

Innovation

Spannungsfeld der Interessen

Veränderung und Innovation sind Begriffe, die von Möglichkeiten handeln. Sie handeln von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens, sowie von seinen internen Strukturen und Prozessen und von der Art der Kommunikation mit ihren Kunden und Märkten. In diesem Beitrag erfahren Sie von Dr. Rudolf Attems wie Sie auf dem Weg zu erfolgreichen radikalen Innovationen unbedingt beachten sollten, wenn Sie erfolgreich sein wollen.

Möglichkeiten handeln von Neuem, von etwas noch nicht Vorhandenem, noch nicht „Ausprobierten“. Wäre das anders, wären sie nicht neu. Sie sind daher prinzipiell ungewiss und unbekannt. Sie können durchdacht und bis zu einem gewissen Grad auch „geplant“ werden, aber Risiko und Unbestimmtheit bleiben immer in einem bestimmten Ausmaß vorhanden. Demgegenüber wird in den meisten Unternehmen großer Wert auf Kontrollierbarkeit und Planbarkeit gelegt, Risiko soll möglichst vermieden werden.



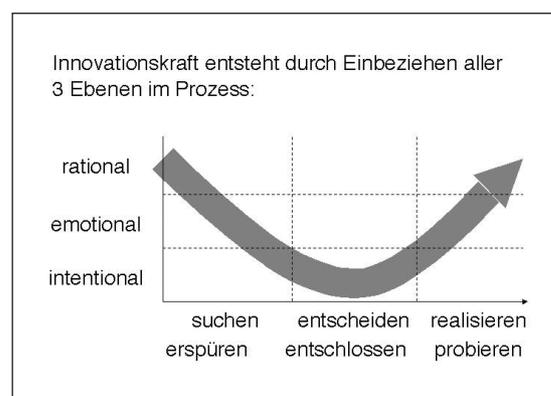
Dr. Rudolf Attems berät Unternehmen auf dem Weg zum schöpferischen Prozess

In diesem Spannungsfeld stehen nun alle Überlegungen, die sich mit Innovieren beschäftigen. Die Schwierigkeit, die oft mit der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen einhergeht, kann man zunächst auf diese Grundspannung zurückführen. Es ist unsere Eingangsthese, dass professioneller Umgang mit Innovation damit beginnt, diese Einsicht nicht zu verdrängen oder zu versuchen, sie zu überspielen. Genau das geschieht jedoch in der Praxis. Ob man nun Zuflucht in Sicherheit spendende Methoden des Innovationsmanagements sucht, die sich meist nur für die Phase der Umsetzung eignen, ob einige Mitarbeiter rasch mit Lösungen zur Hand sind, die man „doch schon immer vertreten habe“, ob man sich ausschließlich mit „kontinuierlichen Verbesserungen“ beschäftigt oder immer wieder mutig in zahlreiche innovative Projekte stürzt, die bald versanden oder erst zur Hälfte realisiert werden. Alle diese Verhaltensweisen gehen im Laufe des Prozesses der Spannung aus dem Weg.

DENKEN IN NEUEN MÖGLICHKEITEN

Neben dieser Eingangsthese können nach unserer Erfahrung noch weitere Thesen aufgestellt werden, welche Vorstellungen erfolgreichem Innovationsmanagement im Wege stehen. Dies zeigt uns letztlich, dass es zunächst um eine Veränderung des Denkens über Innovation geht, will man Innovation zur „second nature“ der Kultur eines Unternehmens machen.

Zunächst die Vorstellung, Innovationsdenken sei Problemlösen. Das ist es nicht, sondern es ist, wie schon oben vermerkt, ein Denken in neuen Möglichkeiten. Problemlösen fokussiert auf die Definition eines Problems und seine Beseitigung – es hat selten mit dem Neuen zu tun. Weiters die Vorstellung, Innovation sei



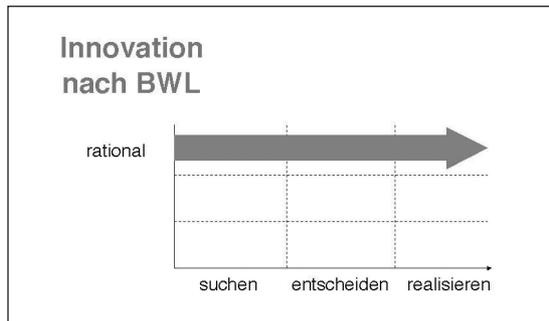
gleichzusetzen mit Kreativität. Innovationsarbeit erschöpft sich dann im Einsatz von Kreativitätstechniken und produziert viele Ideen. Innovation ist jedoch erst dann geschehen, wenn das Neue „auf die Welt gekommen ist“.

OHNE ENGAGEMENT KEINE INNOVATION

In diesem Zusammenhang gibt es auch die Vorstellung, erfolgreiche Innovation hinge ausschließlich von individuellen Eigenschaften der Menschen ab. Sie führt mitunter zu Schulungen in „Querdenken“ oder Kreativität, wobei diese Maßnahmen dann auch von der HR-Abteilung übernommen werden. „Innovation“ ist aber nicht etwa die reine Summe von Einzelanstrengungen und hat auch im Bereich HR nichts zu suchen. Unsere Erfahrungen verstärken die Überlegung, dass es ohne Engagement der Führungsspitze nicht gehen kann: Allzu oft wird der Kontext zur gesamten Unternehmenskultur zu wenig realitätsnah erkannt. Man meint, dass Haltungen und Einstellungen von Menschen beliebig abrufbar sind: Während Prozesse und Strukturen mit der Erwartung kritikloser Übernahme und Anpassung seitens der Betroffenen eingeführt werden, sollen nun ebenso „auf Kommando“ kritische Einstellungen, selbständiges Denken, Risikoübernahme und Verantwortung gelebt werden. Natürlich nur bis wieder Anpassung verlangt wird!

Letztlich gibt es immer wieder die Vorstellung, dass sich „die gute Idee schon durchsetzen wird“. Das wird oft nicht so klar ausgesprochen. Spätestens aber dann, wenn bei den ersten Schwierigkeiten bei der Umset-

INNOVATIONSMANAGER SOLLTEN SICH IMMER WIEDER AUF EINE NEUE UNSICHERE REISE EINLASSEN



zung die Förderer der Idee plötzlich verschwinden, zeigt sich diese Vorstellung implizit am Werk.

Was also könnte man hier anders tun? Will man Innovationsprofessionalität im Unternehmen entwickeln, gilt: Möglichst rasch konkret ins Tun kommen! Also im Unterschied zu „einführenden“ Schritten wie dem Training bestimmter Techniken und Methoden für das „Innovationsmanagement“. Diese Elemente werden meist sehr geschätzt, wegen der Sicherheit, die sie im Hinblick auf „Resultaterzielung“ zu bieten scheinen. Aber es geht darum, sich auf eine unsichere Reise einzulassen. Gerade diese Entscheidung muss von „oben“ klar getroffen werden, wobei die Ziele (nicht die Resultate!), die man mit der Innovation erreichen will, ebenso klar angesprochen werden. Also etwa in Beantwortung der Frage: „Was soll danach möglich sein und wie dient es dem Kunden?“

INNOVATION STEHT AM ANFANG

Mit diesem ersten Auftrag können die Beteiligten ins Tun kommen. Ist starker Problemlösungskontext vorhanden, passiert nun meist folgendes: Relativ rasch wird die „Lösung“ gefunden, denn Resultate müssen her. Das meiste Augenmerk gilt nun der Umsetzung, die geplant und entsprechend einem Plan abgearbeitet wird. Fast immer können wir diese Zeitverteilung in Unternehmen sehen: Hohe Ungeduld und rasches Finden einer Lösungsidee, mit anschließender längerer Arbeitsphase für die Umsetzung. Es sollte jedoch genau andersrum sein, denn die innovative Leistung entsteht im ersten Teil des Prozesses! Und in diesem Teil geht es um Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse von neuer und hoher Qualität. Es ist wesentlich, dass sich das Projektteam offen und einge-

hend mit seiner Zielsetzung beschäftigt und deren Sinn durchdringt. Diese Auseinandersetzung und Durchdringung umfasst mehr Ebenen als nur die rationale Kommunikation. Sind auch die emotionale Befindlichkeit und die Intentionen der Beteiligten eingeschlossen, kann viel eher das Commitment entstehen, von dem heute so oft die Rede ist. Dann können zum Beispiel die eigenen, persönlichen Zugänge zum Thema tiefer ausgelotet werden. Ganz wesentlich ist das Sammeln von unterschiedlichsten Informationen, die je nach dem Innovationsthema gestaltet werden: So können Kundensichten in offenen Interviews neu erforscht werden oder zum Beispiel die Einstellungen von Organisationsmitgliedern zu bestimmten Fragen erhoben werden. Es entspricht der Erfahrung in der Praxis, dass gerade dann, wenn die Überzeugung groß und fest ist, man wisse bereits alles, eine tiefer gehende Kenntnis der Realität fehlt und vielmehr die immer gleichen Meinungen seit geraumer Zeit lediglich wiederholt werden. Wodurch sie auch nicht wahrer werden.

Diese Suchphasen, in denen man sich dem Thema von verschiedenen Perspektiven her nähert, legen den Keim für neue Erkenntnisse. Gleichzeitig tauchen alle Beteiligten gemeinsam in das Thema ein. Dabei sind sie nicht Experten des Wissens, sondern werden Experten des Nicht-Wissens, Experten des Fragens und des Forschens. In diesen Phasen, die nicht mit den „Kreativitätstechniken“ verglichen werden dürfen, wechseln Wellen des Öffnens und des Verdichtens von Wahrnehmungen einander ab. Man spürt auch tatsächlich, welche Ideen „Kraft“ erhalten und welche sich als weniger attraktiv herausstellen. Aus denen, die verbleiben muss dann die Entscheidung getroffen werden. Erst dann geht es an die Umsetzung in Form des „rapid prototyping“. Alle notwendigen Fähigkeiten für die einzelnen Prozessphasen werden während des Tuns gelernt und vertieft.

Im Beratungsunternehmen „metalogikon“ haben wir zwei Prozessstrukturen entwickelt, die Unternehmen helfen, anhand von konkreten Projekten ihre Innovationskraft und Veränderungsmanagement ganz wesentlich zu professionalisieren. Die Erfolge können sich sehen lassen. Besuchen Sie uns auf unserer Webseite www.metalogikon.com! ■



Buchtipp:
Dr. Rudolf Attems,
„Wie gestalten wir
Zukunft?“ in
Mandl, Sohm,
Hrsgb., „Aufgabe
Zukunft“, Versus,
Zürich 2006