Eine innovative Idee in die Tat umsetzen

Innovation ist nicht allein ein Ergebnis von Technologie und Wirtschaftskraft. Am Ende sind es Menschen, die eine Idee in die Tat umsetzen. Ina Goller hat sich als Professorin für Innovation an der Berner Fachhochschule und Gründerin der Change-Firma Skillsgarden auf den menschlichen Aspekt der Innovation spezialisiert.

Ina Goller hat sich als Professorin für Innovation an der Berner Fachhochschule und Gründerin der Change-Firma Skillsgarden auf den menschlichen Aspekt der Innovation spezialisiert.

«I can't understand why people are frightened of new ideas. I'm frightened of the old ones», meinte der Komponist und Künstler John Cage einmal. Und da liegt der Hase im Pfeffer, denn schwierig ist es nicht, neue Ideen zu entwickeln. Schwierig ist es, sich von alten Denkstrukturen zu befreien. An diesem Punkt setzt Ina Goller an.

Die Fähigkeit zur Innovation bestimmt unser Schicksalw

«Prozesse sind erforderlich, doch es sind die Menschen, die das Entstehen von Ideen und deren Umsetzung zu Innovationen prägen», so die diplomierte Psychologin mit Schwerpunkten in Arbeits-, Organisations- und Kognitionspsychologie. «Menschen können flexibel und schnell, zukunfts- und lösungsorientiert sein, oder eben stur etwas abarbeiten. Kultur prägt menschliches Handeln und beeinflusst unsere Innovationsfähigkeit nachhaltig.» Die Kernthemen der Berner Professorin sind Change, Teamarbeit und Führung sowie die Entwicklung von Fähigkeiten in den Bereichen Kreativität und Innovation. Besonders liegt ihr psychologische Sicherheit am Herzen. Sie unterstützt eine produktive und konstruktive Fehlerkultur. Alle sollen Fehler offen ansprechen dürfen und aus Fehlern lernen. «In einer 2016 mit mehr als 180 Teams durchgeführten Google-Studie zeigte sich, dass psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für Teamerfolg ist.» Laut Ina Goller bedeutet das: Jeder im Team traut sich, auch Unangenehmes auszusprechen und ermöglicht damit ein gemeinsames Vorankommen. Fehler werden auf den Tisch gebracht und konstruktive Kritik geübt. «Nur wer über Fehler offen redet, kann daraus lernen.»

Change-Projekte: Mut zur Veränderung

«If you have always done it that way, it is probably wrong», diagnostizierte der amerikanische Erfinder Charles Kettering. Und je grösser eine Firma ist, umso weniger möchte sie sich in der Regel verändern und Change-Projekte annehmen. «Gerade mal die Hälfte aller Change-Projekte oder Innovationsbestrebungen sind von Erfolg gekrönt», erklärt Ina Goller. «Die Gründe dafür sind Ängste und Widerstände, es fehlt eine Feedback-Kultur und die Bereitschaft, etwas Neues zu wagen, oder die geplante Umsetzung bleibt aus.»
Ohne Team, kein Erfolg: das wusste schon US-Präsident Harry S. Truman: «It's amazing what you can accomplish if you do not care who gets the credit.» Also heisst es, Teamorientierung einführen, Teams coachen und immer wieder gemeinsam reflektieren, wie weit man schon gekommen ist. Dabei ist es wichtig, dass Teamarbeit nicht nur auf der sogenannten Shopfloor-Ebene, also in den produktiven Bereichen eingeführt wird, sondern in allen Ebenen in die Kultur des Unternehmens einhergeht.
Innovationen entstehen nur dauerhaft, wenn die Veränderungsprozesse im Unternehmen gesteuert und begleitet werden. «Es gilt, die treibenden Kräfte zu maximieren, die hindernden abzuschwächen und vor allem psychologische Sicherheit aufzubauen.» Dazu

Psychologische Sicherheit fördert Innovationen und kognitive Prozesse der Kreativität. Sie erleichtert es allen Beteiligten, im Team Risiken einzugehen.

Mit Vertrauen geht vieles einfacher. Deshalb beziehen sich Übungen und Training, die psychologische Sicherheit fördern, auch auf den Vertrauensaufbau.

mobilisiert Ina Goller sogenannte Change Agents, welche die jeweilige – meist ungeschriebene – Kultur einer Organisation kennen, hohe Akzeptanz geniessen und als Anlaufstelle für Mitarbeitende und Führungskräfte dienen können. Sie begleiten und forcieren den notwendigen Kulturwandel. Dabei beobachtet die Psychologin einen interessanten Effekt: «Oft scheinen Menschen rational zu verstehen, wie gut etwas Neues wäre, doch sie sträuben sich dagegen. So verschlossen, können sie ihr angeborenes Potenzial nicht ausschöpfen, was schade ist.» Die Change Agents helfen dabei, Veränderungen und Innovationsvorhaben voranzutreiben.

Aber wieso verhalten sich die meisten derart ablehnend gegenüber Veränderung, geben erst klein bei, wenn sie schon mit dem Rücken zur Wand stehen? Um uns für Innovation zu engagieren, müssen wir einiges in Kauf nehmen. Beispielsweise, so Ina Goller, bringt uns Innovation Neuartigkeit, nämlich alles, was über den jetzigen Wissensstand hinausgeht. Sie bringt damit Unsicherheit, besonders in den ersten Phasen des Innovationsprozesses. Zudem ist sie überaus komplex und interdisziplinär, denn sie hat einen nichtlinearen Verlauf der einzelnen Phasen. Oftmals ist eine Anpassung der Unternehmenskultur und Organisationsstruktur nötig. Und dann ist da das Konfliktpotenzial, und nicht immer nehmen die Beteiligten das Ausbrechen von Konflikten als Ressource zur Verbesserung einer Situation wahr. «Neue Ideen und bessere Lösungen verdrängen fortwährend bestehende, weniger gefragte Angebote», sagt Ina Goller. «Innovationsfähigkeit, die über das herkömmliche Produkt- und Prozessmanagement hinausgeht, wird dringend benötigt.» Das sogenannte Design Thinking als Innovationsmethode hilft schon fast spielerisch, Neues zu erkunden.

Design your Life

«Innovation ist keine Pflicht – überleben aber auch nicht», sagte der englische Professor und Innovationsberater Graham Horton. Innovation betrifft aber nicht nur Produkte und Prozesse, sondern kann auch für das eigene Leben und die Karriereplanung genutzt werden. Hier bietet sich die Methodik «Design your Life» an. Menschliche Vorstellungskraft und eine konstruktive Einstellung beleben die berufliche Aktivität. «Design your Life ist ein Prozess, der auf dem Verständnis beruht, dass es zum Lösen komplexer Frage- und Problemstellungen der Einstellung eines Designers bedarf», so Ina Goller. «Das heisst, neugierig zu sein, Dinge auszuprobieren, Hinderliches in einem neuen Licht zu betrachten, die Lösung als einen Prozess zu sehen und die Hilfe anderer in Anspruch zu nehmen.» Hier wird die konstruktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich in den Fokus gestellt. Das kreative Vorgehen ermöglicht einen neuen Blick auf die eigene Aktivität, ohne falsche Illusionen.

Elsbeth Heinzelmann
im Auftrag der BFH

▶ www.ti.bfh.ch

EMBA Innovative Business Creation

Zum Studienprogramm an der Berner Fachhochschule gehört der EMBA Innovative Business Creation. Darin kombiniert Professorin Goller innovative Geschäftsideen mit neuen Businessmodellen als Rohstoff für den Wettbewerbsvorsprung von morgen. «Die Studierenden sollen lernen, das kreative Potenzial einer Organisation zu nutzen und sich mit originellen Produkten und Dienstleistungen am Markt zu differenzieren», erklärt sie. Kernstück des Studiums ist das Business-Creation-Projekt, in welchem kleine, multidisziplinäre Teams neue, tragfähige Geschäftsmodelle innerhalb oder ausserhalb von bestehenden Unternehmungen entwickeln. Mit den Ausbildungsmodulen CAS Innovation Management, CAS Business Model Innovation, CAS Führung sowie CAS Change hilft der EMBA Innovation Management Studentinnen und Studenten, unternehmerische Chancen zu nutzen, deshalb Kompetenzen der Betriebswirtschaften mit jenen der Unternehmungsführung zu verbinden. In Projektarbeiten können sie das erworbene Praxiswissen in integrierter Form anwenden und – fokussierend auf Industrie-, Technologie- und IT-Unternehmen – ihr unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln steigern. (els)