

## Hans-Gerd Servatius

### Wie Energieunternehmen auf mehr smarte Ideen kommen\*

Die aktuelle politische Diskussion vermittelt den Eindruck, es seien im Wesentlichen Umsetzungsprobleme, die eine erfolgreiche Energiewende verhindern. Diese Probleme gibt es sicherlich auch. Darüber hinaus steht der Energiesektor aber vor der Herausforderung, kreativer zu werden und mehr smarte Ideen zu entwickeln. Wir zeigen, wie Unternehmen aus anderen Branchen die Fähigkeit zur Ideengenerierung in ihrer Unternehmenskultur verankern.

#### Die Fähigkeit zur Ideengenerierung lässt sich trainieren

Innovative Geschäftsideen, wie die in Serie entstandenen Kultprodukte von Apple, basieren auf einer Grundhaltung von Unternehmen und den dort arbeitenden Menschen. Diese Grundhaltung, die man als Mut zum Innovieren bezeichnen kann, äußert sich in der Bereitschaft, den Status quo in Frage zu stellen und dabei Risiken auf sich zu nehmen.

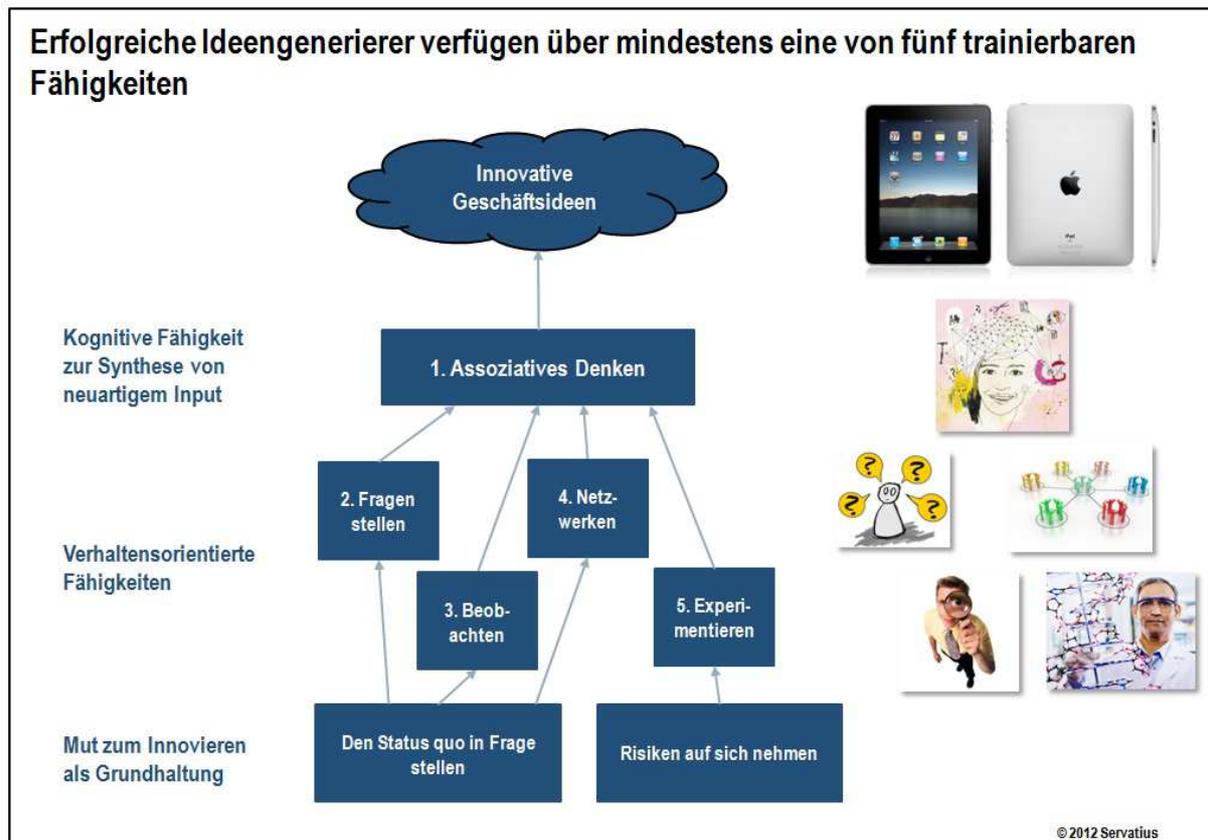
Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeiten zur Ideengenerierung nur zum Teil angeboren sind, sondern sich in erheblichem Maße trainieren lassen. Man unterscheidet zwischen den verhaltensorientierten Fähigkeiten [1]

- des Fragenstellens
- des Beobachtens
- des Netzwerkens und
- des Experimentierens.

Dazu kommt die kognitive Fähigkeit zur Synthese von neuartigem Input durch assoziatives Denken (Abb. 1).

#### Assoziatives Denken

Assoziatives Denken fügt die mit den anderen Fähigkeiten erzeugten Ideen zusammen. Hierunter versteht man die Fähigkeit, Verknüpfungen zwischen scheinbar unverbundenen Elementen herzustellen, z.B. zwischen Ideen. So bestand die Assoziationsleistung des Salesforce-Gründers Marc Benioff darin, das Konzept von Facebook auf Unternehmenssoftware zu übertragen. Menschen mit dieser Fähigkeit haben häufig sowohl einen „Blick für das Ganze“ als auch Detailkenntnis. Sie sind „T-shaped“. Außerdem fügen sie gerne Ideen wie Legobausteine zusammen. Diese Fähigkeit ermöglicht z.B. Cross Industry-Innovationen. Dabei realisieren „Broker“ einen Wissenstransfer zwischen verschiedenen Branchen, indem sie ein „strukturelles Loch“ identifizieren und mit woanders vorhandenem Lösungswissen füllen.



## Verhaltensorientierte Fähigkeiten

Ideengenerierer hinterfragen gerne und häufig den Ist-Zustand. Schon Albert Einstein wusste um die Bedeutung der richtigen Fragen. Fragen, die den Status quo herausfordern, stoßen aber häufig auf Ablehnung. Kreative Berater verfügen über die Fähigkeit, Fragen zu stellen. Von ihnen wird das auch erwartet. Sie versuchen zunächst, mit Was-ist-Fragen und Was-hat-das-verursacht-Fragen das Untersuchungsfeld zu verstehen. Danach versuchen sie, eine innovative Lösung zu finden, indem sie Warum-und-warum-nicht-Fragen und Was-wäre-wenn-Fragen stellen. Führungskräfte dürfen in der Regel das vorhandene Geschäftsmodell zumindest öffentlich nicht in Frage stellen.

Viele neue Impulse resultieren aus der Fähigkeit, das eigene Unternehmen und das gesamte Umfeld zu beobachten. So kam Ratan Tata, der Chairman der indischen Tata Group, 2003 in Mumbai auf die Idee zur Entwicklung des Niedrigpreis-Autos Nano, als er eine vierköpfige Familie bei starkem Regen auf einem Motorroller beobachtete. Ein guter Beobachter verhält sich wie ein Anthropologe, der das Verhalten von Menschen in ihrer Umgebung studiert. Wichtig ist es dabei, die funktionalen, sozialen und emotionalen Dimensionen der zu erledigenden Aufgaben besser zu verstehen. Innovative Design-Unternehmen wie Ideo identifizieren so häufig Möglichkeiten, wie sie ein Produkt oder eine Dienstleistung neu gestalten können. Auch Fotografen nehmen Außergewöhnliches in ihrer Umgebung wesentlich bewusster wahr. Diese Fähigkeit lässt sich gut auf das berufliche Umfeld übertragen.

Die Fähigkeit zu Netzwerken bildet eine wichtige Basis für Open Innovation-Konzepte, die Unternehmen in traditionellen und neueren Varianten anwenden. Seit langem praktizieren Menschen vielfältige Formen des Netzwerkens, um auf neue Ideen von außen zu kommen, z.B.:

- Den Austausch mit persönlichen Vertrauten und Leuten, die in anderen Feldern tätig sind
- den Besuch von Messen und die Teilnahme an Events
- die Bildung von Innovationsbeiräten
- die Zusammenarbeit mit Lead Usern, F&E-Einrichtungen, externen Ventures und Partnerunternehmen sowie
- die Kommunikation in regionalen Clustern (Medici-Effekt).

Die Informationstechnik hat neuere Entwicklungen des Networkings mit Externen ermöglicht. Hierzu zählen:

- Externe Ideenwettbewerbe mit und ohne eine Beteiligung von Intermediären sowie
- Social Media-Aktivitäten und Netnography.

Das Open Innovation-Portfolio eines Unternehmens baut auf dieser spezifischen Fähigkeit auf.

Experimentierfähigkeit hilft zu verstehen, was in der Zukunft funktionieren könnte. Experimente sind der einzige Weg, um zu erfahren, wie sich komplexe Systeme verhalten. Man kann drei Arten des Experimentierens unterscheiden:

1. das Sammeln von neuen Erfahrungen, z.B. die Arbeit in einer anderen Branche
2. das Zerlegen von Produkten, Prozessen oder Ideen, z.B. die Dekonstruktion der Bausteine einer Theorie und
3. das Testen von Ideen in Pilotprojekten oder mit Prototypen, z.B. im Rahmen der Erprobung neuer Geschäftsmodelle. Dabei helfen Fragen, Beobachten und Netzwerken, die Anzahl der Experimente zu begrenzen

Ein Beispiel ist die erfolgreiche Evolution des Geschäftsmodells von Amazon ausgehend von den 1994/95 gestarteten Experimenten des Gründers Jim Bezos zur Nutzung des Potenzials des Internets im Buchhandel.

### **Verankerung in der Kultur**

Neben der Fähigkeit zur Ideengenerierung hängt der Erfolg von Innovationsteams von weiteren Faktoren ab. Bei der Bildung von Innovationsteams sind drei Arten von Komplementarität anzustreben. Erstens hat sich gezeigt, dass die Teams bei der Ideengenerierung am besten sind, in denen alle fünf kognitiven und verhaltensorientierten Fähigkeiten gut repräsentiert sind. Zweitens ist darauf zu achten, dass es im Team neben Ideengenerierern auch Umsetzer mitarbeiten. Und drittens sollten sich Markt bezogene, technische und finanzwirtschaftliche Fähigkeiten optimal ergänzen.

Die Verankerung der Fähigkeiten zur Ideengenerierung in der Unternehmenskultur erfolgt über klar definierte Prozesse und Vorleben. Innovative Unternehmen verfügen über ausgefeilte Rekrutierungs- und Trainingsprozesse, um erfolgreiche Ideengenerierer zu gewinnen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Ein Beispiel sind die Problemlösungsturniere, mit denen Google seit 2003 Tausende von Bewerbern getestet hat. Ein weiterer wichtiger Prozess ist die systematische Kombination der relevanten Fähigkeiten, wie sie z.B. das Design-Unternehmen Ideo in einer klar definierten Reihenfolge mit Iterationen anwendet. Gründer und Führungskräfte leben diese Prozesse vor und tragen so zur Verankerung von Fähigkeiten in der Kultur des Unternehmens bei.

### **Literatur**

[1] Dyer, J. / Gregersen, H. / Christensen, C.M., The Innovator's DNA, Boston 2011