TINYBOX

KI MINDSET

„DENKFEHLER INNOVATION: WARUM FEHLER OFT DER GRUND FÜR FORTSCHRITT SIND“ *von Christoph Burkhardt*

Christoph Burkhardt zeigt, wie irrationale Entscheidungen zu kreativen Ideen anregen und vermeintliche Denkfehler zum Fortschritt führen, sobald Organisationen lernen, das Potenzial chaotischen Denkens zu nutzen.

Fortschritt managen bedeutet, Innovation zu verstehen. In unserer vernetzten, chaotischen Welt können wir uns nicht allein auf Forschung und Entwicklung verlassen. Mit den Fortschritten in Robotik und Künstlicher Intelligenz ist jeder Mitarbeiter gefordert, sein kreatives Potenzial voll auszuschöpfen und Probleme innovativ zu lösen.

In den letzten Jahren haben Wissenschaftler auf der ganzen Welt kognitive Denkfehler untersucht, die unsere Rationalität in Frage stellen. Viele unserer Entscheidungen sind systematisch irrational. Aber genau diese Fehlentscheidungen ermöglichen es uns, neue Ideen zu generieren, riskante Projekte umzusetzen und ganze Märkte zu verändern. Was auf den ersten Blick wie ein Fehler aussieht, erweist sich oft als raffinierte Idee. Wir befinden uns an einem Wendepunkt, an dem wir mit rationalem Denken alleine nicht weiterkommen.

Analyse ist wichtig, aber nicht alles. Für die Zukunft unserer Unternehmen brauchen wir Strategien, die unsere chaotischen Denkfähigkeiten erweitern. Denn Innovationsmanagement in einem Unternehmen bedeutet vor allem eines: systematische Steuerung aller Denkweisen.

WEITERDENKEN IST DAS NEUE ERFINDEN

Es ist unvorstellbar, eine neue Welt zu simulieren, in der selbst die heiligsten Kühe geschlachtet werden müssen. Je leichter wir uns einen Zustand der Welt vorstellen können, desto eher glauben wir, dass sie wahr wird. Das Neue entsteht immer aus dem Bestehenden, nicht aus dem Nichts. Es gibt immer einen Zusammenhang zwischen revolutionären Ideen und den Ideen des Status Quo.

Vorausdenken bedeutet also nicht etwas völlig Neues zu erfinden. Sondern etwas Bestehendes neu zu denken, zu rekombinieren und anzupassen, seine Funktion zu ändern oder in einen anderen Kontext zu überführen. Die Frage ist nicht, ob wir Änderungen akzeptieren oder nicht. Die Frage ist, an welcher Veränderung wir beteiligt sind, was wir gestalten und wo wir zum Fortschritt beitragen. Viele Unternehmen laufen Gefahr, Neues nicht früh genug zu entwickeln. Wir müssen vorausschauend denken und nicht auf Revolutionen warten.

ERKUNDEN IST DAS NEUE OPTIMIEREN

Bei der Erkundung neuer Felder stoßen wir unweigerlich auf Ideen anderer. Und diese Ideen entstammen oft Denkmustern, die wir selbst nicht kennen. Wenn wir zum ersten Mal eine neue Sprache lernen und uns dann im Ausland der Realität stellen, werden die Ideen anderer nicht nur von einer anderen Sprache geschaffen, sondern entstehen in einem anderen kulturellen Kontext.

Neuen Ideen begegnen wir intuitiv mit Skepsis. Neue Ideen sind bedrohlich, weil sie unser Verständnis der Funktionsweise dieser Welt herausfordern. Wenn wir unser Verständnis der Welt durch soziale Validierung aufbauen, besteht die große Gefahr, die Sinnhaftigkeit von Ideen durch soziale Validierung auch in Gruppen zu hinterfragen.

Wir müssen fragen, wie jemand auf eine Idee gekommen ist, anstatt unserer Intuition zu folgen, die das Ergebnis in Frage stellt, ohne den Prozess zu kennen.

DÜNNES EIS IST DIE NEUE KOMFORTZONE

Die Box ist unser kognitiver Rahmen, in dem wir nach einer Lösung oder Idee suchen. Diese Box wird durch das Problem und unsere Erwartungen bestimmt. Wir überschätzen unsere Fähigkeiten, wenn es darum geht, Probleme zu definieren und gute Fragen zu stellen.

Oft arbeiten wir mit falschen Annahmen. Originalität entspricht relativ unseren Erwartungen. Um möglichst zielgerichtet und effektiv zu sein, können wir direkt mit unseren Annahmen arbeiten, sobald wir sie explizit formulieren. Es lohnt sich, Annahmen in Frage zu stellen und Erwartungen zu überdenken.

INTERESSANT IST DAS NEUE NÜTZLICH

Wir müssen akzeptieren, dass disruptive Trends und Veränderungen nicht mehr das Ergebnis unserer direkten Wettbewerber sind. Das Überleben ganzer Branchen hängt nicht nur davon ab, wie gut das Produkt ist. Die Frage ist, ob das Produkt noch benötigt wird.

Heute ist allein die Existenz einer Idee und der Nachweis ihrer Durchführbarkeit eine echte Bedrohung. Wenn Sie nur nach Entwicklungen in Ihrer eigenen Branche suchen, genügt es nicht, innovativ zu sein.

Die Frage muss sein, welche Entwicklungen unser Kerngeschäft betreffen. Einflüsse auf das Kerngeschäft und die Absatzmärkte sind dynamisch, unvorhersehbar und können nur in Szenarien geplant werden.

BESTMÖGLICH IST DAS NEUE ERSTBESTE

Tatsächlich sind die geringsten Probleme in der Realität konvergente Probleme mit nur einer Lösung. Wir haben uns jedoch daran gewöhnt, an konvergenten Themen zu arbeiten, und haben unsere Fähigkeit zur divergenten Problemlösung nicht wirklich trainiert.

Nach kurzer Zeit fällt es uns schwer, neue Ideen zu entwickeln. Stattdessen können wir schnell die vermeintlich bestmögliche Antwort aufbauen. Wir vertrauen auf unsere Fähigkeiten und Werkzeuge, um eine Frage mit nur einer Antwort zu beantworten. Die resultierenden Ideen sind fast immer die erstbesten und nicht die bestmöglichen Ideen. Jeder findet die erste Lösung, auch der Mitbewerber.

Nun suchen wir jedoch genau die Idee, die im Vergleich zu anderen Ideen das Beste darstellt – unabhängig von unseren eigenen Erwartungen.

GUTE FRAGEN SIND DIE NEUEN ANTWORTEN

Aufgeklärte Mitarbeiter müssen heute weit mehr als nur Fragen stellen. Sie müssen durch ihre Befragung einen Mehrwert bieten. Nur der Kontext, in dem die Frage ausgedrückt wird, lässt die Bewertung als gute oder schlechte Frage zu. Bei funktionalen und dysfunktionalen Fragen ist das anders. Im schlechtesten Fall hilft eine dysfunktionale Frage nicht nur nicht weiter, sondern blockiert die nächste Frage, die geholfen hätte.

Wie können funktionale Abfragen funktionieren? Wir müssen Gewohnheiten ändern. Und das hat mehr mit Timing zu tun als mit einer wesentlichen Änderung der Befragung. Das Problem liegt in der Anregung der Frage. Wir unterschätzen dramatisch, welcher Anker die erste oder übergeordnete Frage mit unseren Ideen macht, sie sind keineswegs unabhängig. Wir können den Rahmen, den uns eine Frage stellt, nicht loswerden. "Wie werden wir...?" Ist hilfreicher und sinnvoller als "Warum sollten wir...?"

BUNT IST DAS NEUE GRAU

Da uns bei der Einschätzung der Erfolgschancen bestimmter Projekte keine Fakten zur Verfügung stehen, nutzen wir unsere Vorstellungskraft. Dies resultiert normalerweise im best-case Szenario. Dabei stellen wir uns die positiven Auswirkungen eines Durchbruchs auf den Implementierungsprozess, auf den Markt, unsere Kunden, Weiterentwicklungen und Innovationen vor. Selbstüberschätzung entsteht, wenn eine Idee den Wendepunkt der Zustimmung erreicht hat. Teams sind besonders effizient, wenn sie sich in einem positiven Szenario verlieren.

Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass Menschen bestimmte Erkenntnisse entwickeln, die völlig übertrieben und unrealistisch und daher nutzlos sind. Menschen entwickeln Erkenntnisse und Denkweisen, um sich an die Situation anzupassen, die sie durch diese Erkenntnisse zu verstehen lernen.

Unrealistische Überzeugungen sind funktional. Wenn wir alle realistisch in die Zukunft blicken würden, müssten wir uns von den meisten Visionen verabschieden. Das Worst-Case-Szenario wird erst dann dominant, wenn die Folgen eines Scheiterns dramatischer sind als die Folgen des Durchbruchs. Um die Beziehung zwischen Risiken und Konsequenzen abzuschätzen, beziffern wir bereits im Voraus, wie sehr wir eine falsche Entscheidung bereuen würden. Wir berechnen den anticipated regret als Indikator für die Schwere der Folgen im Falle eines Totalausfalls.

Im Bereich der Innovationsentscheidungen stellt anticipated regret sicher, dass die Ideen, deren wahrscheinliches Worst-Case-Szenario großes Bedauern hervorrufen würde, nur geringe Umsetzungsmöglichkeiten bieten. Es geht darum, Schwarz-Weiß-Denken zu vermeiden, und stattdessen ein Bild von einer Idee zu schaffen, die Chancen, Risiken, positive und negative Konsequenzen, relevante Stakeholder und deren Anliegen in die Risikoanalyse einbezieht, so dass am Ende keine Intuition der Umsetzung einer Idee mehr im Weg steht.

GEGENWIND IST DER NEUE RÜCKENWIND

An Ideen mangelt es in der Regel nicht. Auch an guten Ideen nicht. Es mangelt an Umsetzungskompetenz. Wir sind von Natur aus unvorbereitet, um neue Ideen umzusetzen. Die harten Faktoren sind keine Werkzeuge, sondern zutiefst menschliche Herausforderungen.

Der Schlüsselfaktor heißt Ambiguitätstoleranz – die Fähigkeit zu erkennen, dass zwei widersprüchliche Aussagen gleichzeitig wahr sein können. Es bedeutet, handlungsfähig zu bleiben, wenn das Wissen über die Handlung nicht ausreicht. Es ist nicht mit Risikotoleranz zu verwechseln – das Eingehen kalkulierter großer oder kleiner Risiken unterscheidet sich grundlegend von der Situation, in der wir ohne Wissen handeln müssen.

Mehrdeutigkeit ist, wenn wir die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Risikos nicht kennen und auch nicht wissen, welche Faktoren wir nicht berücksichtigen, wenn wir handeln, auch wenn das Wissen der Benutzer gerade ausreicht, um ein katastrophales Szenario zu erstellen. Wenn Sie nie versagen, machen Sie etwas falsch. Risiken können nicht vollständig und niemals mit Sicherheit geschätzt werden.

Viel wichtiger als die Begrenzung des Risikos ist die Maximierung der Informationen. Wenn große Unternehmen Start-ups schlucken, kaufen sie im Wesentlichen die Lerngeschichte: Was funktioniert, welche Ideen wurden bereits getestet, was ist bereits abgelehnt worden. Große Unternehmen machen selbst keine besonders gute Arbeit, wenn es darum geht, den Lernfortschritt zu dokumentieren. Nach nur wenigen Generationen ist das meiste Wissen im Unternehmen darüber, was nicht funktioniert, bereits verloren.

Man sollte sich nicht auf zufällige Erkenntnisse verlassen, um zum Fortschritt beizutragen. Stattdessen sollten wir uns wie bei Zielvereinbarungen darauf vorbereiten, wann wir ganz bewusst das Risiko eines Scheiterns eingehen, da sich der Lerneffekt auszahlt. Wann genau dies der Fall ist, kann anhand von Kriterien festgelegt werden.

VORLEBEN IST DAS NEUE NACHAHMEN

Ganze Innovationsprogramme scheitern daran, dass Mitarbeiter nicht davon überzeugt werden, sich zu engagieren oder gar sie zu unterstützen. Wenn Sie Verhaltensänderungen erreichen wollen, müssen Sie Veränderungen vorleben. Es gibt keine bewertungsfreien sozialen Kontexte. Es wird immer ausgewertet und bewertet. Inkonsistenz kann auch entstehen, dass wir uns im Handeln von dem unterscheiden, was wir wirklich sind.

Die Menge folgt nicht dem Trendsetter, sondern den Menschen, die Trends folgen. Was nicht funktioniert, ist Veränderungen zu arrangieren, sie dann aber nicht zu leben. Ob und wann eine Idee gelingt, wird maßgeblich durch deren Kommunikation gesteuert.

ERFAHREN SIE MEHR ÜBER TINYBOX ACADEMY – DIE PLATTFORM FÜR GAME CHANGER UND INNOVATOREN:
WWW.TINYBOX.ME