

GESTALTUNGS- KOMPETENZ VON INNOVATIONS- PROZESSEN



Foto: Mario Weiss

VON
MARIO WEISS

Eine lebendige Innovationskultur und funktionierende Innovationsprozesse könnten in den nächsten Jahren zur Existenzfrage vieler Unternehmen werden.

Die Fähigkeit, eine brauchbare Innovationskultur zu etablieren und wirksame Innovationsprozesse anzulegen, wird für das Überleben von Organisationen bedeutender. Aber wie soll ein Unternehmen vorgehen, wenn viele Neuerungen und höhere Zukunftssicherheit benötigt werden? Welche Bausteine und Konzepte sollen im Innovationsmanagement eingesetzt werden? Was bedeutet es, ein Innovationsmanagementsystem einzurichten? Welche sind die richtigen ersten Schritte? Aus meiner Beratungserfahrung der letzten Jahre möchte ich hier einige dieser Zugänge und Bausteine vorstellen.



Denkmodelle erneuern

Wenn Ihnen auffällt, dass man in Ihrem Unternehmen in manchen Punkten immer wieder auf der Stelle tritt, dass die alten Erfolgsrezepte nicht mehr greifen und die Diskrepanzen zu den vom Umfeld gestellten Anforderungen immer größer werden, sollten Sie sich fragen: Welche Denkmodelle prägen die Arbeit unserer Führungskräfte und Schlüsselpersonen? Helfen uns diese Modelle noch bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen? Oder ist es an der Zeit, die Denkmodelle an die Oberfläche zu holen und ihnen eine neue Richtung zu geben?

Für Innovationsprozesse ist die Arbeit mit Denkmodellen nach meinen Erfahrungen einer der spannendsten und wirksamsten Ansätze. Denkmodelle sind fest verwurzelte Überzeugungen darüber, wie unser Geschäft, die Welt oder die Menschen funktionieren. Sie geben uns meist

unbewusst Orientierung darüber, wie wir handeln sollen und wie besser nicht. Es sind innere Vorstellungen und Überzeugungen über Erfolgsfaktoren und vermutete Zusammenhänge. Denkmodelle sind daher gerade für die Frage, wie wir mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem noch nicht so Offensichtlichen umgehen, ein zentraler Einflussfaktor. Die Arbeit mit Denkmodellen wird zu einem wirksamen Instrument für Innovationskultur und die Innovationsprozesse.

Methodisch geht es darum, Denkmodelle transparent und sichtbar zu machen. Im Unternehmen wird dann entschieden, welche Denkmuster für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit geeignet scheinen und was neu betrachtet werden soll, was neu zu denken ist und wie wir anders handeln können. Es ist nicht damit getan, sich einmalig mit den unbewussten Annahmen und Denkmodellen auseinanderzusetzen, die subtil die Organisation lenken. Die besten Erfahrungen machen wir damit, das Hinterfragen der Denkmodelle in die Regelkommunikation und in die Entscheidungsfindungsprozesse der Organisation mit folgender Frage einzubeziehen: Auf Basis welcher Annahmen entwerfen wir die Zukunft unserer Organisation und treffen die Entscheidungen?

Kraft von Parallelsystemen nutzen

Wenn gelebte Kultur und bestehende Regeln notwendige Erneuerungen massiv behindern, schlagen wir die Installierung eines Parallelsystems vor. Der Wandel der bestehenden Kultur würde für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu lange dauern und das Unternehmen gefährden. Eine zweite Organisation, ein



Parallelsystem mit klaren Aufgaben, wird neben der Muttergesellschaft etabliert. Diese neue Organisation muss nicht zwangsläufig eine eigene Rechtsform haben, es könnte auch ein Team sein, das direkt an das Top-Management berichtet und ganz bewusst abgetrennt vom restlichen System frei agieren kann. In dieser neuen Organisation werden möglichst keine alten Regeln und Muster übernommen. Es gilt, einen möglichst großen Handlungsrahmen zu definieren, über frei verfügbare Ressourcen zu verfügen, eigenständige Messsysteme einzurichten und auf das Reporting zu den Zentralbereichen zu verzichten. Die vereinfachte Formel lautet: Es gelten die Gesetze, nicht aber die Regeln des Mutterunternehmens. Diese Distanz wird benötigt, um das Neue wirklich tun zu können. Gleichzeitig geht es auch darum, eine ausreichende Verbindung zur Muttergesellschaft zu sichern, um bei späteren Erfolgen die Neuerungen dort etablieren zu können. Parallelsysteme als Intervention in ein Unternehmen eignen sich vor allem dann, wenn radikale oder disruptive Innovationen angestrebt werden. Für inkrementelle Innovationen wäre diese Intervention zu stark.

In einem Beispiel einer Bank ging es darum, die Filiale der Zukunft zu entwerfen. Der Vorstand gab zwei jungen MitarbeiterInnen das Thema Zukunft Vertriebsweg Filiale als Experimentierfeld. Außerdem erhielten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wurde fixiert, dass die bestehenden Regeln der Bank nicht eingehalten werden müssen, sehr wohl natürlich alle gesetzlichen Vorschriften. Innerhalb dieses sehr weiten Rahmens konnten sich die MitarbeiterInnen völlig frei bewegen. Sie konnten losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, Verrücktes ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren und eröffnen. Ein Teil der dort realisierten Innovationen war so interessant und durchaus radikal, dass sie auch auf die anderen Filialen ausgerollt wurden.

Experimentierkultur entwickeln

In Phasen, in denen man nicht so genau weiß, wo es hingehet und auch nicht sicher ist, wie es gehen kann, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen in dieser Situation mehr Zukunftssicherheit und Stabilität als ausgefeilte Strategien und Pläne.



Im Unterschied zur traditionellen Steuerungs- und Planungslogik sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden bewusst keine smarten Ziele oder Kennzahlen formuliert. Einen groben Rahmen zu definieren, ist allerdings sinnvoll. Gerade diese Offenheit ermöglicht das Neue. Für manche Unternehmenskulturen ist diese Ziellosgigkeit ungewöhnlich und schwierig auszuhalten. Um höhere Akzeptanz für Experimente zu erhalten, empfehle ich eine Vorgehensweise in zwei Schritten:

Schritt 1 ist die Definition eines Rahmens, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen definiert das inhaltliche Feld und bestimmt die finanziellen Mittel, die im Extremfall auch verloren gehen können. Es geht darum, nur das zu riskieren, was man sich auch gut leisten kann.

Schritt 2 besteht im Experimentieren – im Versuch und Irrtum. Das Ergebnis ist ungewiss. Es muss möglich sein, einzelne Schritte zu versuchen und diese – ohne der Sorge zu scheitern – auch zurückzunehmen und einen anderen Weg einzuschlagen.

Das Eingehen von Risiken und das Scheitern sind fixe Bestandteile von Innovationsprozessen. Damit wird der Umgang mit Fehlern im Unternehmen zum Gradmesser dafür, ob Experimente



Foto: Adobe Stock

wirklich möglich sind. Gelingt es, eine Kultur für Experimente zu etablieren, dann kann auch eine Innovationskultur entstehen. Experimente sind eine der Grundlagen für Innovationen.

Innovationskultur braucht eine entwickelte Fehlerkultur. Experimente sind positiv belegt und es ist klar, dass ein Experiment auch einmal scheitern kann. Es ist daher meist besser, über Experimentierkultur zu sprechen als über Fehlerkultur.

Radikal Freiräume schaffen

Um echte Neuerungen zu entwickeln und voranzutreiben, brauchen die Menschen in der Organisation Freiräume.

Jemand, der in der operativen Tagesarbeit untergeht, kann den Raum und die Rahmenbedingungen für das Neue nicht entwickeln. Freiräume zu haben, bedeutet, vier Qualitäten sicherzustellen:

Erstens: Man benötigt Zeitfenster, in denen die bewusste Beschäftigung mit dem Neuen, dem Unbekannten, dem nicht Offensichtlichen möglich ist. Das muss nicht bedeuten, monatelang Auszeiten zu nehmen, sondern kann zum Beispiel ein fixer Tag pro Woche oder Monat sein. Wichtig ist, dass dieser Zeitraum frei von operativer Getriebenheit ist.



Zweitens: Man benötigt finanzielle und/oder personelle Ressourcen, um etwas finanzieren oder entwickeln zu können. Gerade dann, wenn es noch keinen validen Business-Plan gibt, der zeigt, wie hoch die Rendite einer Innovationsidee sein kann. Es geht um Spielgeld, um Risikokapital oder um Innovationsmittel, um Neues bearbeiten zu können, ohne direkten Erfolgsdruck zu haben.

Drittens: Man benötigt die Freiheit, über die bestehenden Grenzen zu gehen. Innovation braucht Öffnung. Ein Erfolgsfaktor für Innovationen ist es, unterschiedliche Wissensgebiete neu zu vernetzen.

Viertens: benötigt man die Qualität des Loslassens. Freiräume zu schaffen, bedeutet für die einzelnen Menschen und die Organisation, sich von alten Verhaltensweisen, Prozessen, Strukturen oder Denkmodellen trennen zu können. Beim Loslassen, Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit üben, geht es auch um ein Aussetzen der bestehenden Steuerungs- und Kontrollinstrumente – zumindest in den ersten Phasen der Ideenentwicklung.



ARTIKEL WURDE GEKÜRZT.
DEN VOLLSTÄNDIGEN ARTIKEL
FINDEN SIE AUF WWW.TRIGON.AT



ERSCHIENEN IN DEN
TRIGON THEMEN

03 | 2015

Wir beschäftigen uns mit dem Thema Innovation und Transformation seit vielen Jahren. 2025 sehen wir einen verstärkten Druck von außen auf die Notwendigkeit, zu innovieren und zu transformieren. Dabei sehen wir 3 Treiber:

Demografie: Der Arbeitsmarkt ist heute für viele Unternehmen wichtiger als der Absatzmarkt. Essenziell sind neue, innovative Personalkonzepte, Anpassung von Organisationsdesigns und Führungsverhalten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Dekarbonisierung: Das Thema ist in der Finanzlogik und im Kern der Organisation angekommen. Auch wenn es aktuell 2025 politische Strömungen der rechtsradikalen Seite gibt, den Klimawandel und seine Folgen zu negieren – seine faktische Kraft zwingt Politik und Unternehmen zum Handeln.

Digitalisierung: Digitalisierung ist heute keine Frage der Technik mehr – diese ist in der Regel verfügbar. Gefragt ist optimale Organisationsgestaltung und Lernbereitschaft der Mitarbeiter:innen.