



LEITARTIKEL (aus der JA•ZEIT•SCHRIFT, März 2016)

INNOVATION UND KOMPLEXITÄT MANAGEN

von Richard Kégl und Peter Jelinek
17.2.2016



*Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen,
Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld.
(Dr. Alfred Oberholz)*

Die meisten GeschäftsführerInnen von Unternehmen werden sich einig sein, dass die zwei Themen **Innovation** und **Komplexität** zu den wichtigsten Herausforderungen im Management gehören. Der Unterschied: Innovation wird gesucht und gefördert, Komplexität wird vorgefunden und eingeschränkt. Warum werden die beiden Begriffe aber hier in einer Überschrift verknüpft?

Um diesen Zusammenhang zu zeigen, braucht es etwas genauere Definitionen:

Innovation ist ein Prozess der absichtsvollen und geplanten Erneuerung, der vorher nicht Dagewesenes erzeugt. Dieser Prozess kann in vielen Bereichen geschehen, zB. Produkt- oder Prozessinnovation, technische, soziale oder kulturelle Innovation. In Organisationen kann der Innovationsprozess durch spontane Ideen und zufällige Ereignisse eingeleitet oder durch geplant eingesetzte kreative Denkarbeit forciert werden.

Eine kreative Idee ist aber noch keine Innovation! Vor allem im unternehmerischen Kontext braucht die Idee eine konkrete erfolgreiche Realisierung, also ein marktfähiges Produkt oder einen implementierbaren Prozess, um zur Innovation zu werden.

Genau dieser Weg zeichnet sich allerdings durch eine oft enorme Komplexität aus, die gemanagt werden muss, soll die Innovation gelingen.

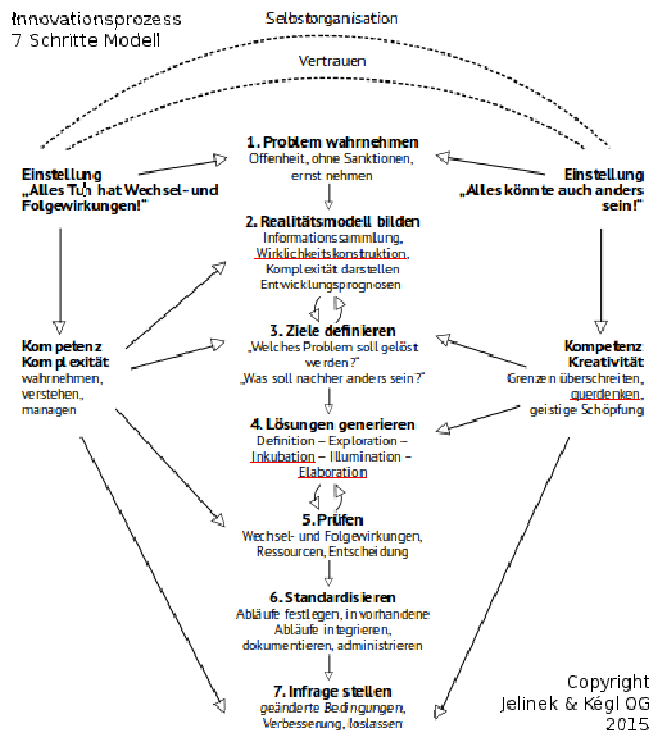
Komplexität ist durch mehrere **Merkmale** definiert:

- mehrere Einflussfaktoren wirken auf verschiedene Weise auf ein System ein
- zwischen den Elementen des Systems und den Einflussfaktoren gibt es verschiedene Wechselwirkungen
- diese Wechselwirkungen sind dynamisch, also in permanenter Veränderung

- das Wirkungsgefüge ist intransparent, die Einflüsse und ihre Auswirkungen nicht immer direkt beobachtbar

Innovationsmanagement muss aus unserer Sicht daher zwingend im unmittelbaren Zusammenhang mit **Komplexitätsmanagement** verstanden werden.

Das von Richard Kégl und Peter Jelinek entwickelte **Innovationsmodell** sieht daher eine Verschränkung von Innovationsmanagement mit Kreativität und Umgang mit Komplexität vor.



Lassen Sie uns das anhand eines einfachen **Beispiels** in die Praxis übertragen. **Ziel:** Die Innovationskraft der Firma soll insgesamt gesteigert werden.

Erste Frage: Wer ist für Innovation verantwortlich? Anhand unseres **7 Schritte Modells** unterscheiden wir zwischen der Verbesserung der Innovationskultur, also förderlicher Eigenschaften wie **Vertrauen** und **Selbstorganisation** die jeden einzelnen Mitarbeiter betreffen, und der Schaffung von ausdifferenzierten Rollen bzw. Verantwortlichkeiten einzelner MitarbeiterInnen, die arbeitsteilig, unter Berücksichtigung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten vergeben werden sollen. Die beiden – gleichermaßen richtigen und wertvollen – Einstellungen „**Alles Tun hat Wechsel- und Folgewirkungen**“ und „**Alles könnte auch anders sein**“ werden zunächst voneinander getrennt und reflektiert, um danach über wohldefinierte Schnittstellen wieder ineinander zu greifen.

Der erste Schritt in diesem Prozess ist – keineswegs selbstverständlich – das **Wahrnehmen des Problems** durch das System. Voraussetzung sind Offenheit und das Vertrauen aller in Sanktionsfreiheit und die Ernsthaftigkeit der **Innovationskultur**.

Bei der anschließenden Informationssammlung, der Darstellung von Wirkzusammenhängen und Entwicklungsprognosen sind vor allem jene Kräfte gefragt, die über ausreichend **Komplexitätskompetenz** verfügen. Häufig sind das die **Problem-Owner**.

Bereits jetzt, bei der Beantwortung der Frage „Welches Problem soll gelöst werden“ bzw. „**Was soll nachher anders sein**“ werden die kreativen Kräfte, d.h. die Repräsentanten der Haltung „Alles könnte auch anders sein“ mit ins Boot geholt. Speziell ausgebildete „**Kreativitätsmoderatoren**“ haben die Aufgabe den kreativen Akt im engeren Sinne zu organisieren und zu begleiten. Dazu gehört die Mitarbeit bei der **Zieldefinition**, die Auswahl der geeigneten **Kreativitätstechnik**, die Einladung der geeigneten TeilnehmerInnen (unterschiedliche Persönlichkeiten und Blickwinkel, Laien und Problem-Kenner,...) sowie die **Protokollierung** des Outputs an Lösungsideen.

Die kritische **Prüfung** der Lösungsideen auf ihren Ressourcenbedarf, ihre Wechsel- und Folgewirkungen erfolgt wieder durch den Problem-Owner, wenn nötig unter Einholung von

Managemententscheidungen. In bestimmten Fällen kann die kreative Phase mit einem korrigierten Briefing auch wiederholt werden.

Die im Rahmen des **Standardisierungsschrittes** erfolgende Dokumentation und Integration der gefundenen Lösungen in vorhandene Abläufe ist zugleich der geeignete Moment um die interne und externe **PR-Wirkung** der erlebten Innovationskraft zu nützen.

Last not least: **das Ende ist der Anfang**, der Output wird zum Input, die Lösung von gestern wird zum Problem von morgen.

Welche **Kompetenzen** braucht es nun, um diese Prozesse in Organisationen erfolgreich zu managen?

Der Mensch ist gängigen psychologischen Theorien zufolge nicht sehr gut im Umgang mit Komplexität (Buchtip: Dietrich Dörner, Die Logik des Misslingens).

Eine typische Eigenschaft sozialer Systeme ist die **Komplexitätsreduktion**, das heißt sich die Dinge einfacher zu denken als sie sind. Diese Eigenschaft ist in der alltäglichen Lebensführung sehr nützlich, im Innovationsmanagement kann sie verhängnisvoll sein. Das **Vorausdenken von möglichen Folgen und Wechselwirkungen**, die ein Eingriff in ein System mit sich bringen kann, ist eine der entscheidenden Kompetenzen. Und eines ist sicher: Es gibt nichts, was nur eine – nämlich die gewünschte – Wirkung hat. Alles wirkt sich auf vernetzte Weise auch auf andere Bereiche aus und erzeugt dort eventuell völlig kontraproduktive Wirkungen.

Daraus ergibt sich eine weitere wichtige Kompetenz: der willentliche, im Idealfall sogar lustvolle Umgang mit **Polytelie** – der Notwendigkeit, mehrere oft einander widersprechende Ziele gleichzeitig erreichen zu müssen. Aktuelles Beispiel: Bei Verbrennungsmotoren sind niedrige Abgaswerte und niedriger Treibstoffverbrauch zwei technisch widersprüchliche Innovationsziele. Mögliche „kreative“ Lösung: man baut eine versteckte Software ein, die den Motor während der Abgasmessung höherentourig, also mit höherem Treibstoffverbrauch aber niedrigeren Abgaswerten laufen lässt, bei der Verbrauchsmessung umgekehrt. Kreativ? Ja, weil eine bisher noch nicht angewandte Lösung. Korrekt, ethisch vertretbar? Das ist ein eigenes Thema, auf das wir ein anderes Mal genauer eingehen wollen. Innovativ? Nein, weil die Folgewirkungen nicht ausreichend kritisch überprüft wurden.

Für UnternehmensleiterInnen, die die positive Innovationskraft ihrer Organisation steigern wollen, ist in einigen Passagen dieses Prozesses **externe Unterstützung** sehr hilfreich. Wir wissen aus der Praxis, dass **Einzelcoaching** für Entscheidungsträger, **Teamcoaching**, **Beratung** und **Moderation** für involvierte Gruppen, sowie generelles **Training** von Innovationskompetenzen einen bedeutsamen Unterschied für den Erfolg ausmachen können.

Nichts bleibt wie es war. Wenn wir die nötigen Entscheidungen nicht treffen, trifft sie wer anderer für uns. Wir können reaktiv nachlaufen oder proaktiv mitgestalten.

Mag. Richard Kégl ist Handelswissenschaftler und Praktiker, seit 2002 Systemischer Konfliktberater und seit 2012 Partner und Wirtschaftskoach an der JELINEK AKADEMIE

Peter Jelinek ist Gründer und Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE und Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC. Seit zwanzig Jahren leitet er die „Diplomabildung Business Coach“ und hat in vielen Unternehmen Mitarbeitercoaching als Führungskultur implementiert. Als Coach konnte er hunderten Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen behilflich sein.