

«Die Schweiz ist zu risikoscheu»

Selçuk Boydak Der Unternehmensberater und passionierte Digitalisierungsexperte erklärt, was es für ein kreatives Klima braucht.

INTERVIEW: FREDY HÄMMERLI

Bestehendes weiterentwickeln oder Neues und Bahnbrechendes schaffen – was ist wichtiger?

Selçuk Boydak: Es braucht beides: die evolutionäre und die revolutionäre Innovation. Unternehmen, denen beides gelingt, müssen sich um ihre Zukunft keine Sorgen machen.

Was ist denn das Rezept für Kreativität und Innovation?

Innovation wird von starker, inspirierender Führung genährt. Es ist kein Zufall, dass besonders innovative Firmen wie Apple oder Amazon auch sehr innovationsfreudige Führungspersönlichkeiten haben. Es braucht Neugier, Energie, Mut, Risikobereitschaft, Bereitschaft zu scheitern, den unbedingten Willen, es immer wieder zu versuchen, bis man den Erfolg findet. Man kann ein Unternehmen nicht losgelöst von der Führungsspitze «von unten» deutlich innovativer machen.

Was kann denn ein Unternehmen tun, um ein innovativeres Klima zu schaffen?

Innovation gedeiht nicht im stillen Kämmerlein. Innovation lebt von Neugier und Inspiration. Sie wird befeuert durch neue Impulse und Eindrücke von aussen. Das Silicon Valley ist gerade deshalb so erfolgreich, weil es ein inspirierendes Ökosystem darstellt, in dem sich viele spannende Menschen und Firmen gegenseitig auf vergleichsweise engem Raum befruchten. Davon kann man lernen. Es gilt, das Unternehmen zu vernetzen, auch nach aussen.

Cooler Einrichtungen mit Lounge-Ecke, Gadgets und Tischfussball, so präsentiert sich der heutige Kreativbetrieb von Google über die Werbeagentur bis zum «Innovative Space» der Versicherung. Hilft eine verspielte Umgebung tatsächlich beim Kreativprozess?

Natürlich helfen offene, inspirierende Räumlichkeiten, die menschliche Begegnungen und Kommunikation unterstützen. Und die einem die Musse geben, sich innovativen Gedanken hinzugeben. Aber Führung, Vorbilder und inspirierende Menschen zählen weit mehr als coole Räumlichkeiten. Einige der innovativsten Firmen wurden in einfachen «Garagen» gegründet, ohne viel Schnickschnack und Spielerei.

Wie lassen sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem kreativsten Potenzial gewinnen?

Es bedarf eines Rahmens mit einer motivierenden Vision, für die es sich lohnt, sich mit Leidenschaft einzusetzen. Es braucht Freiheitsgrade und Vertrauen, um sich frei entfalten zu können. Zugang zu inspirierenden Menschen und Vorbildern. Schutz vor unnötiger Bürokratie, Corporate-Grabenkämpfen und Bedenkenträgern. Akzeptanz für Fehler, aus denen man schnell lernen kann. Und natürlich idealerweise auch die Möglichkeit zur Partizipation am Erfolg, am «Upside». Warum soll man sich mutig exponieren, wenn es für einen selbst nichts zu gewinnen gibt?

Geht das überhaupt im Umfeld eines Grossunternehmens?

Nicht wenn man versucht, die gleichen Regeln, Prinzipien und Vorschriften, die

für die traditionellen Geschäftsbereiche gelten, auch auf die neuen revolutionären Zellen anzuwenden. Dann wird man scheitern. Findet man hingegen Wege, diese innovativen Zellen anders zu führen und zu steuern, ob als «Spin-off», ob in einer geschützten «Garage» oder gemeinsam mit externen Partnern, dann hat man eine Chance, die Disruption selber zu treiben, statt als künftiges Opfer passiv darauf zu warten, bis es geschieht.

Wie muss die Aufgabenstellung lauten, damit auch wirklich innovative Ideen herauskommen und nicht nur eine Weiterentwicklung bekannter Muster und Lösungen?

Die Ambition muss sorgsam gewählt und möglichst hochgesteckt sein. Setzt man das Ziel, sich nur um 10 Prozent zu verbes-

sern, wird in der Regel eine Verbesserung in genau dieser Grössenordnung herauskommen. Setzt man hingegen ein radikal höheres Ziel, sind die Beteiligten gezwungen, sich aus der Wohlfühlzone heraus-

«Setzt man radikale Ziele, sind die Beteiligten gezwungen, sich aus der Wohlfühlzone zu bewegen.»

zubewegen und über wirklich radikale, bahnbrechende Veränderungen nachzudenken. Google verwendet diesen Ansatz mit dem «10x Thinking». Eine neue Idee muss zehnmal besser sein als das Bestehende. Sonst ist sie nicht revolutionär und daher nicht interessant genug.

Kreative Menschen brauchen Freiräume, Vorgesetzte Kontrolle. Wie lässt sich das unter einen Hut bringen?

Auch kreative Menschen brauchen einen ganz klaren Auftrag. Die Zielsetzung muss präzise formuliert sein. Auf dem Weg zur Zielerreichung hingegen benötigen sie viel Freiheit, weniger Guidance und auch keine Kontrolle. Sie müssen nicht «micro-managed» sein, sondern sollten an den Resultaten gemessen werden.

Zu wissen, was das Richtige wäre, und das Richtige auch umzusetzen, ist nicht einfach. Viele Schweizer Unternehmen verfügen über die meisten Zutaten, um innovativ zu sein und die digitale Zukunft erfolgreich zu bewältigen. Allerdings sind wir im internationalen Vergleich eher zu risikoscheu. Es geht uns noch sehr gut, wir

haben mehr als andere und damit auch mehr zu verlieren. Das hält leider viele davon ab, sich aus der Komfortzone herauszubewegen und sich persönlich zu exponieren. Zumal Niederlagen immer noch als bleibender Makel gelten. Wir denken sehr langfristig und gehen sehr strukturiert vor. Zu Innovation gehört aber eben auch, dass man nicht voll durchgeplant und durchgetaktet arbeitet, sondern bereit ist, spontan und agil zu handeln und sich dadurch Freiräume für Experimente und Erfahrungen zu schaffen. Diese spontane Agilität wird bei uns kulturell weniger gewürdigt, ist sogar eher verpönt. Ich wünsche mir, dass wir unseren «Schieberegler» hin zu mehr Spontaneität, Experimentier- und Risikofreude ausrichten. Denn wir müssen etwas wagen, um auch künftig zu gewinnen.

ANZEIGE



Der Digitalisierer

Name: Selçuk Boydak
Funktion: Inhaber C-Level Media AG, Pfäffikon; Präsident Boydak Strategy Consulting, Freienbach SZ; vorher Führungspositionen bei The Boston Consulting Group und Dresdner Allianz
Alter: 47
Ausbildung: Medizin, Münster; Industrial Engineering, Istanbul