



„Innovationen scheitern eher an der Umsetzung als an der Qualität der Ideen“

Quelle: <https://tibapassion.wordpress.com/2016/07/07/interview-christoph-burkhardt-innovation/> (gelesen 07.07.2016)

Mit [Christoph Burkhardt](#) ist der bekannte (und derzeit wohl einzige) Innovationspsychologe bei den [PM-Tagen](#) dabei. Sein Vortrag lautet „Wie Projektmanagement 4.0 Ihre Innovationen voranbringt“. Im folgenden Interview verrät er vorab, unter welchen Voraussetzungen Digitalisierungsprojekte gelingen können und wie man Mitarbeiter dazu bringt, innovativ zu sein.

Sie sind Innovationspsychologe, der einzige in Deutschland. Jedenfalls gewinnt man diesen Eindruck, wenn man Google zu Rate zieht. Haben Sie diesen Job selbst erfunden? Und was ist Ihre Aufgabe?

Gute Frage. Ich habe jedenfalls noch keinen Zweiten kennengelernt. Das ist aber auch nicht schlecht, so sind Sie gleich automatisch der beste Innovationspsychologe Deutschlands. Als Innovation Lead und Partner bei Plot Inc., einem Beratungsunternehmen mit Sitz in Palo Alto, mitten im Silicon Valley, ist es meine Aufgabe, Unternehmen für Innovationen fit zu machen. Also dafür zu sorgen, dass alle Voraussetzungen gegeben sind dafür, dass innovative Produkte, Dienstleistungen oder neue Geschäftsmodelle entwickelt, bewertet und umgesetzt werden können. Dass Sie dafür einen Kognitionspsychologen brauchen, hat damit zu tun, dass Innovationsprojekte einer besonders großen Unberechenbarkeit und damit einem Risiko ausgesetzt sind, während sie gleichzeitig für das Überleben von Unternehmen unabdingbar sind. Für die Komplexität hinter Innovationsprojekten sind wir als Menschen kognitiv und die meisten Unternehmen strukturell schlecht vorbereitet.

Die nächste Ausgabe der PM-Tage hat das Leitthema „Projektmanagement 4.0“. Die digitale Transformation mit Schlagworten wie „Industrie 4.0“ oder „Disruption“ ist zweifellos das Thema der Stunde. Dem Projektmanagement fällt dabei eine beachtliche Aufgabe zu. Schließlich ist die digitale Transformation eines Unternehmens das Mega-Projekt schlechthin. Können Innovationen, wie sie mit der Digitalisierung einhergehen, überhaupt ohne entsprechendes Projektmanagement gelingen? Und worauf kommt es an?

Tatsächlich scheitern wesentlich mehr Innovationen an der Umsetzung als an der Qualität der Ideen. Mit gutem Projektmanagement steigt die Wahrscheinlichkeit für ein Gelingen von Innovation also enorm. Problematisch ist allerdings, dass Innovationsprojekte mehr brauchen als Steuerung und Koordination. Projektmanager 4.0 müssen besonders Überzeugungsarbeit leisten und dabei immer häufiger die Einstellungen von Stakeholdern verändern. In den vier Phasen eines typischen Innovationsprozesses – Ideation, Evaluation, Execution, Diffusion – geht es für Projektmanager darum, zwischen offenen Prozessen mit Richtungswechseln und vielen Freiheitsgraden und Prozessen mit klarer Führung und Anleitung zu balancieren. Und das ist enorm schwierig.

So manche Innovation scheint – zumindest von außen betrachtet – ein Produkt des Zufalls zu sein. Stimmt das oder lassen sich kreative Ideen und Innovationen quasi erzwingen?

Gute Ideen sind kein Zufall. Wenn aus guten Ideen Innovationen werden, ist das erst recht kein Zufall. Wenn wir Innovation Audits bei Klienten durchführen, sehen wir immer wieder, dass Zufall als die Ausrede all derjenigen funktioniert, die nicht zugeben wollen, dass Innovation enorme Anstrengungen und Ressourcen braucht, angefangen mit einer absolut klaren Entscheidung aus dem Top-Management. Richtig ist allerdings, dass viele Innovationsprozesse chaotischer verlaufen als viele Unternehmen das gewohnt sind. Aber Chaos ist eben kein Zufall. Durch gutes Innovationsmanagement sorgen Sie dafür, dass die Wahrscheinlichkeit für gute Ideen dramatisch steigt, was wiederum die Wahrscheinlichkeit für den Product-Market Fit erhöht und dafür sorgt, dass aus Ideen Innovationen werden. Und von diesen Innovationen werden einige das Unternehmenswachstum fördern und viele nicht. Punkt ist, Sie können kreative Ideen und Innovationen nicht erzwingen, aber Sie können ihre Wahrscheinlichkeit dramatisch erhöhen. Tatsächlich verbringen allerdings die meisten Unternehmen mehr Zeit damit Innovationen zu verhindern.

Was beflügelt Unternehmen und letztlich die Mitarbeiter dazu, innovativ zu sein? Die Allianz hält neuerdings eine Schafherde auf einem Dach in München. Gerade ist man auf der Suche nach einem Schäfer. Damit soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der Out-of-the-box-Denken möglich ist. Kann das Ihrer Ansicht nach funktionieren?

Innovation ist wie Marathonlaufen. Wenn Sie das nicht wirklich wollen, werden Sie das wahrscheinlich auch nie machen. Dazu ist es einfach zu anstrengend. Aber selbst wenn Sie wollen, machen teure Laufschuhe Sie nicht zum Läufer. Genauso wie eine Schafherde auf dem Dach Sie nicht zum Innovator macht. Allerdings kann die Schafherde im richtigen Moment für Out-of-the-box-Denken sorgen, so wie Ihre Laufschuhe im Zweifelsfall dafür sorgen, dass Sie den Marathon überstehen. Sowohl für den Marathon als auch Innovation müssen Sie trainieren, und zwar ziemlich hart. Sie müssen sich die Zeit nehmen, Geduld mitbringen, sich schlechte Tage verzeihen, nicht aufgeben, durchhalten, Gegenwind aushalten und damit leben, dass Sie erst ganz am Ende sehen werden, ob sich das Ganze gelohnt hat. Wer wirklich Innovationen sehen will, muss seine Mitarbeiter auf einen Marathon vorbereiten. Die gute Nachricht ist, dass Sie keine Marathonläufer einstellen müssen. Innovation kann fast jeder lernen. Mit dem richtigen Willen kann aus jedem ein Innovator werden.

Projekte leben von Strukturen und Plänen. Ist dieses klassische Vorgehen überhaupt noch sinnvoll, beziehungsweise unter welchen Voraussetzungen können Digitalisierungsprojekte gelingen, und welche Rolle spielt dabei ein professionelles Veränderungsmanagement, das alle Mitarbeiter mit auf diese spannende Reise nimmt?

Tatsächlich braucht es im Zyklus innovativer Projekte an einigen Stellen mehr Freiheitsgrade, also weniger restriktive Planung, als im klassischen Projektmanagement üblich sind. Innovative Ideen sind nur gut, wenn sie antifragil sind. Wenn Sie eine Kiste mit fragilem Inhalt schütteln, zerbricht der Inhalt. Klassisches Projektmanagement macht aus fragilen robuste Inhalte, sodass beim Schütteln der Kiste nichts zerbricht. Innovationsprojekte müssen antifragil angelegt sein. Das bedeutet, mit jedem Schütteln der Kiste wird ihr Inhalt stabiler und besser. Wenn innovative Ideen Stress ausgesetzt werden, sich ständig anpassen und so den optimalen Fit finden zu dem Problem, das sie zu lösen versuchen, dann sind sie antifragil. Innovationsprojekte gelingen dann, wenn möglichst diverse Teams möglichst viele Ideen entwickeln, sie kollektiv effektive Entscheidungen treffen, schnell umsetzen, experimentieren und aus Fehlern lernen und sie dabei möglichst viele Andere überzeugen ihren Ideen zu folgen.