

Radikale Innovation in Unternehmen – nur mit Brückenschlag möglich

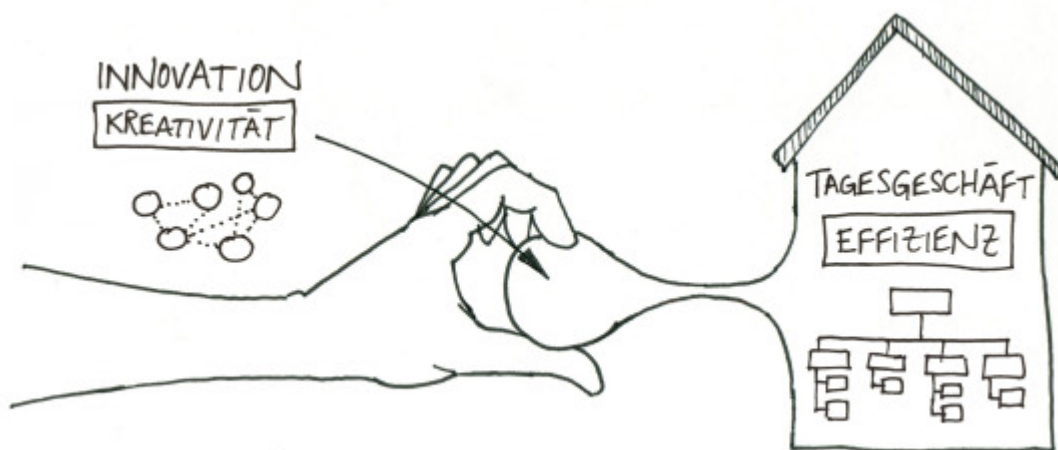
written by Julia Weinzettl - www.taskfarm.com

Jean-Philippe Hagmann, Partner der FOND Business Design & Innovation GmbH,

Experte für radikale Innovation

Reading Time: 5 minutes

Zukünftig erfolgreiche Unternehmen werden von außen immer noch groß und mächtig aussehen, aber intern wird die Struktur einem Zusammenschluß von vielen kleinen Unternehmen ähneln, sagt Jean-Philippe Hagmann, Gründer Innopunk, Experte für radikale Innovation. Auch große Abteilungen haben, die für nur eine spezifische Funktion verantwortlich sind – beispielsweise eine Marketing- oder Verkaufsabteilung soll es nicht mehr geben. Abteilungen werden in viele kleinere Einheiten unterteilt sein, die fast wie Unternehmen funktionieren und lose Schnittstellen zu anderen internen Abteilungen haben, die wirtschaftlich agieren. Dennoch wird radikale Innovation vermutlich wie bisher immer noch aus Teams kommen, die nicht unter Umsatzdruck stehen.



Wie ist Innovation aus deiner Sicht am optimalsten in der

Unternehmenskultur eingebettet?

Jean-Philippe Hagmann: Ich beziehe mich hier auf radikale Innovation, beziehungsweise auf das Gegenteil dessen, was man als die Hausaufgabe von Unternehmen bezeichnet, nämlich die Produkte und Dienstleistungen, die man bereits hat, besser zu machen.

Ich spreche davon, wirklich neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu etablieren. Um das in einem Unternehmen am besten umzusetzen, braucht es zwei verschiedene Welten. Es werden zwei verschiedene Organisationen innerhalb eines Unternehmens benötigt. Die Eine beschäftigt sich mit dem Tagesgeschäft und der effizienten Umsetzung. Die zweite Organisation ist eine kleine Gruppe, die nur wenigen Personen benötigt, aber das sind diejenigen, die die Fühler in die Zukunft ausstrecken, Neues entwickeln und neue Konzepte testen.

Oft wird diese zweite, lean aufgesetzte Unternehmensform ja auch gleich mit einem Startup umgesetzt, das im Unternehmensrandbereich angesiedelt wird. Wie wird es möglich die Innovation dann wieder in das Unternehmen zu integrieren?

Jean-Philippe Hagmann: Es gibt verschiedene Arten dieser Innovationsabteilung oder Avantgardeabteilung – wie ich es nenne. Sie kann outgesourced sein, ich empfehle Unternehmen aber diese Abteilung intern aufzusetzen. Wenn Innovation immer als etwas Externes empfunden wird, dann ist es schwer diese Dinge auch in der Unternehmenskultur als echten Pfeiler zu verankern. Die Wiedereingliederung der Innovation, die ja im Unternehmen umgesetzt werden muss, stößt auf Widerstände. Entsteht die Innovation aus einem hausinternen Team, dann ist die Rückführung einfacher. Hier muss eine Brücke zwischen den zwei Welten geschlagen werden, die einen ganz speziellen Typ Mensch benötigt, der dazwischen fast schon als Übersetzer agiert und in beiden Welten zu Hause ist. Meine Empfehlung ist daher, wenn ein Unternehmen eine Innovationsabteilung ins Leben ruft, auch externe Personen zu beschäftigen, aber vor

allen interne Personen, die Interesse an Innovationen haben, in das Team zu integrieren. Diese Personen können die Brücke bauen um die Innovation ins Unternehmen zurück zu führen. Sie machen im Unternehmen glaubwürdig Werbung dafür, dass das was in der Innovationsabteilung entsteht, etwas Gutes ist. Wenn es diese Brücke nicht gibt, dann entsteht oft eine Abstoßungsgefahr. Die Personen, die für die erfolgreichen Produkte verantwortlich sind, denken, dass hier Geld für ein Team ausgegeben wird, das am Unternehmenserfolg zu diesem Zeitpunkt gar nichts beiträgt. Dafür braucht es interne Brückenbauer, die den Innovationen Rückhalt geben.

Welche Tools wendest Du an um Unternehmen zu helfen, diese Widerstände und Resistenzen zu überwinden?

Jean-Philippe Hagmann: Eigentlich ist es nicht möglich wirklich innovativ zu sein, ohne den Rückhalt der Geschäftsleitung zu haben. Die Geschäftsleitung muss sich bewusst sein, dass dieses Commitment auch einschneidende Veränderungen einher bringt. Wenn das gegeben ist, dann geht es um interne Bewusstseinsbildung und internes Marketing. Es muss eine tatsächliche, gemeinsame gelebte Vision geben.

Tools oder Werkzeuge wende ich situationsbezogen an, da ich nicht daran glaube, dass es die eine Methode gibt, die immer funktioniert. Aber ich arbeite gerne mit Konzepten wie Design Thinking und agilen Methoden.

Derzeit stehen Unternehmen vor der Tatsache, dass sie innovieren müssen um weiter zu bestehen. Das 'Crumbling' hat angefangen und es muss gehandelt werden. Das ist der Status quo der Innovation. Wie siehst Du die Transformation von Unternehmen in der Zukunft, wenn dieses Entwicklung fortgeführt wird?

Jean-Philippe Hagmann: Viele der nicht innovativen Unternehmen werden vermutlich nicht überleben. Wenn ich mir Strukturen von zukünftig erfolgreichen Unternehmen ansehe, dann denke ich, dass Unternehmen von außen immer noch groß und mächtig

aussehen, aber intern wird die Struktur einem Zusammenschluß von vielen kleinen Unternehmen ähneln. Wir werden keine großen Abteilungen haben, die für nur eine spezifische Funktion verantwortlich sind – beispielsweise eine Marketing- oder Verkaufsabteilung. Sondern Abteilungen werden in viel kleinere Einheiten unterteilt sein, die fast wie Unternehmen funktionieren und eher lose Schnittstellen zu anderen internen Abteilungen haben, die auch quasi Unternehmen sind. Dadurch ist es fast so, als würde man mit vielen Startups zusammenarbeiten – die Innovation entsteht dann auch in diesen Abteilungen, aber das werden inkrementelle Innovationen sein. Die radikalen Innovationen werden vermutlich immer noch aus einem Team kommen, das nicht unter Umsatzdruck steht.

Denkst du, dass radikale Innovation weiterhin hauptsächlich von Startups kommen wird?

Jean-Philippe Hagmann: Ich bin überzeugt, dass etablierte Unternehmen bessere Voraussetzungen haben, radikal zu innovieren als Startups. Das Paradoxe ist aber, dass sie sehr viele Hindernisse in ihren Prozessen haben. Diese gilt es abzubauen und Voraussetzungen zu schaffen, dass diese radikalen Innovationen auch möglich sind. Aber eigentlich haben sie die besseren Karten. Ich glaube es werden vermehrt radikale Innovationen und auch Disruptionen von etablierten Unternehmen kommen.

Welche Hindernisse müssen ausgeräumt werden?

Jean-Philippe Hagmann: Einerseits das halbherzige Commitment Innovation gegenüber. Fast alle Unternehmen haben Innovation in ihren Statuten verankert, das heißt aber nicht, dass diese auch aktiv gelebt wird. Oft geschieht das, was ich Innovationstheater nenne, Unternehmen schicken Teams ins Silicon Valley, machen Kreativitätsworkshops oder kaufen eine Software für Open Innovation und bauen einen Raum um, sodass er flexible Wände hat. Das sind alles eigentlich gute Maßnahmen, aber wenn sie alleine stehen – und das geschieht

sehr häufig – entsteht zwar der Eindruck man wäre innovativ, aber es passiert nichts. Und das steht oft der echten Innovation im Weg. Um Innovation umzusetzen bedarf es dem Mindset, der versteht, dass es sich um eine längere Phase handelt in der man testet und probiert. Und erst dann in die Umsetzung geht. Es geht auch darum die richtigen Personen zu finden und nicht allen vorzuschreiben innovativ sein zu müssen.

Welcher Job wird in deinem Bereich benötigt, der heute noch keinen Namen hat?

Jean-Philippe Hagmann: Ich glaube, es wird viele dieser Jobs geben, die heute noch keinen Namen haben. Einen Job, aus dem Kontext den ich beschreibe, habe ich Lead Avantgardist genannt. Das ist eigentlich der CEO der Innovationsabteilung, ich nenne ihn nicht gerne CEO, weil der eine ganz andere Funktion hat. Er ist zum einen der Wegbereiter der Innovatoren und zum anderen das Bindeglied zum tatsächlichen CEO des Unternehmens, mit diesem funktioniert er im Tandem. Ich habe festgestellt, dass innovative Firmen dann große Innovationen herausgebracht haben, wenn die Person, das Unternehmen geführt hat, auch visionär war. Diesen visionären Geschäftsführer braucht es vielleicht nicht im Tagesgeschäft, aber als Innovationsführer.

www.fond.ch

www.jeanphilippehagmann.com

A stylized illustration of a hand in a grey suit sleeve pulling a vibrant red curtain. The hand is rendered in a sketchy, textured style. The curtain is a solid, bright red color. The background is white.

JEAN-PHILIPPE HAGMANN

HÖRT AUF INNOVATIONSTHEATER ZU SPIELEN

WIE ETABLIERTE UNTERNEHMEN
WIRKLICH **RADIKAL INNOVATIV** WERDEN

About:

Der Innovator Jean-Philippe Hagmann hinterfragt ständig den Status Quo. Der diplomierte Industriedesigner mit einem Background als Maschinenbau-Ingenieur ist Partner der FOND Business Design & Innovation GmbH, dem Berater und Umsetzer von radikalen Innovationen in deutschsprachigen

Unternehmen. Er ist Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen. Ausserdem ist Jean-Philippe Autor sowie Dozent für Innovationsmanagement.