

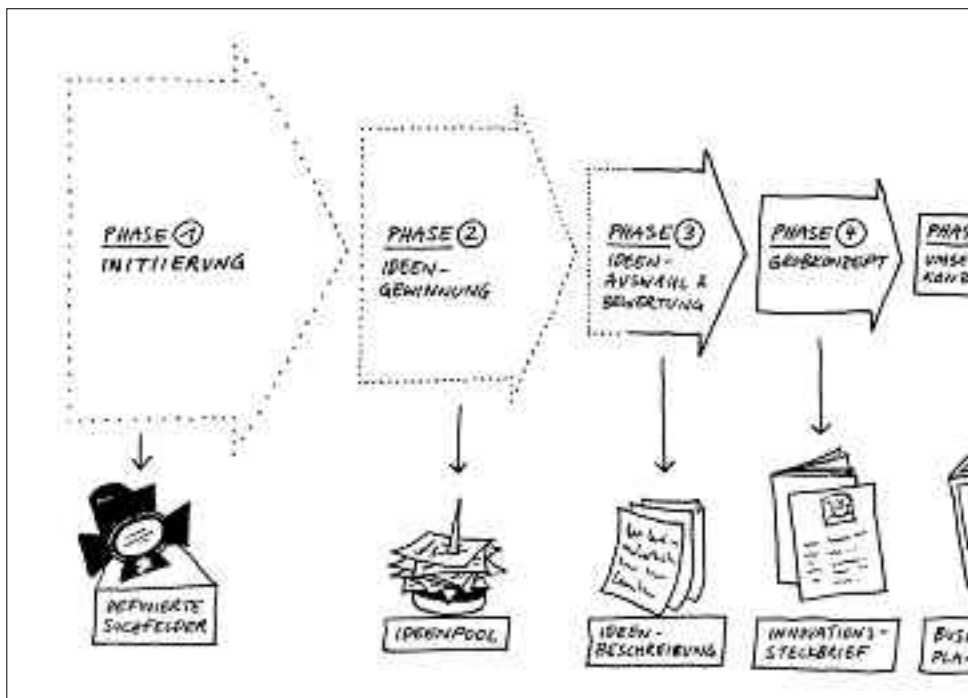
Im Fokus | Innovationsberater Chris Brügger über die Bedeutung von Innovationen für Institutionen

«Die Institutionen müssen ihren Blick nach

Für Chris Brügger, Innovationsberater bei Denkmotor, ist klar: Institutionen für Menschen mit Behinderung kommen um die Entwicklung von Innovationen nicht mehr herum. Denn: «Stillstand bedeutet Rückschritt», betont er. Innovationen seien jedoch auch im Kleinen und mit wenig Mitteln möglich.

INFOS INSOS: Herr Brügger, die Forderung, innovativ zu sein, ist omnipräsent. Warum reicht es nicht, wenn Institutionen für Menschen mit Behinderung bewährte Produkte und Dienstleistungen zuverlässig und in hoher Qualität anbieten?

Chris Brügger: Die Welt ist im Wandel: Was heute noch ein Renner ist, kann morgen vielleicht schon zum Ladenhüter werden. Folglich müssen auch Institutionen für Menschen mit Behinderung den Blick nach vorne richten, damit sie mit



Der Innovationsprozess in sechs Phasen nach Denkmotor. Grafik | Denkmotor

und Dienstleistungen mit Innovationen vorzusorgen.

Was genau macht denn eine Innovation aus?

Eine Innovation, die den Namen verdient, birgt in sich etwas Neuartiges. Sie erfüllt ein Bedürfnis resp. einen Kundennutzen und bringt einen wirtschaftlichen Mehrwert. Wir sprechen dann von einer Innovation, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung auf dem Markt oder in der Institution angeboten wird und mindestens über einen gewissen Zeitraum funktioniert und sich verkauft. Alles andere sind lediglich konkretisierte Ideen oder Inventionen.

Weiterentwicklungen oder Anpassungen reichen somit nicht?

Solche Routine- oder Verbesserungsinnovationen helfen sicher auch, um konkurrenzfähig zu bleiben. Wichtig ist, sich immer zu vergegenwärtigen, dass Stillstand Rückschritt bedeutet.

Können sich nicht nur jene grossen Institutionen die Entwicklung von In-

novationen leisten, die viel Geld und Personal zu Verfügung haben?

Nicht jede Innovation verschlingt Unsummen von Ressourcen. Innovationen können auch im Kleinen und mit wenig Mitteln entstehen. Aber wenn sich eine Institution strategisch auf Radikalinnovation fokussieren möchte, heisst das sicher, dass mehr Mittel zur Verfügung

«Warum nicht mal einen informellen Fondue-Abend organisieren und dort Ideen spinnen?»

stehen und mehr Risiken bewusst in Kauf genommen werden müssen.

Welches Gewicht sollten die Institutionen dem Thema Innovation grundsätzlich einräumen?

Das gleiche Gewicht wie ein KMU in der Privatindustrie. Das sind schliesslich auch Mitbewerber. Und die orientieren sich oft branchenübergreifend an Trends und neuen Technologien, die – umgesetzt auf die eigene Dienstleistungs- oder Produktpalette – zu innovativen Ideen führen können.



Chris Brügger ist Partner von Denkmotor in Zürich und berät KMUs sowie Grossfirmen zu Innovation und Kreativität. Bild | zvg

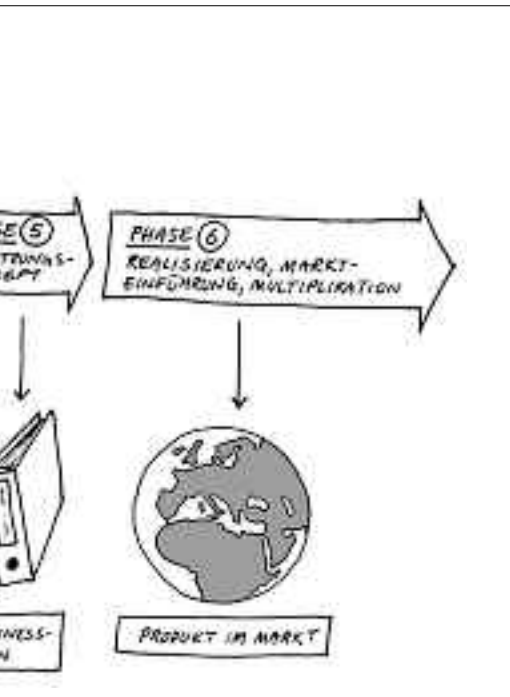
ihren Produkten und Angeboten am Ball bleiben. Im Fokus sollten täglich folgende Fragen stehen: Welche Kompetenzen haben wir? Welche Bedürfnisse können wir noch erfüllen? Und: Gibt es bestehende oder neue Kundengruppen, für die wir weitere Dienstleistungen oder Produkte anbieten können?

Was passiert, wenn eine Institution dem Imperativ, innovativ zu sein, nicht folgt?

Kurzfristig sicher nicht viel. Mittel- und langfristig ist es aber wahrscheinlich, dass die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen oder Produkten abnimmt. Denn vielleicht gibt es vergleichbare günstigere Lösungen von Mitbewerbern oder ein Bedürfnis besteht nicht mehr. Es ist deshalb wichtig, bei Produkten

en für Menschen mit Behinderung

«vorne richten, um am Ball zu bleiben»



Birgt die Entwicklung von Innovationen auch Gefahren?

Nicht jede Innovation ist von Erfolg gekrönt. Denn Risiken oder Gefahren lassen sich nie zu 100 Prozent ausschliessen. Woody Allen bringt es salopp auf den Punkt: «Wenn man nicht zwischendurch auf die Nase fällt, ist das ein Zeichen, dass man nichts Innovatives tut.»

Welche Innovationen könnten Sie sich in einer Institution für Menschen mit Behinderung vorstellen?

(lacht) Diese Frage kann ich nur mit einem Mandat beantworten.

Was raten Sie jenen Teams oder Institutionsleitungen, die monieren, sie hätten für Innovationen keine Zeit?

Dazu fällt mir ein bekannter Comic ein: «Ich habe keine Zeit den Zaun zu flicken, ich muss die Hühner einfangen.» (lacht) Bei übervollen Arbeitstagen und wenig Personal hat die Entwicklung neuer, zusätzlicher Dienstleistungen oder Produkte keinen Sinn. Wohl aber lohnt es sich, Arbeitsabläufe zu prüfen oder sich in einer anderen Branche mit ähnlicher Situation ein Bild zu verschaffen: «Wie tun es die anderen und was können wir für uns davon ableiten und zur Verbesserung umsetzen?»

Ist die Motivation zur Innovation immer Chefsache?

Innovation ist eine Führungsaufgabe und lässt sich nicht einfach auf die Mitarbeitenden herunterdelegieren. Die Führungsperson muss ein Umfeld schaffen, das zum Mitdenken für neue Ideen anregt und die Motivation der Mitarbeitenden fördert. Sie sollte zudem für präsentierte Ideen ein offenes Ohr haben und Interesse zeigen. Eine offene und ehrliche Kommunikationskultur ist die Basis einer Unternehmenskultur, die Innovation fördert.

Konkret: Was kann eine Institutionsleitung unternehmen, um die Mitarbeitenden auf innovative Ideen zu bringen und alle ins Boot zu holen?

Viele Wege führen nach Rom. Wichtig ist, dass die Führungsperson in die Mitarbeitenden Vertrauen hat und erkennt, dass Innovation nicht einfach eingefordert werden kann. Ein gemeinsamer Kick-off kann hilfreich sein. Dabei spüren die Mitarbeitenden, dass man sich ernsthaft mit dem Thema auseinandersetzen will. Warum nicht mal einen informellen Fondue-Abend organisieren und dort Ideen spinnen? Weniger zielführend wäre sicher die Mitteilung per Mail, dass ab sofort Innovation auf der Tagesagenda steht. Theresa Amabile, eine Harvard-Professorin, die sich mit dem Thema schon länger auseinander-

setzt, hat folgende sechs wichtigen Regeln formuliert, um den Innovationsgeist im Team zu fördern:

- Vertrauen zeigen ins Team.
- Sicherstellen, dass das Team frei und offen untereinander kommunizieren kann.
- Den Mitarbeitenden Verantwortung übertragen – auch dort, wo man versucht ist, sie selber zu behalten.

«Innovation ist eine Führungsaufgabe und lässt sich nicht einfach herunterdelegieren.»

- Die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen und dafür sorgen, dass das Team auch weiss, dass diese Ressourcen vorhanden sind.
- Jedes Mitglied im Team sollte verantwortungsvolle, motivierende Aufgaben übernehmen können.
- Den Druck im Auge behalten.

Brauchen Institutionen dabei teure Unterstützung und Beratung von Externen?

Der Innovationsgeist lässt sich auch anders wecken. Direkte Kommunikationswege, flache Hierarchien und möglichst einfache Prozesse sind gute Grundvoraussetzungen. Ebenso: Ideen von Mitarbeitenden wertschätzen und allenfalls belohnen sowie offen kommunizieren, warum welche Ideen weitergetragen werden und andere vielleicht nochmals bearbeitet werden müssen. Hilfreich ist zudem ein definierter, visualisierter Innovationsprozess, der aufzeigt, in welcher Phase sich die Idee gerade befindet. Bei Denkmotor haben wir ihn in sechs Phasen unterteilt (vgl. Grafik).

Und was winkt jenen Institutionen, die den Innovationsgeist wecken und Innovationen gezielt umsetzen können?

Mit Sicherheit eine höhere Mitarbeitermotivation, ein positives Image gegen aussen im Markt sowie Wettbewerbsvorteile.

| Interview: Barbara Lauber

Zur Person

Chris Brügger (45) ist Partner der Denkmotor GmbH in Zürich. Die Firma wurde 2004 gegründet und bietet Seminare und Beratung zu Kreativität und Innovation an. Zu ihrem Kundenkreis gehören sowohl KMUs als auch Grossunternehmen wie Migros, Mettler Toledo, E-ON, Helsana, Lufthansa und SWISS. Denkmotor hat auch Bücher zum Thema herausgegeben: «Innovationsmanagement», «Simplicity» und «Kreativitätstechniken» (alle im GABAL Verlag erschienen). | blb

Kontakt: Denkmotor GmbH, Militärstrasse 90, 8004 Zürich / Telefon 044 450 28 28

www.denkmotor.com