Kultur + Talent

Innovationen beschleunigen

In den letzten zehn Jahren haben sich Indien und China von Outsourcing-Stützpunkten hin zu führenden globalen Innovationszentren entwickelt. Mit bisher unerreichter Geschwindigkeit und Agilität haben sie ihre Fähigkeiten erweitert und eine neue Position als Innovationsführer erreicht.

Lesen 13 Minuten



In den zwölf Monaten vor Oktober 2017 eröffneten in Asien 19 neue Innovationszentren – millionenteure Kompetenzzentren, die quer durch alle Branchen für zukunftsweisende Neuentwicklungen sorgen. Dieser drastische Anstieg erhöhte den Anteil Asiens an den Denkfabriken der Welt auf 29 Prozent, vier Prozentpunkte vor Europa und nicht mehr allzu weit von den 38 Prozent des Silicon Valley entfernt. Zwar bleibt letzteres die weltweit größte Destination für Innovationszentren, sein Anteil ist seit 2015 jedoch um 20 Prozentpunkte gesunken, während die asiatischen Wachstumsmärkte bei den innovationsbezogenen Investitionen erheblich zulegen konnten.

Nirgends zeichnet sich diese Entwicklung deutlicher ab als in Indien und China, wo sich Unternehmen zunehmend vom Support Center zu führenden Innovationszentren entwickeln, die unseren Umgang mit Technologien verändern. Unterstützt durch die etablierten hochentwickelten Märkte, wie z.B. Japan, Südkorea, Australien und Singapur, sorgt dieser bemerkenswerte Wandel dafür, dass Asien das Silicon Valley als weltweit bevorzugter Innovationsstandort allmählich überholt.





„Im Jahr 2013 haben unsere Forscher erste Anzeichen für Chinas und Indiens potenzielle Rolle als Innovationszentren entdeckt“, erklärt Elise Valoe, Global Research Manager bei Steelcase. Sie hat vor kurzem eine umfassende einjährige Studie über Innovationen in China und Indien abgeschlossen, um die einzigartigen Herausforderungen, denen innovative Unternehmen dort begegnen, besser zu verstehen. „Dies war der Beginn eines beispiellosen Wandels ihrer Geschäftswelt. China galt in der Vergangenheit vor allem als Standort, an dem Unternehmen nur Bauteile und Komponenten herstellen ließen. Vor fünf Jahren hat das Land seine Strategie geändert, um Produkte nun zunehmend selbst zu entwickeln. Heute nutzt es sein Wissen und seine produktionstechnische Kompetenz und erhält dadurch immer mehr globale Aufmerksamkeit als Technologieführer.“

Nach Angaben des Weltwirtschaftsforums ist China nach den USA das Land mit den meisten Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E). Im Jahr 2015 lag sein Anteil bei 21 Prozent der weltweiten Ausgaben in Höhe von fast zwei Billionen US-Dollar, und seine F&E-Ausgaben stiegen zwischen 2010 und 2015 um 18 Prozent – mehr als viermal so schnell wie in den USA. Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert, dass China angesichts dieses schnellen Wachstums in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Führungsrolle übernehmen wird.

Es ist nicht verwunderlich, dass dies bereits heute spürbar ist. Mit 25 Prozent mehr Innovationszentren, 47 Prozent mehr Patentanmeldungen, 39 Prozent mehr Fortune-500- Unternehmen und 8 Prozent mehr ausländischen Direkt-investitionen im Jahr 2016 ist der exponentiell steigende Innovationsschub nicht zu übersehen.

HERANBILDEN DER NÄCHSTEN GENERATION VON MITARBEITERN

Die schnelle Verlagerung von prozessbasierter zu kreativer Arbeit wird von den Regierungen in China und Indien durch Investitionen massiv gefördert, um so die Heranbildung neuer Kompetenzen und tragfähiger Innovations-Ökosysteme voranzutreiben. Die chinesische Regierung unterstützt diese Entwicklung z.B. durch wirtschaftliche Anreize in Zentren wie Shenzhen, in denen Produkte mit geradezu halsbrecherischer Geschwindigkeit auf den Markt kommen. Zugleich arbeitet sie mit der Privatwirtschaft zusammen, um Stipendien, Innovations- foren und Hackathons zur Unterstützung von Bildungs-einrichtungen mitzufinanzieren. Auf diese Weise gelingt es China, die nächste Generation von Technikspezialisten heranzubilden und über diese Einrichtungen dann versierte junge Talente zu erschließen. Allein im Jahr 2018 erwartet das Land 8,2 Millionen Hochschulabsolventen – zehnmal so viele wie 1997 und doppelt so viele wie in den USA. Indien verfolgt einen kooperativeren Ansatz, indem es multinationale Unternehmen dazu einlädt, sich mit lokalen Innovationsträgern zu vernetzen. In beiden Fällen setzen die Regierungen alles daran, die Verfügbarkeit und Qualität von Hochschulausbildungen zu verbessern, um so den Markt mit neuen Talenten zu versorgen.





Indien gilt als eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt, und Bangalore wird vom Weltwirtschaftsforum derzeit – noch vor dem Silicon Valley – als die dynamischste Stadt der Welt eingestuft. Das boomende Tech-Start-up-Netzwerk des Landes, das in den letzten 36 Monaten mehr als 20 Milliarden US-Dollar binden konnte, ist das drittgrößte der Welt. Darüber hinaus bildet Indien mit über 10.000 Ausbildungsstätten für Ingenieure, mehr Ingenieure aus als China und die USA zusammen, sodass die Zahl der Arbeitskräfte auf diesem Gebiet jedes Jahr um 12 Millionen junge Menschen steigt – was es Unternehmen leicht macht, Mitarbeiter zu finden. Im vergangenen Jahr hat eine Umfrage von LinkedIn und Capgemini ergeben, dass es in Indien weltweit die meisten digitalen Talente gibt, und dass 76 Prozent der indischen Arbeitskräfte über digitale Kompetenzen verfügen.

„Die offensive Durchsetzung weitreichender Innovationsziele erfordert das Aufeinandertreffen vieler Faktoren“, sagt Valoe. „Wir beobachten, dass interessante, pulsierende Innovationszentren oder -netzwerke in Asien vor allem in Gebieten entstehen, in denen die Interessen der Regierung, der lokalen Kultur, der Privatwirtschaft, der Bildungseinrichtungen und der Risikokapitalgeber übereinstimmen. In diesem Fall haben wir insbesondere in Indien und China Städte gesehen, in denen das gesamte Ökosystem auf Innovationen ausgerichtet ist.“

Das haben auch die multinationalen Konzerne bemerkt. War Indien für sie noch bis vor kurzem kaum mehr als ein kostengünstiger Standort, an dem Menschen mit guten Englischkenntnissen ausgelagerte Dienstleistungen übernahmen, betrachten sie das Land nun als wichtigen Bestandteil ihrer Innovationsagenda. 2016 eröffnete Apple ein Innovationszentrum in Hyderabad, um die Entwicklung seines webbasierten Kartendiensts Maps zu beschleunigen und schuf hierfür rund 4.000 Arbeitsplätze. LinkedIn, Uber, Facebook und Google sind diesem Beispiel gefolgt: Googles größtes Forschungs- und Entwicklungszentrum außerhalb der USA, das auf 185.000 Quadratmetern 13.000 Mitarbeitern Platz bietet, soll nächstes Jahr – ebenfalls in Hyderabad – fertiggestellt sein.



China hat sich auf ähnliche Weise gleichsam über Nacht vom Produktionsstandort zum Technologieführer entwickelt und beherbergt heute einige der weltweit größten Internet- und Technologieunternehmen. „Chinas Fabriken entsprechen nicht nur globalen Standards. Wir beobachten auch den Aufstieg lokaler Größen der Banken- und Technologiebranche, die viel in ausländisches Know-how investieren und die Fertigungskompetenzen des Landes nutzen, um Produkte in halsbrecherischer Geschwindigkeit auf den Markt zu werfen. Diese optimierten Produkte sind dann nicht nur global konkurrenzfähig, sondern oft weltmarktführend“, sagt Valoe.

Der globale, traditionell von US-Unternehmen dominierte Technologiebereich ist härter umkämpft denn je. Das Magazin Fast Company bezeichnete den chinesischen Mischkonzern Tencent, dessen Chat-Dienst WeChat mehr als 980 Millionen Nutzer hat, kürzlich als eines der innovativsten Unternehmen der Welt. Während Facebook und Snapchat noch mit WeChat-inspirierten Geschäftsideen und Zahlungsdiensten experimentieren, arbeitet Tencent bereits auf den nächsten Paradigmenwechsel hin. Doch Tencent ist nur die Spitze des Eisbergs. Dieser Trend ist auch in vielen anderen Branchen erkennbar.

Ein weiteres Beispiel ist DJI, der weltweit aktive Drohnen-hersteller mit Sitz in Shenzhen. „Als wir Mavic Pro, die branchenweit erste faltbare Kompakt-Drohne für den Privatgebrauch, auf den Markt brachten, gingen unsere Ingenieure gleich am nächsten Tag zurück ans Reißbrett und begannen darüber nachzudenken, wie sich diese Drohne toppen lässt“, sagt Kevin On, Kommunikationschef bei DJI. „Wir fragen uns ständig, wie wir unsere Technologie optimieren oder für zukünftige Anwendungen weiterentwickeln können. Was wäre etwa, wenn wir mit der Stabilisierungstechnik unserer Drohne ein Hand-Gimbal entwickeln würden? Warum sollten die Leute ihre Drohne nicht mit Handgesten steuern können, damit das Fliegen Spaß macht und einfach ist?“

DEN WANDEL GESTALTEN

Unternehmen in indischen und chinesischen Innovationszentren führen Umstrukturierungen durch, um Innovationen voranzutreiben und ihre Geschäftsmodelle zu optimieren. Innovatives oder wissensbasiertes Arbeiten erfordert naturgemäß ein höheres Maß an Kreativität und Teamarbeit – etwas, das auf diesem Gebiet bislang kaum praktiziert wurde. Arbeitsumgebungen sind so konzipiert, dass sie prozessbasiertes Arbeiten unterstützen und die Effizienz und Produktivität steigern.



„Innovationen entstehen durch generative Zusammenarbeit, und diese erfordert, dass Mitarbeiter größere kreative Freiräume erhalten und dass Unternehmen mehr Risiken und Ungewissheiten zulassen“, erklärt Valoe. „In China führen rasante Produktentwicklungsprozesse zu immer wieder neuen Produkten. Diese werden von technisch versierten Kunden schnell angenommen, bevor in unglaublich kurzer Zeit bereits eine raffinierte Verbesserung auf den Markt kommt. Das Maß an Ungewissheit bleibt auf diese Weise tendenziell niedrig – die Unternehmen entscheiden sich für schnelle Markteinführungen und schrittweise Innovationen anstelle von disruptiven Innovationen. Das ist ihr Wettbewerbsvorteil.“

„Indische Unternehmen hingegen erlauben mehr Ungewissheiten und drängen ihre Teams dazu, alle kreativen Potenziale auszuschöpfen, Risiken einzugehen und neue Ideen zu entwickeln. Mehr kreative Freiräume reduzieren die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Produkte auf den Markt bringen können, da die Entscheidungsfindung länger dauert. Dafür entsteht dadurch eher etwas wirklich Neues.“

SECHS ANSÄTZE FÜR INNOVATIONEN

Das Steelcase-Forschungsteam konnte sechs Innovations- ansätze ausfindig machen, die Unternehmen in China und Indien je nach Organisationsstruktur und Ablauf der Ideenfindungsprozesse individuell anwenden können. In Märkten wie Indien, in denen die Forschung und das Generieren von Ideen einen hohen Stellenwert haben, entstehen Innovationen eher dezentralisiert, weil Unternehmen verzweigter sind und auch externe Netzwerke nutzen. In China gehen Unternehmen angesichts engerer Vorgaben eher auf Nummer sicher, und Innovationsteams bleiben enger zusammen.

„Innovationen entstehen durch generative Zusammenarbeit, und diese erfordert, dass Mitarbeiter größere kreative Freiräume erhalten und dass Unternehmen mehr Risiken und Ungewissheiten zulassen.“

ELISE VALOE | Steelcase, Global Research Manager

Für Valoe zählen interne Innovationsteams oder „Think Tanks“ zu den am besten geeigneten Innovationsmodellen für Unternehmen mit eher konservativem Innovationsansatz. Diese Unternehmen könnten aber auch einzelne leitende Innovationsführer benennen oder ein offenes Innovations- oder Hackathon-Modell verwenden, bei denen eine Gruppe von Menschen über kurze Zeit zusammenarbeitet, um Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen.

Unternehmen mit breiter gefächerten Innovationsansätzen sollten darüber nachdenken, einen Innovationsberater hinzuzuziehen, ihre Innovationsteams in eigene Büros auszugliedern oder mit externen Experten oder Inkubatoren zusammenzuarbeiten.

KREATIVES VERHALTEN FÖRDERN

Grundlegende Änderungen in dieser Größenordnung dauern üblicherweise mehr als zwei Jahrzehnte – in vielen Fällen in Indien und China dauerte es weniger als fünf Jahre. Während einige Unternehmen dynamischere und agilere Arbeitsumgebungen realisierten, die sich zum Fördern der Innovationskraft eignen, gibt es laut Steelcase-Forschern zugleich viele andere, die die nötigen räumlichen und kulturellen Veränderungen nicht vorgenommen haben und jetzt mit den Folgen kämpfen. Menschen arbeiten dann oft in herkömmlichen Zellenbüros und verfügen zudem über zu wenige Projekträume oder digitale und analoge Tools, die sie eigentlich bräuchten, um Inhalte teilen und effektiv zusammenarbeiten zu können.

„Das zum Entwickeln von Innovationen erforderliche kreative Arbeiten erfordert völlig andere Verhaltensweisen als das prozess- oder aufgabenorientierte Arbeiten, das bislang in Indien und China üblich war“, erklärt Valoe. „Unternehmen müssen jenes Verhalten fördern, das diese neue Arbeitsweise unterstützt, und das Arbeitsumfeld muss so gestaltet sein, dass es diesen Veränderungen den nötigen Raum gibt. Ein tiefgreifender Kulturwandel ist unumgänglich.“



Kevin On von DJI stimmt dieser Ansicht zu. „Das Arbeitsumfeld ist ein großer Teil der Kultur. Ich denke, in vielen Büros auf der ganzen Welt, insbesondere bei Tech-Unternehmen und Start-ups, verschwanden die Wände, um eine offene Kommunikation zu fördern“, sagt On. „Wir haben ein offenes Bürokonzept mit nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen, Steh-Schreibtischen und Sofas. Durch die Vernetzung können wir das ganze Potenzial der Teamarbeit nutzen. Teamarbeit ist wichtig, denn sie erleichtert den Austausch von Ideen. Innovationen entstehen aus neuen Ideen, neuen Perspektiven und neuen Vorgehensweisen.“

Neben dem Arbeitsumfeld können die in vielen asiatischen Unternehmen stark ausgeprägten Hierarchien ein weiteres Hindernis für Innovationen sein. „Starre hierarchische Strukturen neigen dazu, Innovationen zu untergraben“, sagt Wu Liping, President des chinesischen Unternehmens für Verpackungstechnik Joyea. „Geschäftsziele können durch Machtdynamiken fehlgeleitet werden. Vertrauen fördert die Ehrlichkeit und Kommunikation – dies erhöht die Effizienz und verbessert neue Lösungen für unsere Kunden. Ebenfalls wichtig ist Gleichberechtigung. Wir respektieren, unterstützen und kümmern uns um jedes Teammitglied. Wir möchten, dass sich jeder wertgeschätzt fühlt. Dies schafft nicht nur ein positives Umfeld, sondern steigert auch die Leistungsfähigkeit.“

BEREIT FÜR INNOVATIONEN

Was können Unternehmen tun, um die richtigen Voraus-setzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse zu schaffen? In ihrer Studie haben Steelcase-Forscher drei wesentliche Anforderungen ausfindig gemacht:

- Erstellen Sie eine Innovationsagenda und definieren Sie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.
- Entscheiden Sie sich für das zu verwirklichende Innovationsmodell; dies wird die Teamstruktur und die Interaktionen bestimmen.
- Etablieren Sie neue Praktiken und Methoden, die Innovationen vorantreiben, und setzen Sie Arbeitsplatz-Coaches ein, um die gewünschten Verhaltensweisen zu stärken.

„Dies wird den Mitarbeitern die Notwendigkeit neuer Arbeitsweisen vermitteln. Arbeitsplätze müssen neu gedacht werden, um die Innovationskultur zu unterstützen und widerzuspiegeln“, sagt Valoe.



EIN NEUES ARBEITSERLEBNIS

Innovationen erfordern Arbeitsplätze, an denen die Menschen starke Netzwerke aufbauen, Vertrauen bilden und voneinander lernen können. „Sie sollten vielfältige Konfigurationsmöglichkeiten bieten, die die unterschiedlichen Bedürfnisse des kreativen Prozesses berücksichtigen“, sagt Valoe. „Die Mitarbeiter brauchen unterschiedliche Bereiche für unterschiedliche Arten der Arbeit – Bereiche zur Teamarbeit oder zum konzentrierten Arbeiten, aber auch Orte, an denen sie zur Ruhe kommen, um sich mit Kollegen auszutauschen oder zu entspannen. All diese Räume müssen eine Innovationskultur fördern, die zu neuen Ideen und Denkweisen anregt.“

Wie sieht nun aber ein Arbeitsplatz aus, der die Innovationskultur wirklich fördert? Er unterstützt kontinuierliches Lernen, den offenen Austausch, Meinungsfreiheit, Transparenz, Gleichberechtigung und Eigenverantwortung.

Gemeinsam lernen

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einem bereichsübergreifenden Teamprojekt. Anstatt an Ihrem eigenen Schreibtisch zu sitzen, begeben Sie sich in einen eigens eingerichteten Projektbereich zu einem Team von Produktvermarktern, Designern und Ingenieuren. Die Zusammenarbeit hier fühlt sich gut an und dient dazu, eine gemeinsame Wissensbasis aufzubauen. Die Tische sind leicht zu bewegen und können auf ganz unterschiedliche Weise konfiguriert werden – zusammengeschoben fördern sie Gruppenworkshops, einzeln aufgestellt unterstützen sie das konzentrierte Arbeiten oder kleinere Teams. Hinzu kommen Plätze für freiberufliche externe Projektmitarbeiter. Digitale und analoge Kommunikationsmittel vereinfachen den Austausch, sodass alle voneinander lernen und von den vielfältigen Perspektiven der verschiedenen Disziplinen und Hintergründe profitieren können.

Ein sogenanntes „Progress Board“ erfasst und visualisiert die Erfolge und Misserfolge des Teams (letztere werden auch gewürdigt!). Ideen werden schnell untersucht und getestet, Ziele täglich und wöchentlich festgelegt. Und wenn ein Zwischenziel erreicht ist, lassen sich die Tische für ein Mittagessen oder eine „Happy Hour“ zum gemeinsamen Feiern zusammenschieben.

Die Bedeutung des Feedbacks

Große Besprechungsrunden, in denen Ideen und Diskussionsansätze vorgestellt und diskutiert werden, können einschüchternd sein – das gilt für introvertierte Teammitglieder ebenso wie für diejenigen, die etwas Zeit brauchen, um Informationen zu verinnerlichen, zu filtern und zu verdauen, bevor sie Schlussfolgerungen ziehen. Schaffen Sie daher Arbeitsumgebungen, in der alle Teammitglieder ein konstruktives Feedback geben und erhalten können. Informelle Café-Tische für kleine Gruppen von zwei bis vier Mitarbeitern ermuntern Teams, sich häufiger zu treffen. Einfache Möglichkeiten, Ideen in kleinen Gruppen zu testen, beschleunigen zudem die Vertrauensbildung.

Versuchen Sie, Besprechungen so zu gestalten, dass sie Diskussionen fördern. Schreiben Sie die in Feedback-Sitzungen entwickelten Ideen auf Post-its und bringen Sie diese im Raum an, damit sie für alle präsent sind. Fest montierte oder mobile Schreibflächen und Pinnwände können in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Informelle Loungemöbel neben größeren Besprechungsbereichen bieten komfortable Zonen für ruhigere Teammitglieder, die diskutierte Ideen hier einzeln gedanklich durchgehen und dadurch den Austausch bereichern können.

Ideen gehören dem Team

Manchmal ist die Art und Weise, wie eine Idee präsentiert wird, genauso wichtig wie die Idee selbst. Der Austausch mit anderen und deren Kritik sind wichtig, um Ideen testen und weiterentwickeln zu können. Achten Sie darauf, dass sich die Teammitglieder nicht zu sehr auf die eigene Arbeit konzentrieren, sondern vielmehr die Vorteile des gemeinsamen Schaffens nutzen. Verbessern Sie die Präsentationsfertigkeiten aller Kollegen durch Übungen oder kleine Zwischenpräsentationen mit dem Team. Überschaubare Präsentationsbereiche für zwei bis vier Mitarbeiter wirken weniger einschüchternd auf Moderatoren, denen formelle Umgebungen nicht so vertraut sind. Sorgen Sie dafür, dass diese Räume leicht für improvisierte Treffen nutzbar sind, damit diese zur Gewohnheit werden. Ideen lassen sich so schneller entwickeln und die Mitarbeiter werden im Präsentieren ihrer Arbeiten sicherer.

Verteilen Sie die Teamverantwortlichkeiten, wenn die Zeit reif ist, eine Idee in die Tat umzusetzen. Manche Teammitglieder können in ihrem Makerspace mit dem Prototyping beginnen, während sich andere mit einem Kunden oder Start-up austauschen, um zu sehen, ob ihr neuestes Konzept Anklang findet.

EINE KULTUR DER INNOVATION SCHAFFEN

Unternehmen, die in China und Indien einen nachhaltigen Wandel hin zu mehr Innovationen anstreben, müssen Barrieren und bürokratische Hürden zwischen Führungskräften, Teams und Abteilungen beseitigen, damit Informationen frei fließen können. Überdies müssen sie allen am Prozess Beteiligten die Freiheit und die Werkzeuge geben, die sie brauchen, um Ideen entwickeln und neuen Konzepten eine Chance geben zu können.

Veränderungen der Arbeitsumgebung verändern das Verhalten, das im Lauf der Zeit eine Kultur ausbildet – eine Kultur der Innovation.