazu. Wir könnten es sinngemäß als »einfach schnell ausprobieren« übersetzen. Anstatt ehrgeizige Businesspläne mit Zahlenreihen für die nächsten 20 Jahre zu füllen, geht man immer mehr dazu über, einfach nur den nächsten Schritt (»Next Workable Step«) und die damit zu erreichende Zielsetzung genau zu beschreiben. Wird diese Zielsetzung erreicht, folgen ein kurzer Review und daraus die Vereinbarung des nächsten Schritts. Wird die Zielsetzung verfehlt, folgen eben nicht Rechthaberei, kleinräumige Optimierungen und ein nächster Versuch, sondern man gibt das Projekt auf. (Oder – auch das gibt es – man lässt es zumindest eine ganze Weile abliegen, bis man es noch einmal, aber dann anders, versucht.)

So trivial diese Vorgangsweise ist, so weitreichend sind oft die Auswirkungen. Statt Projekte noch in der Planungsphase vor die Existenzfrage zu stellen (»Fördern oder nicht fördern?«), stellt man die viel niederschwelligere Frage »Is it good enough to try?«. In den einzelnen Schritten wird eine Idee immer weiter getestet; in den Reviews wird nicht nur »ja oder nein« entschieden, sondern der Prototyp auf der Basis der erreichten Testergebnisse auch oft noch entscheidend verändert. Der Weg durch die verschiedenen Phasen und Reviews stellt ebenso die Energie der Promotoren auf die Probe, und das ist häufig der relevanteste Test von allen. Denn eine gute Idee sucht sich ihren Weg!

### ZUM AUTOR

Mag. Stefan Doblhofer, MBA, ist Berater, Trainer und Coach sowie der Autor des Buchs »Management-Navigator«.