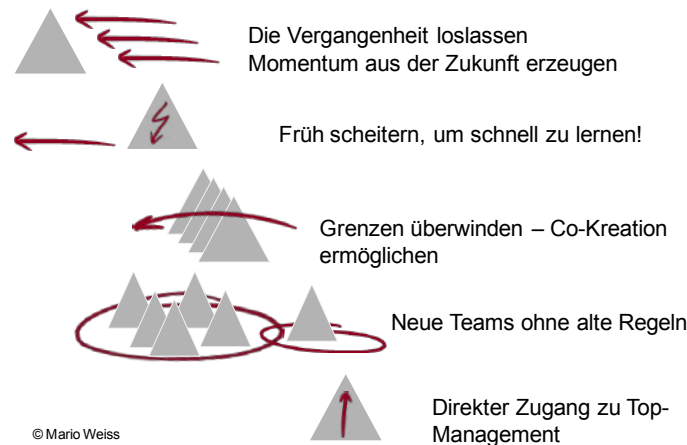


Mario Weiss

## Alte Spielregeln brechen Innovationsprozesse initiieren



Innovation ist „schöpferische Zerstörung“. Sind radikale Innovationen notwendig, stehen ihnen oft Vorschriften, geheime Spielregeln oder behindernde Strukturen im Weg. Für echte Innovationen braucht es tatsächlich auch die Kraft der Zerstörung, um gegen alte Muster, behindernde Rahmenbedingungen und blockierende Geister anzukämpfen.

*In den Startworkshops eines Innovationsprozesses für einen international tätigen Technologiekonzern haben die TeilnehmerInnen, zu denen auch der Vorstand zählte, folgende Spielregeln vereinbart:*

- *Wir beklagen nicht unsere Situation, wir suchen neue Felder und Chancen und wir handeln, auch wenn wir nicht genau wissen, wo wir rauskommen.*
- *Wir entwickeln so früh wie möglich Prototypen und diskutieren diese mit unseren Kunden, um schneller zu lernen.*
- *Wir Ingenieure gehen aktiv auf spätere Anwender zu, auch wenn dies im Konzernvertrieb nicht so gerne gesehen wird.*
- *Wir wissen, dass wir sparen müssen. Gleichzeitig brauchen wir Zeit und Raum für Innovationen.*
- *Wir vernetzen aktiv zwischen den Abteilungen. Bestehende Strukturen und Positionen treten dabei in den Hintergrund.*
- *Unsere kleinen Think-Tanks halten direkten Kontakt zum Top-Management.*
- *Taktische und konzernpolitische Diskussionen werden gestoppt. Im Vordergrund steht ehrliche Arbeit an den zukünftigen Herausforderungen und Visionen.*
- *Wir brauchen ambitionierte ProjektleiterInnen, die ausgetauscht werden können, wenn ihnen Zeit oder Engagement fehlen.*

– *Wir wollen einen deutlichen Unterschied zum Bisherigen.*

Wenn solche Spielregeln nicht wirklich gelebt werden können, weil Machtverhältnisse oder verkrustete Strukturen es verhindern, braucht es andere Lösungen. Eine Antwort in dieser Situation sind kleine Unternehmen im Unternehmen. Ein Team von Pionieren, die sich einer Idee verpflichten, ohne sich den bisherigen Spielregeln, Werten und Haltungen unterzuordnen. Räumlich getrennt gibt es zum Mutterhaus nur lose Verbindungen mit wenigen Regeln – diese beziehen sich auf Eigentümerschaft und Risikokapital. Das Team entwickelt für sich neue, individuelle Regeln und Haltungen. Mit diesem neuen Geschäftsverständnis werden die zukunftsweisenden Ideen vorangetrieben und Innovationen auf den Markt gebracht. Erfolgsbeispiele für diese Vorgehensweise gibt es viele, vor allem in der Technologie- und Kommunikationsbranche.

**Innovative Ideen sind Samenkörner. Sie brauchen Raum, Wasser, Dünger und Pflege, damit sie sprießen und wachsen können.**