

Freiraum für gute Ideen!

Wie Sie den Nährboden für Innovationen bereiten

Innovationen sind der Garant für den Umsatz der Zukunft. Ein Unternehmen muss frühzeitig beginnen, sie zu entwickeln, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Basis dafür ist eine Kultur, die den Mitarbeitern Freiräume gibt, ihre Ideen willkommen heißt und das Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten zu einer Selbstverständlichkeit werden lässt.

Anne M. Schüller

Ein Vogel kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er fliegt, wenn man ihn aus seinem Käfig entlässt. Ähnliches gilt auch für die Beschäftigten im Unternehmen. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die Performance steigt, wenn man seine Mitarbeiter *nicht* gängelt.

So haben Anne Cummings und Greg Oldham von der University of Illinois at Urbana-Champaign in einer Studie Produktionsbetriebe, die kontrollierende Vorgesetzte hatten, mit solchen verglichen, bei denen das nicht der Fall war. Die Forscher fanden heraus, dass vor allem Mitarbeiter mit komplexen Stellenanforderungen erheblich mehr neue und nützliche Vorschläge unterbreiteten, wenn sie Vorgesetzte hatten, deren Führungsstil *nicht* kontrollierend war. Die Innovationskraft stieg auch dann, wenn die Mitarbeiter ohne ausdrückliche Ermächtigung handeln konnten, wenn sie *nicht* ständig „nach oben“ reporten mussten und wenn sie sich über die Meinung ihrer Chefs hinwegsetzen durften.

Die vielleicht wichtigste Aufgabe eines Unternehmens, das den Sprung in die Zukunft schaffen will, ist demnach die, vielversprechende Flugversuche ihrer begabten Talente, ihrer mutigen

Innovatoren und eifrigen Übermorgengestalter nicht zu verhindern. Neuerungen können nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiräume zum Experimentieren.

Jeder Mitarbeitende, ganz gleich auf welcher Ebene und in welchem Bereich, kann auf diese Weise Ideen einbringen, die den entscheidenden Unterschied machen. Das gilt ganz besonders für talentierte Neuankömmlinge, weil diese noch nicht betriebsblind sind.

Den unverstellten Blick der „Neulinge“ nutzen

Leider sind gar nicht so selten gerade die hoch engagierten Talente oft bereits nach den ersten Arbeitstagen derart frustriert von dem, was sie anfangs erleben, dass sie das Unternehmen am liebsten sofort wieder verlassen. Solche Frühfluktuation muss unbedingt eingedämmt werden, da sie erhebliche Kosten verursacht.

Doch die Oberen bekommen die wahren Gründe für das frühe Ausscheiden der „Neuen“ meist gar nicht mit. Für sie ist es völlig normal, diese zunächst „einzunorden“, indem man sie vor allem mit den im Unternehmen üblichen „richtigen“ Verhaltensweisen vertraut macht, statt ihre anfangs noch unverstellten Sichtweisen zu nutzen. Daraus ergibt sich am Ende der Probezeit dann folgende typische Frage: *„Na, haben Sie sich gut bei uns eingelebt?“*

Wie wäre es stattdessen mit folgender Frage: *„Was konnten Sie bei uns denn bereits zum Besseren verändern?“*





Natürlich braucht es für Neuankömmlinge einen Integrationsprozess, doch gerade am Anfang auch Spielraum, um Eigeninitiative zu zeigen. Neue Mitarbeiter sollten intensiv ermutigt werden, ihren noch frischen, ungetrübten Blick konstruktiv einzusetzen. Was sie stattdessen meist lernen: bloß nicht anecken, in keine Tretminen stolpern, die geltenden Verhaltensregeln beachten, damit man die Probezeit übersteht.

So ordnen sich die meisten „Neuen“ unreflektiert in die vorgefundene, mehr oder weniger stark ritualisierte Betriebskultur ein. Um stattdessen den Neueinsteiger-Effekt zu nutzen, könnte man es zur Bedingung machen, dass Mitarbeiter, um die Probezeit zu bestehen, in den ersten sechs Monaten eine eigene Initiative beziehungsweise einen Verbesserungsvorstoß starten müssen, der idealerweise schon erste Erfolge zeigt.

Vorsprung entsteht durch Andersdenken und -tun

Leider setzt sich nach der Probezeit das Anpassen meist unverändert fort. Im Rahmen einer standardisierten Personalentwicklung werden den Mitarbeitern Trainings verordnet und Weiterbildungsprogramme übergestülpt. Die sollen sie im Rahmen einer festgezurten Stellenbeschreibung auf vorgezeichnete Aufgabenstellungen vorbereiten. Doch Vorsprung entsteht nicht durch immer mehr vom Gleichen, sondern durch Andersmachen und neue Ideen als Basis für Innovation.

Genormtes Vorratslernen schafft Klone, die ähnlich denken, ähnlich ticken und ähnlich handeln. Zu Zeiten der industriellen Massenproduktion war eine solche „homosoziale Reproduktion“ vielleicht richtig. Doch in Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten ist das gefährlich, weil es Konformismus begünstigt und damit Stillstand bewirkt. Denn Konformismus favorisiert die Regel, das Übliche, das, was alle machen – und

nicht die Ausnahme, die Varianz und das nützliche Neue, das uns Fortschritt bringt.

Insofern stellen sich zunächst folgende Fragen:

- Inwieweit ist unsere Firma *wirklich* für einen Vorwärtssdenker bereit, der unkonventionelle Ideen einbringen will? Wie gehen wir mit ihm und seinen Initiativen *wirklich* um?
- Welche Rahmenbedingungen müssen wir schaffen oder verändern, damit interne Neudenker *tatsächlich* ins Wirken kommen, um uns fit für die Zukunft zu machen?

Schon gewusst?

Weltweiter Rückgang der Innovationskraft

Ob Energie, Automobilität oder Land- und Forstwirtschaft: Patente und Innovationen sorgen in zahlreichen Bereichen für Fortschritt und ökonomischen Aufschwung. Doch das könnte sich schon bald ändern. Eine Studie mit Beteiligung der Technischen Universität München identifizierte die Freiheit der Wissenschaft als wichtigsten Faktor für die Innovationskraft und stellte in diesem Zusammenhang fest, dass der Grad der Wissenschaftsfreiheit im Zeitraum von 2011 bis 2021 weltweit zurückgegangen ist. Laut Angaben der Forscher hat die globale Innovationsfähigkeit um etwa vier bis sechs Prozent abgenommen. Betrachtet man ausschließlich die 25 führenden Wissenschaftsnationen, zu deren Top 5 neben Deutschland auch die USA, China, Großbritannien und Japan zählen, beläuft sich der Verlust sogar auf fünf bis acht Prozent – ein alarmierendes Zeichen. Die Forscher merkten an, dass der Rückgang der Innovationskraft – und damit auch von Fortschritt und Wohlstand – in eigentlich demokratisch regierten Staaten vor allem auf den zunehmenden Einfluss von populistischen Parteien zurückzuführen sei.

Quelle: Audretsch, David B. et al. (2024): Academic Freedom and Innovation. PLoS ONE 19 (6), S. e0304560. DOI: 10.1371/journal.pone.0304560.



Bevor Sie nach Neudenkern Ausschau halten und sich hinterher lächerlich machen, weil die firmeninterne Realität eine ganz andere ist, hier gleich ein Tipp: Führen Sie zunächst eine anonyme interne Kurzumfrage durch, um festzustellen, ob Neudenker bei Ihnen uneingeschränkt willkommen sind und welche erlebten Geschichten es dazu gibt. Sie werden sich wahrscheinlich wundern, was Sie so alles zu hören bekommen.

Ihre Führungskräfte: Verwalter oder Gestalter?

Das Aufbrechen veralteter Normen und die Entdeckungsreise ins Neuland, genau das beherrschen vorwärtsstürmende Pioniere überaus gut. Klassische Führungskräfte hingegen stehen, das ist systemimmanent, einem innovativen Klima oft eher im Weg, anstatt es zu fördern. „Übergehen Sie Ihren Chef“ ist demnach bisweilen schon fast ein notwendiges Muss. Allein hierdurch lassen sich viele kleine Innovationen erzielen, die den Arbeitsalltag aller erleichtern – und der Kundschaft richtig viel Freude bereiten.

Ein Beispiel dafür? Als vor Jahren enthusiastische Entwickler bei Atari begannen, Videospiele zu konzipieren, hieß es aus der Chefetage: „Es gibt keinen Markt für diese Spiele. Atari ist nicht daran interessiert, Spiele für Computer zu produzieren.“ Einer der Software-Ingenieure, der an *Star Raiders* arbeiten wollte, bekam zu hören: „Ein Spiel, bei dem man im Weltraum herumfliegt und andere Raumschiffe abschießt? Das ist die dümmste Idee, die uns je untergekommen ist. Schreiben Sie das Projekt ab!“

Star Raiders ist nur deshalb fertig geworden, weil der Entwickler vorgab, sich um die regulären Atari-Programme zu kümmern – und weil dessen Führungskraft ihn nach oben hin deckte. Das Spiel wurde zu einem Verkaufsschlager, gilt als Klassiker der Videospiegelgeschichte und wurde von der Stanford University zu einem der zehn wichtigsten Computerspiele aller Zeiten gekürt. Klar, wer Profi ist in seinem Fach, der weiß eben mehr über eine Sache als die oberste Etage, die weit weg vom Schuss sitzt.

Neudenker brauchen Schutzzonen und Proberäume

Gib Menschen Spielraum, und sie werden dich in Staunen versetzen. In positives Staunen. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und Umschwung. Dann tun wir etwas nicht, weil wir es müssen, sondern deshalb, weil wir es wirklich wollen. Was wir selbst erschaffen haben, lassen wir nicht mehr im Stich. Wir verbinden uns mit der gefundenen Lösung und reden in den höchsten Tönen darüber. Ich nenne das den „Mein-Baby-Effekt“.

Mitarbeiter geben ihre Gedanken aber nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Fehler machen bedeutet: Üben, um siegen zu lernen. „Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren“, sagt Philip Knight, Gründer der Lifestyle-Marke Nike. So können bahnbrechende Erfolge gelingen. „Just do it“

Kreativität braucht Freiraum. Und sie mag Gesellschaft.

Ein Ideenfunke braucht jemanden, auf den er überspringen kann. Und viele Innovationen sind anfangs nur eine wabernde Ahnung. Erst im Austausch formen sie sich zu wahrer Größe. Im Austausch gelingt es zudem am besten, Ideen zu entwickeln, auf die man allein nicht gekommen wäre. Meinungsvielfalt und eine ungezwungene Offenheit für die unterschiedlichsten Blickwinkel, Denk- und Handlungsweisen führen zu Variantenreichtum, zur Co-Kreativität und zu einer Neukombination von Möglichkeiten.

Kreativität ist wie eine launische Diva, die die richtigen Umstände braucht. Heiterkeit, Muße und die Freiheit von Zwängen gehören dazu. Gedankenrohlinge mögen beschwingtes gemeinsames Denken, wodurch sich Geistesblitze auf spannende Weise miteinander verknüpfen. Bisweilen entstehen Innovationen sogar durch einen glücklichen Zufall. All dem können wir gezielt auf die Sprünge helfen, etwa so:

- **Informelle Begegnungsorte schaffen.** Neben Orten intensiver Arbeit und Räumen der Ruhe brauchen wir in der Firma auch Orte der Geselligkeit, an denen Zufallsbegegnungen stattfinden können. Modulare Arbeitslandschaften sind symptomatisch dafür. Dort gibt es Wohlfühlbereiche, in denen man an Steh- und Sitzmöglichkeiten zwanglos zusammenkommt. Dabei suchen wir unsere Mitmenschen gern auf gleicher Ebene auf, ganze Stockwerke hingegen überwinden wir ungern.
- **Kollegen crossfunktional vernetzen.** Hier geht es darum, Kollegen, die nicht regelmäßig zusammenarbeiten, kreuz und quer durchs Unternehmen zu vernetzen. Das kann über gemeinsame Hobbys passieren oder auch durch „Blind Lunches“ und „Zufallskaffees“, bei denen die, die sich noch nicht kennen, zusammengewürfelt werden. Innovationen entstehen am ehesten dann, wenn sich Menschen über die gesamte Firma hinweg Gedanken über die Zukunft des Unternehmens machen.
- **Plauschpausen ermöglichen.** Der beste Output kommt meist dann zustande, wenn wir unsere Einfälle bei einem anregenden Gespräch mit anderen teilen. Jeder Gedanke wird klüger, schärfer, präziser, brillanter, wenn man ihn ausgiebig bespricht. Zudem helfen unbeteiligte Dritte, herauszufinden, woran man selbst nicht gedacht hat. So kann sich aus einer simplen Idee, kreativ und wertschätzend angereichert, schließlich etwas ganz Besonderes formen.
- **Die „Weisheit der Vielen“ nutzen.** Zwar ist die Expertise jedes Einzelnen von hoher Bedeutung, um gute Ergebnisse zu erzielen, doch das kluge Zusammenbringen von Können und kollektiver Intelligenz spielt eine noch weitaus größere Rolle. Viele wissen mehr als einer allein. Je mehr unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden, desto eher werden neue Ideen gefunden.

beginnt eben damit, sich gemeinsam zu trauen, etwas zu wagen – auch ohne explizit um Erlaubnis zu fragen.

Vor allem für die Nachwuchsgeneration ist Freiraum ein maßgebliches Kriterium bei der Jobauswahl. Die jungen Top-Talente agieren weniger konform und weniger konkurrierend, dafür flexibler, vernetzter, autonomer und auch kreativer. Bevormundungsmodelle und starre Regelkorsetts kommen für sie nicht in Betracht. Ihnen geht es vor allem um spannende Aufgaben und bereichernde Erfahrungen, an denen sie eigeninitiativ mitwirken können. Sie stellen sich Fragen wie diese:

- Ergibt es wirklich einen Sinn, was ich hier tue?
- Kann ich mich einbringen und etwas zum Guten verändern?
- Werde ich als wertvoll gesehen und in meinem Tun anerkannt?

Da Neudenker mit ihren unkonventionellen Ideen schnell ins Abseits geraten, brauchen sie Schutzzonen für ihre innovativen Gedanken, Enklaven für den gefahrlosen Meinungsaustausch und Versuchslabore für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst und wieder eingefangen werden, da sie sich in ihrem Übereifer auch schnell mal vergaloppieren.

Quellen

Oldham, Greg R./Cummings, Anne (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal 39, S. 607–634.

Buchtipps

Anne M. Schüller

Bahn frei für Übermorgengestalter.

25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther

Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2022.

1. Auflage, 216 Seiten.

ISBN: 978-3-96739-093-3



Anne M. Schüller

Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Zu ihren Spezialthemen Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung hält die Diplom-Betriebswirtin Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de

