

# Aufbruch in eine gelebte Innovationskultur

Claudia Weiss

**Wir alle wissen: Die Energiebranche muss sich neu erfinden. Viele Top-Manager haben erkannt, dass Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsprogramme nicht mehr ausreichen, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Es müssen neue Ideen, Impulse, Geschäftsmodelle her, um Chancen der Energiewende zu nutzen und die Risiken abzuwenden. Viele Energieversorger reagieren auf diese Anforderung mit dem Aufbau einer Innovationsabteilung. Aus diesem Elfenbeinturm soll dann – wie aus dem Nichts – ein Feuerwerk zündender Ideen entstehen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Modelle wenig erfolgversprechend sind.**

Das ist nicht weiter verwunderlich – hier wird Innovation in eine AB-TEILUNG delegiert und damit im wahrsten Sinne des Wortes abgeschnitten. Als eingekapselter Fremdkörper findet sie so kaum Eingang in den Blutkreislauf des Unternehmens. Selbst wenn hier irgendwann gute Ideen entstehen sollten, haben diese es meist schwer, sich durchzusetzen.

Aber wie lässt sich eine Organisation aufbauen, die kontinuierlich neue Ideen ausspuckt und Innovation lebt? Diese Frage stellte sich auch Bill Coughran, früherer Senior Vice President von Google. Er begriff, dass es nicht ausreicht, Visionen vorzudenken, vorzuschreiben und umsetzen zu lassen, sondern es vielmehr auch darum gehen muss, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Innovationen entwickeln können. Wie aber schafft man so ein Umfeld?

**Verankern Sie Innovation in der Organisation – möglichst breit:** Schaffen Sie ein umfassendes Verständnis für den Bedarf an Innovation und verankern Sie dieses in der Unternehmensstrategie. Bilden Sie Innovationsteams, die sich mit konkreten Aufgabenstellungen

auseinandersetzen. Sorgen Sie dafür, dass die Teams sich aus kompetenten Mitarbeitern unterschiedlicher Hintergründe und Disziplinen zusammensetzen. Durch diese Diversität werden Konflikte und Widersprüche generiert – eine Reibung, die Kreativität und neue Ideen hervorbringt. Dabei dürfen die Teams durchaus konkurrierend aktiv werden. In regelmäßigen Treffen lassen sich die Ideen der Teams kontrovers, aber konstruktiv diskutieren und dann zielgerichtet weiterentwickeln.

**Geben Sie der Entwicklung von Ideen Raum – örtlich und zeitlich:** Vergessen Sie das Trichtermodell, in das Ideen (u. a. die EINE geniale Idee) eingespeist und gefiltert werden. Ideen sind selten von Anfang an passend oder unpassend, sondern müssen in verschiedenen Iterationen (weiter-)entwickelt werden. Die Teams brauchen Zeit, um Ideen zu generieren, auszutauschen und zu verbessern. Sie müssen Fehler machen dürfen und daraus lernen können – denn Innovationen entstehen in der Regel durch Versuch und Irrtum. Und: Sie müssen den Mut haben, neben klar messbaren Kriterien zur Bewertung einer Idee auch ein gesundes Maß an Intuition zuzulassen.

**Geben Sie Freiheiten und Feedback:** Eine echte Innovationskultur ist nur schwer mit einem antiquierten, streng hierarchischen Führungsstil zu verbinden. Mitarbeiter müssen ermutigt werden, auch unausgereifte Ideen vorzubringen und dafür wertgeschätzt werden. Sie brauchen Gestaltungsspielraum und Entscheidungsfreiheiten zur Weiterentwicklung ihrer Ideen und müssen vor allem immer wieder Rückmeldung erhalten. Ideen dürfen auf keinen Fall in der Lehmschicht des mittleren Managements versiegen oder totgeredet werden. Sie sind zu fördern und müssen – wenn die Zeit reif ist – ihren Weg in die Unternehmensleitung finden.

Dafür müssen Sie *Ihre Organisation bewusst aus der Komfortzone holen*. Es muss Ziel der Organisation werden, sich in Frage zu stellen und immer wieder neu zu erfinden. Kritische, unbequeme Fragen sind erlaubt, ja, sogar erwünscht. Denn: Nichts ist schädlicher für Innovation als Routine und Bequemlichkeit.

C. Weiss, *company companions*, Hamburg  
weiss@companycompanions.com

Die nächste Kolumne von Claudia Weiss / *company companions* in der Reihe „Fit für die Zukunft – Führungskräfte in der Energiewirtschaft vor Herkulesaufgabe“ erscheint in Heft 8/2015.



**ENERGIENEWS ONLINE: [www.et-energie-online.de](http://www.et-energie-online.de)**