

Innovationen – die Zukunft mit Ideen weiterentwickeln

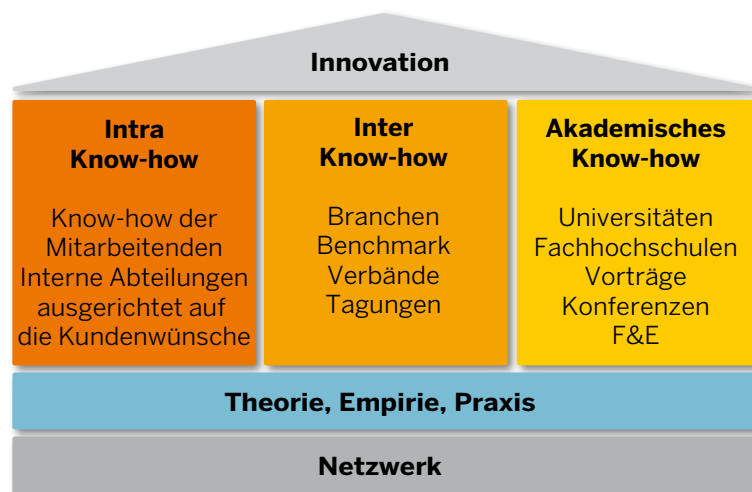
Industrie- oder ICT-Unternehmen sind es gewöhnt, über ihre Forschung und Entwicklung «Altes weiterzuentwickeln» und «Neues zu schaffen» – im Sinne von Innovationen. Doch auch die Energiewirtschaft sowie Banken und Versicherungen haben die Innovation «entdeckt».

VON MARTINA LAUENER
UND JOHANNES LIEB*

In diesem Artikel wird das Verständnis der Autoren zum Entstehen von Innovationen mit dem Modell eines Innovationsbaukastens, der sich auf drei Wissensquellen stützt, erläutert. Des Weiteren werden Innovationstechniken unter Berücksichtigung von Innovationskultur und Organisation in engem Bezug zur Praxis dargestellt. Der Versuch einer Definition von Innovation sei durch die folgende Beschreibung gegeben: Neuerungen im Sinne des Hervorbringens als schöpferischer Akt von Neuem sowie die Weiterentwicklung von Bestehendem mit erfolgreicher Durchdringung im Markt.

Innovationsbaukasten mit drei Wissensquellen. Die Grundvoraussetzungen, dass Innovationen in einem Unternehmen entstehen können, sind Wissen der Mitarbeitenden, deren Motivation, ein Arbeitsklima und eine Kultur, welche Veränderungen zulässt. Die Ideengenerierung erfolgt in unterschiedlicher Weise. Der Innovationsbaukasten besteht aus drei Säulen, welche die Wissensträger für die Organisation bilden.

Die erste der drei Säulen bildet das Intra-Know-how. Darunter ist internes Wissen der Mitarbeitenden zu verstehen. Dieses Wissen wird bei Meetings regelmässig zwischen den Abteilungen ausgetauscht. Dazu zählt das Aufnehmen und Verstehen von Rückmeldungen aus den Abteilungen Vertrieb und Kundenbetreuung, Produktion, Forschungs- und Entwicklungsbereichen.



Das «Innovations-Haus».

Dabei sollen diese Abteilungen auf die Kunden und deren Wünsche gerichtet sein. So sollen bestehende Kundenwünsche, aber auch nicht ausgesprochene Wünsche frühzeitig erkannt, entsprechend antizipiert und das Angebot der Unternehmung sowie dessen Strukturen entwickelt und angepasst werden.

Die zweite Säule – Inter-Know-how – beinhaltet den Austausch mit Branchenpartnern, aber auch branchenfremden Unternehmen, welche Wissen fördern mit dem Ziel, gemeinsam neue Innovationen und Geschäftsmodelle zu generieren. Über Benchmarks mit Konkurrenten und der Erkenntnis über «best-practice»-Lösungen werden Organisationen angeregt, besser zu werden. An Tagungen, Innovationszirkeln oder Fachmessen werden Kontakte gepflegt, neue Kontakte geschlossen und Wissen geteilt.

Die dritte Säule – akademisches Know-how – ermöglicht den wissenschaftlichen Austausch mit Hochschu-

len, den Zugang zu neusten akademischen Erkenntnissen. Die Teilnahme an wissenschaftlichen Veranstaltungen lässt den Zugang zu neuem Wissen auf eine ungezwungene Weise zu. Unternehmensübergreifende Forschung und Entwicklung fördert das gegenseitige Lernen und Verständnis zwischen Industrie und Wissenschaft.

Ohne Ideenmanagement droht Innovationsverlust. Das Fundament des Innovationsbaukastens bilden Netzwerke, welche als bedeutende Treiber von Innovation einzustufen sind. Sie helfen Firmen, Innovationen hervorzubringen, sei dies durch Effizienz, durch gemeinsames Lernen oder aber durch Risikominimierung. Netzwerke als Überbegriff von Vernetzung und Kollaboration sind weitere Schlüssel für die Entwicklung innovativer Lösungen.

Die Punkte Theorie, Empirie und Praxis kommen in den drei Innovationsbaukasten in unterschiedlichen

Ausprägungen vor. Eine gute Mischung, angepasst auf die Situation, ist dabei das Basisrezept für erfolgreiche Innovationen. Kompetenzen und Kenntnisse sind essenzielle Faktoren, um mögliche Innovationen frühzeitig zu erkennen und zu verstehen. Um Kundenwünsche, aber auch Marktveränderungen zu identifizieren und diese entsprechend aufzunehmen, sollen Innovationstechniken, von denen es unzählige gibt, zu Hilfe genommen werden. Unabhängig von der gewählten Technik ist die Systematik das Wichtigste bei der Anwendung. Ohne eine systematische Vorgehensweise sind solche Stossrichtungen meist nur einmalig und werden zu keinem nachhaltigen Erfolg führen. Gute Ideen, stammend aus allen Wissensquellen des Innovationsbaukastens, versanden und werden nicht realisiert. Dieser Problematik wirkt ein systematisches Ideenmanagement entgegen. Es gibt keine generellen Empfehlungen für

Methoden; es gilt, den Subkontext des Unternehmens für die Auswahl der geeigneten Mittel zu berücksichtigen.

Innovationskultur und -organisation.

Leider bieten nicht alle Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden Entrepreneur- und Innovationseigenschaften erwarten, auch eine Kultur und Organisation, welche Innovationen ermöglicht. Kultur als die Summe der Vorstellungen des Miteinander-Agierens im Unternehmen wird dann zur Innovationskultur, wenn sich, angefangen vom Management bis zum einfachen Arbeiter, alle bewusst sind, dass ihr Wirken Einfluss auf die Zukunft und den Erfolg des Unternehmens hat. Unternehmen, welche es gewohnt sind, Fehler direkt anzusprechen und sich stetig zu verbessern, sind offen gegenüber Veränderungen. Innovationen entfalten sich in einer solchen Kultur deutlich einfacher. Auch die Organisation als rahmenge-

bendes Gefäss kann Innovationen unterstützen oder erschweren.

Für die Umsetzung erfolgreicher Innovationen gibt es kein Standardrezept. Stattdessen müssen diverse Faktoren zusammenspielen. Neben dem Commitment der obersten Führung, der Verfügbarkeit von Ressourcen, bedarf es vor allem des Willens, Könnens und Mutes für Neues und Veränderungen der Mitarbeitenden. Der Durchhaltewille, fokussiert auf ein Ziel zu bleiben, sowie die Geduld bei der Entwicklung der Reife einer Innovation sind ebenso gefragt.

* **Martina Lauener** ist seit 2014 für Alpiq InTec in der Abteilung Unternehmensentwicklung tätig. Sie studiert derzeit im Masterstudiengang an der Fernfachhochschule Innovationsmanagement.

Johannes Lieb (geb. Schraudner) ist seit 2008 für Alpiq tätig. Er leitet den Bereich Unternehmensentwicklung der Alpiq InTec Gruppe, welche in Energiedienstleistungen und Energieeffizienz tätig ist.