

Die *Organisation* wird oft als Barriere gegen Veränderung und Innovation und als einengend und motivationsfeindlich erlebt. Der Artikel zeigt, wie Organisationen als Orte, wo Wissen und Fähigkeiten gebündelt werden, kraftvoll und nicht kraftraubend gestaltet werden können.

HANS GLATZ UND ROLAND STEINDL

## Vom Erhalten zur Innovation

Die Organisation innovationsfördernd gestalten

Wir skizzieren exemplarisch vier Handlungsfelder, wie Führungskräfte Tendenzen zur Überstabilisierung ihrer Organisationen überwinden und zukunfts-fähige, lebendige, innovative Unternehmen schaffen können. Innovation beziehen wir auf die Entwicklung der gesamten Organisation im Sinne ihrer *Selbstüberschreitung* auf neue Möglichkeiten hin, beispielsweise bei

- Produkten, Dienstleistungen und Systemen,
- Verfahren, Prozessen und Strukturen,
- neuen Strategien, Geschäftsmodellen und Vertriebskonzepten,
- der Gestaltung sozialer Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation.

### Handlungsfeld 1: Innovation als lebendiges Selbstverständnis verankern

Organisationen bilden Traditionen, ihre Identität besteht oft im Stolz auf die Vergangenheit. Wie entgeht ein Unternehmen rückwärtsgewandter Selbstzufriedenheit? Innovationskraft ist nicht so leicht zu beschreiben, wie eine erfolgreiche Vergangenheit, sie ist mehr ein Anspruch, eine Herausforderung, ein stets vor einem liegender, offener und auch unsicherer Weg. Ein zentraler Erfolgsfaktor auf dem Weg zur *innovativen Organisation* ist, die Orientierung und Aufmerksamkeit im Unternehmen konsequent auf neue Möglichkeiten und Chancen zu richten und diese zu verankern.

Nicht nur F&E steht dann für Innovation, sondern Führung und MitarbeiterInnen richten sich konsequent auf Innovation aus.

Wie wird Innovation zum Identitätsmerkmal einer Organisation, zum *selbstverständlichen Selbstverständnis*? Die *Erfinder Company* SCS AG, im nächsten

Beitrag beschrieben, liefert ein Beispiel auf dem Weg zum *Ideal*. Auch große Unternehmen wie NOKIA, Shell, VA-Tech haben Wege gefunden, Raum für interne *Erfindercompanys* zu schaffen (Beispiele siehe Glatz/Steindl 2005). Innovation wird vor allem durch folgende Aspekte zum Selbstverständnis:

- Durch hohe Aufmerksamkeit des Managements und durch ein Klima des gemeinsamen Ausprobierens und Anpackens.
- Die Außenorientierung wird gestärkt und Sensoren werden verfeinert. Das fördert Beobachten, Zuhören und Lernen. Es geht darum, für innovative Mitarbeiter, Kunden und Organisationen ein attraktiver Partner zu sein.
- Intensives internes Marketing der Innovation macht Erfolge sichtbar und manifestiert Großzügigkeit statt kleinkarriertem Vorgehen.
- Führungskräfte stehen selbst für Innovation, schaffen Raum für Neues, ermutigen, ohne Druck auszuüben, MitarbeiterInnen werden involviert, Innovationsträger gefördert und anerkannt.
- Es werden *Innovationsräume* geschaffen, das heißt unkomplizierte, legitime Spielfelder in der Organisation gesichert. Es wird in Ideen investiert, es geht um Ausprobieren und Lösungssuche für Probleme. Menschen müssen konsequent dran bleiben und Erfolge feiern.

### Handlungsfeld 2: Bewegung statt Erstarrung

Etablierte Strukturen leisten häufig Widerstand gegen Veränderungen, Prozesse werden behäbig, nicht wertschöpfende Tätigkeiten wuchern, Funktionen werden zum Selbstzweck, die „organisatorische Sklerose“ greift um sich. Wie erhält man eine Organisation in Bewegung und geschmeidig? Es geht um ein ständiges Überwinden mehrerer Grenzen:

Durch hohe Aufmerksamkeit des Managements und durch ein Klima des gemeinsamen Ausprobierens und Anpackens eine Innovationskultur schaffen

- der funktionalen Grenzen (Vertrieb, Technik, Produktion, ...),
- der einseitigen fachlichen Sichtweisen von SpezialistInnen (Ingenieure, Juristen, ...),
- der hierarchischen Grenzen,
- der zeitlichen Grenzen.

Es gibt viele überzeugende Beispiele, wie in der heutigen turbulenten wirtschaftlichen Situation Unternehmen intern Bewegung schaffen:

### Dezentralisierung des Geschäfts

in sich selbst organisierenden unternehmerischen Einheiten. In Teams und Gruppen werden die Talente der Mitarbeiter flexibel gebündelt, Chefs sind nur dort nötig, wo sie echte Wertschöpfung bringen. Die Unternehmensleitung ist hier extrem gefordert, solche unternehmerischen Einheiten müssen immer wieder zueinander ins Gleichgewicht gebracht und gegen Vereinnahmungstendenzen großer Bereiche verteidigt werden. Sie gewinnen die nötige Stabilität nicht durch starre Reglements sondern durch Förderung lebendiger Austauschbeziehungen mit den anderen Einheiten. Das Prinzip *Unternehmen im Unternehmen* wird zum Beispiel von der Continental AG intensiv gelebt – wir haben es in den TrigonThemen 2/2003 beschrieben.

### Flexible Zeltorganisationen schaffen.

Die *Draft-Organisation* des F&E Bereiches bei Alcatel SEL ist ein Modell, das wir bereits in den TrigonThemen 4/2004 vorgestellt haben. Diese 100-Tage-Organisation kann Entwicklungserfordernissen flexibel begegnen, Verkrustungen haben wenig Chance und das Potenzial jedes Entwicklers bzw. Entwicklungsteams kann maximal zur Wirkung kommen. Der Name DRAFT deshalb, weil ein jeweils für 100 Tage gültiger *draft* über die Aufgaben, Strukturen und Verantwortungen erstellt wird. Es wird primär in Projekten gearbeitet, es sind nur wenige allgemeine Linienaufgaben vorhanden. Die Struktur basiert auf der Annahme: *Jeder ist sein Unternehmer!* Daher reichen drei Hierarchieebenen in der operativen Ausführung. Die Logik der DRAFT Organisation könnten viele Organisationen beherzigen: die Ziele, Anforderungen, Umgebung, Menschen ändern sich ständig, daher macht es keinen Sinn, eine feste Organisation anzustreben, sondern Vereinbarungen auf Zeit zu schließen. Notwendige Anpassungen sollen schnell und ohne die vielen Verletzungen, die traditionelle Change-Projekte den Menschen zufügen, möglich sein.

### Bewegung ist zu fördern

Statt zu viel Aufmerksamkeit für Reorganisationsfragen zu verwenden, sollten sich Organisationen mit den Fragen der Kunden auseinandersetzen.

Führungskräfte sollten nicht dem jeweils aktuellen Management-Modetrend nachlaufen. Wenn sie dieselbe Energie dafür verwenden, ihre Organisation innovativ und ohne Scheuklappen weiterzuentwickeln, werden sie mehr erreichen.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen sollten immer wieder ermutigt werden, sich organisatorische Freiräume zu schaffen und sie gegen Versteinerung zu verteidigen. Dies erfordert Weitsicht und Blick fürs Ganze statt für bequeme Teiloptimierungen.

Immer wichtiger werden Menschen, die mit Unsicherheit gut umgehen können. Flexible Organisationen wie die beschriebene von Alcatel erfordern Menschen, die mit solchen Strukturen auch leben können und wollen, die Freiräume schätzen und sie nicht missbrauchen, sondern für bessere Ergebnisse nutzen. Führungskräfte müssen führen wollen und fähig sein, komplexe, wechselseitige Abhängigkeiten zu ertragen und zu gestalten, statt Zuflucht und Sicherheit bei starren Regelwerken zu suchen.

### Handlungsfeld 3: Innovation entsteht im Dialog mit Kunden, Lieferanten und Partnern

Innovation kommt dadurch zustande, dass bestimmte Menschen Dinge, die alle sehen können, anders sehen oder anders miteinander in Zusammenhang bringen. Es ist hilfreich für Organisationen, häufig in Kontakt mit ihren wesentlichen Umwelten zu treten, Grenzen zu überschreiten, Spielregeln neu zu definieren. Marktnahe Produktentwicklung erfordert, das Entwicklungsgeschehen nah an die (oft noch nicht bewussten) Bedürfnisse der Kunden heranzubringen. Dazu braucht es intern die Kommunikation der Entwickler mit dem Vertrieb und über die Unternehmensgrenzen hinweg zu den Kunden und Anwendern. Möglichkeiten dazu gibt es viele:

- Produktwicklern tut es gut, mit Vertriebsleuten mitzugehen und draußen die Bedürfnisse der Kunden zu *spüren*.
- Die intensive Befragung der Vertriebsleute kann für Entwickler wertvolle Erkenntnisse bringen, wenn sie zuhören können.
- Vertriebsleute können für die Anforderungen der Entwicklung sensibilisiert werden und jeden Kundenkontakt für *Marktforschung* nutzen.
- Mit Kunden können gemeinsam Visionen der Zukunft erarbeitet werden (Patientenversorgung, Büro der Zukunft, Energieversorgung, Logistik)

Grenzen müssen immer wieder infragegestellt und überschritten werden (dürfen)

Marktnahe Produktentwicklung erfordert, das Entwicklungsgeschehen nah an die (oft noch nicht bewussten) Bedürfnisse der Kunden heran zu bringen

Produktwicklern tut es gut, mit Vertriebsleuten mitzugehen und draußen die Bedürfnisse der Kunden zu spüren

Die gemeinsame Entwicklungsarbeit mit Lieferanten ist spätestens seit der Revolution des *Lean Enterprise* eine zentrale Erfolgsvoraussetzung. Der Beitrag von Jürgen Gräber beschreibt, wie das im Reifengeschäft von Continental auf einfache Weise gemacht wird.

#### Tipps für das Lernen mit Kunden, Lieferanten:

- Das Entwicklungsgeschehen nah an die Bedürfnisse der Kunden heranbringen, z.B. Spitalärzte reden mit Praktikern, Key Accountmanager werden von Ingenieuren begleitet.
- Eine dichte interne Kommunikation von Entwicklern, Vertrieb, Produktion, Management inszenieren. Die Top-Ebene kann den kreativen Freiraum unten schaffen und aufrechterhalten.
- Die Grenzen nach außen, zu Unternehmen, Kunden und Anwendern durchlässig halten, der Abschottung vorbeugen. Eine Möglichkeit, Ideen von außen zu gewinnen oder weiterzuentwickeln sind Kundenkonferenzen und Kundenworkshops.

#### Handlungsfeld 4: Auch an Veränderungsprozesse innovativ herangehen

Die technokratische und planbare Organisation (Vorbild: Maschine) mit Führungspersonen, die als Steuermänner mittels Knopfdruck und Anordnung eine gewünschte (Neu)Ordnung herbeiführen, ist ein veraltetes Konzept. Um nachhaltige Veränderungen rascher zu erreichen, müssen wir mehr wie Biologen denken und ein gutes Verständnis der internen und der Austauschprozesse entwickeln, die Wachstum verstärken bzw. hemmen. Wenn z.B. die Energien der MitarbeiterInnen durch zuviel Reglementierung und Hin- und Herschieben von oben vergeudet werden, kann durch ein Empowerment-Programm eine spürbare Dynamisierung erreicht werden. Dafür ist es wichtig, die *geheimen Spielregeln* und men-

talene Modelle zu erkennen, die Innovation verhindern.

#### Überprüfen sie ihre internen Spielregeln:

Notieren sie mindestens zehn Spielregeln ihrer Firma, die tatsächlich bestehen:

- Wir erlauben uns, aus unseren gewohnten Rollen zu *fallen* und Regeln zu brechen, um zu neuen Ergebnissen für unsere Kunden zu kommen.
- Innovation muss unseren Kunden nutzen – wir beobachten unsere Kunde sorgfältig.
- Unser Entlohnungs- und Karrieremodelle fördern Risikovermeider und Wohlverhalten.
- Anpassung ist das oberste Gebot vieler Führungskräfte bei uns – Abweichung wird ausgemerzt.
- Die Impulse für Innovation und neue Geschäftsmodelle gehen nur von oben aus.

Bewerten Sie, ob Sie die praktizierten Spielregeln als fördernd oder hemmend für Innovation erleben. Auch die Frage: *Was würden Sie Ihrem besten Freund raten, wenn er morgen in einer Abteilung ihrer Firma zu arbeiten anfangen würde?* kann vieles über die geltende Kultur und die Spielregeln ans Tageslicht fördern. Wenn ein solche Empfehlung lauten würde: *Schütze deine kreativen Ideen vor deinem Chef, er klaut sie dir sonst!* dann sieht es für die Innovationskultur düster aus. ▲

Wenn Sie der Artikel mit ausführlicheren Beispielen interessiert, senden wir Ihnen diesen gerne zu. Mail an: [hans.glatz@trigon.at](mailto:hans.glatz@trigon.at)

#### Literatur

- Glatz, H./Steindl, R: Organisationsentwicklung – die Organisation als Erfolgsfaktor für Innovation, in: Schäppi, B. et al, 2005: Handbuch Produktentwicklung, Gabler Verlag, München.
- Bitzer, M.: Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung. Verlag NZZ, o.J.