

Innovations- managementsysteme

Bühnen und Systeme für innovative Menschen

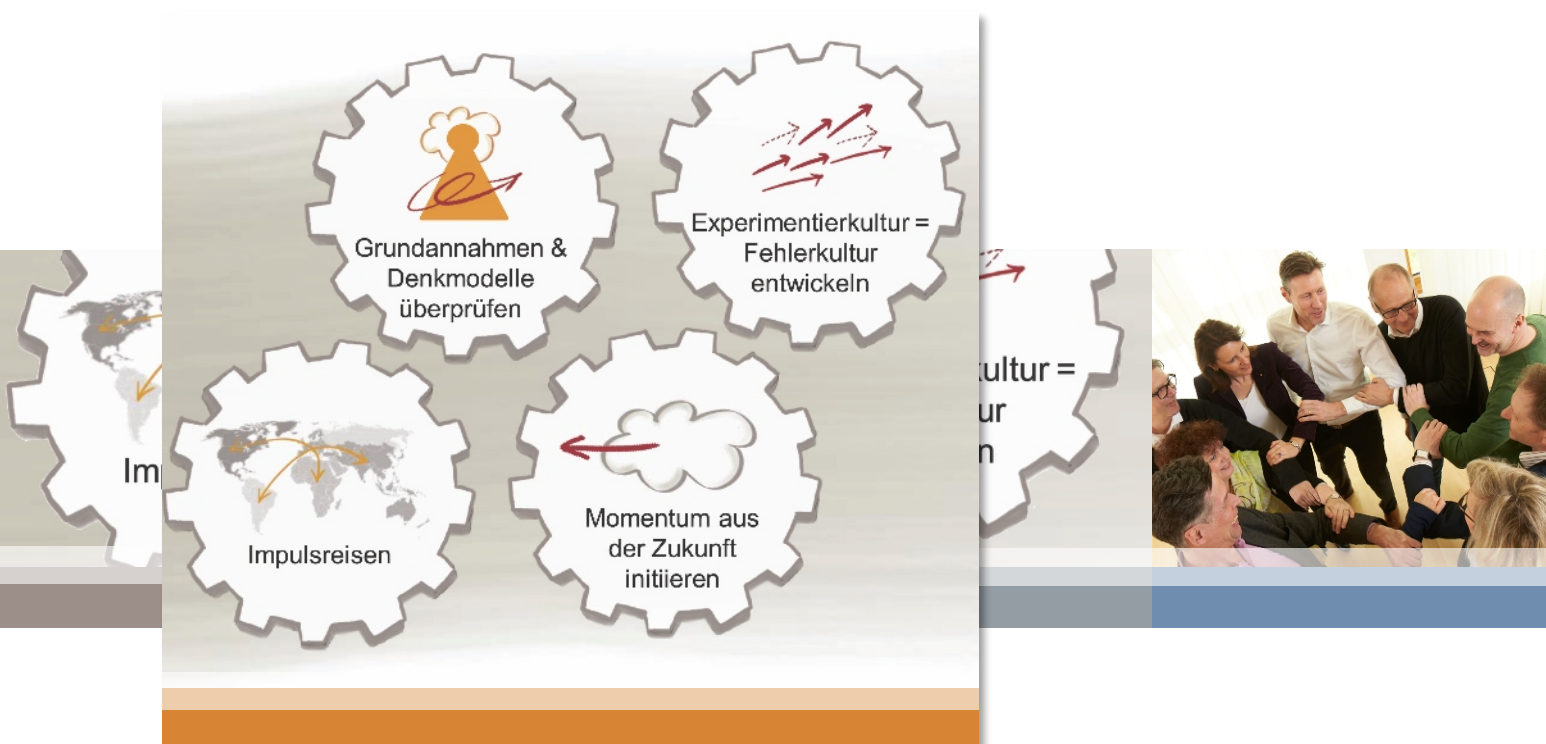
Innovationsmanagement bei Infineon in Österreich

Ein Energieversorger stellt die Weichen auf Innovation

Innovative Stadtverwaltung

„Agile Teams“ bei einem großen Automobilzulieferer

Innovationssysteme agil gestalten





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

In vielen Organisationen reicht es nicht mehr aus, hin und wieder etwas zu erneuern, alle paar Jahre die Produkte ein wenig zu verbessern, die Prozesse zu optimieren oder das Geschäftsmodell zu hinterfragen. Wenn der Unternehmenserfolg von laufenden Innovationen abhängt, braucht es mehr als einzelne Instrumente oder Projekte.

Hier ist ein permanent eingerichtetes Innovations-Managementsystem notwendig. Ein solches System stellt sicher, dass sich die Organisation regelmäßig und konsequent mit der Erneuerung beschäftigt und systematisch die dafür notwendigen inhaltlichen und kreativen Freiräume schafft und gewährleistet.


Ausgangspunkt für ein Innovations-Managementsystem ist das Grundverständnis, dass Innovationen eine andere Art der Steuerung verlangen als der Routinebetrieb.

Während Routinemanagement mit klaren Analysen und definierten Zielen arbeitet, ist dies im Innovati-

onsmanagement anders. Je radikaler die angedachten Innovationen sind, umso offener sind die Ziele und das Ergebnis. Man experimentiert, lernt durch Fehler und Erfolge und weiß nicht genau, wo man herkommt. Hier können etablierte Organisationen viel von Start-ups lernen.

Neben einem anderen Zugang zum Management verlangt ein Innovations-Managementsystem aber auch klare strukturelle Eckpunkte und einen Rhythmus, mit dem an den Herausforderungen der Innovation systematisch gearbeitet werden kann.

In dieser Ausgabe der TrigonThemen zeigen wir anhand von konkreten Methoden und Beispielen aus der Praxis, welchen Nutzen Innovations-Managementsysteme haben und wie solche Systeme entwickelt werden können.

Viele *innovative Einsichten* während der Lektüre dieser TrigonThemen wünschen Ihnen Ingrid Preissegger und Mario Weiss 

Bühnen und Systeme für innovative Menschen	03
Innovationsmanagement bei Infineon in Österreich	05
Ein Energieversorger stellt die Weichen auf Innovation	07
Innovative Stadtverwaltung	08
„Agile Teams“ bei einem großen Automobilzulieferer	10
Innovationssysteme agil gestalten – Praxisbeispiel aus einer sozialen Organisation	12

Life Achievement Award für Friedrich Glasl	14
Glasls Glosse	15
x-beliebig/Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Bei erfolgreichen Innovationsunternehmen geht es nicht um Tools oder Instrumente - sie haben die richtige Organisation und entsprechende Systeme geschaffen. Organisationsdesign wird zum zentralen Innovationstreiber.



M. Weiss

Mario Weiss

Bühnen und Systeme für innovative Menschen

Wenn wir Unternehmen bei ihren Innovationsfragen begleiten, kommen wir immer wieder auf folgende Punkte: • Wie schaffen wir es, uns laufend und systematisch zu erneuern? • Wie kann es gelingen, nicht immer wieder von Neuem Projekte starten zu müssen? • Wie können wir Innovationskultur nachhaltig verankern?

Hier entwickeln wir ein Innovations-Managementsystem, das tief in das Organisationsdesign eingreift. Jede Organisation verfügt über Systeme, mit denen sie ihre Aufgaben plant, steuert und kontrolliert. Beispiele dafür sind Qualitätsmanagement- oder Planungssysteme.

Diese haben einen klaren Rahmen und einen definierten Ablauf. Die vorgegebenen Strukturen schaffen Routine und Rhythmus. Es wird sichergestellt, dass alle relevanten Seiten beachtet werden und nichts Wesentliches übersehen wird. Aber ist es auch sinnvoll, für Innovationen ein Managementsystem einzuführen? Ist das nicht ein Widerspruch, weil ja gerade die Erneuerung weniger Regeln und Strukturen, aber umso mehr Spielräume und Freiheiten braucht?

Die Gefahr liegt tatsächlich in der Routine. Ideensuche und Experimente können niemals als Standardabläufe betrachtet werden. Immer wieder braucht es die magischen Momente der Begeisterung, die Neugierde, völlig andere Dinge zu probieren, den Mut, etwas ganz Neues zu starten, die Verrücktheit, nicht den alten Mustern zu gehorchen. Freiräume und Spielräume dürfen durch Strukturen und einen vorgegebenen Rhythmus nicht behindert werden. Ein solches Managementsystem soll Neuerungen unterstützen und beflügeln.

Es braucht einen gewissen Rhythmus, den entsprechenden Rahmen und passende Strukturen. Das bedeutet, in das Organisationsdesign einzugreifen – und dies geschieht mit dem Bewusstsein, Offenheit zu schaffen und nicht einzuengen oder zu sehr zu begrenzen.

Aufgaben eines Managementsystems für Innovationen

Es werden Sensoren eingerichtet, die frühzeitig relevante Signale im Markt und bei Stakeholdern erkennen. So suchen Innovationsscouts nach neuen technologischen Anwendungen und Zugängen. Die notwendigen Tools und Fähigkeiten werden entwickelt und geübt bzw. bei Bedarf auch zugekauft. Entscheidend ist die professionelle Gestaltung an der Schnittstelle zwischen Strategiearbeit und den Innovationsinitiativen. An dieser Schnittstelle wird die Innovation über Themenfelder strategisch geführt (guided innovation). Gleichzeitig braucht es für die Menschen entsprechende Freiräume in Form von Zeit und Ressourcen, weil wir wissen, dass die meisten echten Innovationen sich nicht aus der Strategie ableiten, sondern von begeisterten Menschen getrieben werden (individual innovation). Bestehende System- und Wissensgrenzen werden mit gezielt gestalteten Formaten und Querschnittsstrukturen in der Organisation überbrückt. Bühnen stehen zur Verfügung, um Ideen und Ansatzpunkte präsentieren und diskutieren zu können. Räumlichkeiten für die Ideengenerierung und den Prototypenbau sind bereitgestellt. Wenn die Gefahr besteht, dass die Kultur der bestehenden Organisation Erneuerung verhindert, werden Parallelsysteme etabliert, in denen das Neue geschützt entstehen kann.

Ein entscheidender Punkt in einem solchen System ist der Übergang von der kreativen Phase in die späteren Innovationsphasen mit Kapital- und Personalausstattung.

Ein nicht zu unterschätzender Teil eines solchen Systems ist die Sicherstellung der Rechte an Innovationen. Patentschutz, Lizenzen, Markenrechte etc. werden rechtzeitig gesichert.

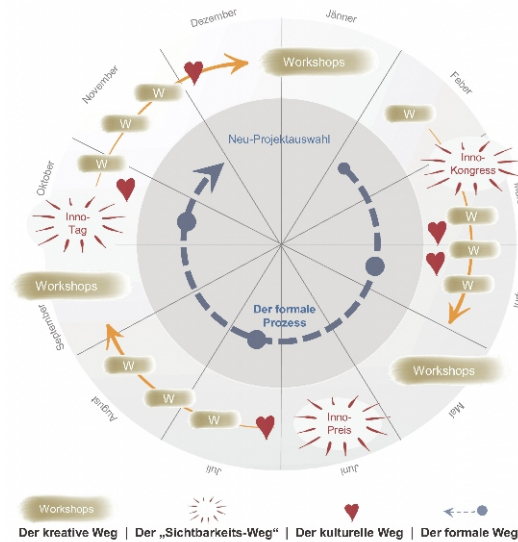
Wege eines Managementsystems

Bei der Entwicklung eines Innovations-Managementsystems geht es darum, die oft bereits ►

Organisationsdesign ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Innovationen

In den kreativen Phasen werden Ziele und Hierarchien ausgeblendet

bestehenden Instrumente und Prozesse zu sichten, zu ergänzen und in einem schlüssigen, aufeinander abgestimmten Gesamtkonzept zu vernetzen. In unserer Arbeit zeigt sich, dass sich der Jahreszyklus als Planungs- und Gestaltungsgrundlage gut bewährt. Durch diesen Zyklus können sich vier Wege ziehen. Intelligently verknüpft ergeben diese Wege ein System, durch das eine nachhaltige und lebendige Innovationskultur entstehen kann.



Jahreskreis Innovationsmanagement

Der kreative Weg

Ohne streng messbare Ziele, ohne Hierarchie und ohne direkten Erfolgsdruck werden im kreativen Weg bewusst Freiräume für Menschen mit Innovationsgeist und -kraft geschaffen. Hier werden je nach Bedarf die Instrumente und Methoden zur Ideenentwicklung und -bearbeitung eingesetzt. Die Teams finden sich abteilungs- und oft auch unternehmensübergreifend und verfügen frei und ohne Rechtfertigung den Vorgesetzten oder dem Controlling gegenüber über ein definiertes Spielgeld.

Der kulturelle Weg

Kraftvoll wird Innovationskultur dann erlebt, wenn einzelne Menschen in der Organisation neue Ideen verfolgen können, obwohl sie noch nicht genau wissen, wo sie herauskommen werden. Sie setzen sich bewusst neuen und ungewohnten Erfahrungen aus und sind neugierig. Die Rahmenbedingungen in der Organisation fördern dieses Verhalten. Ein definiertes Maß an Zeit und Ressourcen wird zur Verfügung gestellt und sorgt dafür, dass das Innovationsgeschehen nicht durch überkommene Regeln verunmöglicht wird.

Innovation ist dabei keine abgrenzbare Funktion in einer Abteilung, sondern immer ein Querschnitts-

thema. Ein Innovationsmanager pflegt und entwickelt die Rahmenbedingungen und schafft Innovationskultur.

Der „Sichtbarkeits-Weg“

Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden Möglichkeiten, ihre eigenen Ideen auf entsprechend gestalteten Bühnen sichtbar machen zu können. Es gibt die großen Bühnen wie Innovationstage, Innovationspreise oder Kongresse. Es gibt auch die kleinen Bühnen – und diese sind ebenso wichtig. Diese kleinen Bühnen können beispielsweise Innolabs oder Workshops sein. Auf diesen kleinen Bühnen können auch *U-Boote* – also Personen oder Teams, die im Hintergrund an Themen forschen und tüfteln – geschützt auftauchen und mit anderen in Kontakt treten. Große und kleine Bühnen schaffen Präsentations- und Dialogräume und sind ein wichtiges Werkzeug in der Gestaltung der Innovationskultur. Hier entsteht Anerkennung und Wertschätzung durch Sichtbarkeit.

Der formale Weg

In den formalen Prozessen, die zeitlich, organisatorisch und oft auch personell getrennt von den kreativen Prozessen geführt werden, können (zum Glück für viele Managerinnen und Manager) wieder die gewohnten Managementmethoden angewendet werden. Die Ideen und Vorschläge werden systematisiert, erfasst, bewertet und nach klaren Kriterien selektiert. Im Formalprozess läuft das Projektmanagement, hier werden auch die Finanzierungs- und Förderfragen geklärt. Der Übergang von den kreativen Prozessen zu den formalen Prozessen ist einer der sensibelsten Punkte, denn die in den kreativen Prozessen diskutierten Innovationsideen und erste Pilotumsetzungen werden bewertet und in die Linienorganisation überführt. Die Gefahr dabei ist, dass sich in dieser Phase oft wieder die alten Denkmuster durchsetzen und das Neue nicht zugelassen wird. An diesem Punkt schlagen wir vor, das bestehende Management um neutrale Sparringpartner zu ergänzen. In den drei vorgelagerten Prozessen waren eher Intuition, Inspiration und Kreativität gefragt. Beim Übergang auf den formalen Weg gewinnen wieder Ziele, Analysen und Planung an Bedeutung. Daher ist in dieser Phase der Wechsel des Projektverantwortlichen zu prüfen, weil nun andere Fähigkeiten gefordert werden. 🚧

Literatur

Weiss, Mario (Hrsg.) (2016): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme.

Bühnen schaffen
Anerkennung und
Wertschätzung

Ein integriertes und ganzheitliches Innovations-
Managementsystem sorgt für Rhythmus, Energie
und geeignete Rahmenbedingungen für engagierte
MitarbeiterInnen



G. Wellenzohn

Günther Wellenzohn, Infineon

Innovationsmanagement bei Infineon in Österreich

Wie können wir ein innovatives Unternehmen werden, so wie es in unseren Prinzipien steht?

Es beginnt mit Fragen und Diskussionen zu unseren Prinzipien, mit Reflexionen zu Zukunftsbildern und Strategien und mit der Frage nach Handlungsbedarfen. Aber der Reihe nach ...

Bei Infineon in Österreich wurde 2008 im Vorstand mit Leitungskreis die Strategie *IFAT 2020 – wir gestalten die Zukunft* ausgearbeitet. Dabei waren von Anfang an einige Prinzipien für Innovation wichtig:

- Ein gemeinsames Verständnis darüber, was Innovation für uns bedeutet (Idee ⇔ Umsetzung ⇔ Markt-Erfolg).
- Innovationsmanagement & -kultur sollten der *Motor* werden und damit den Fokus auf den Menschen legen.
- Alle Bereiche des Unternehmens werden eingebunden und machen mit (Entwicklung, Produktion, Human Resources/Support-Bereiche ...).

In den ersten Workshops wurden Breakthrough-Fragen/Schlüsselfragen entwickelt. Es wurde ein *sense of urgency* geschaffen. Entscheidende Prinzipien für diese Workshops waren: • Alle TeilnehmerInnen sind gleichberechtigt. • Es geht um Wertschätzung und Zuhören, *Spinnen ist erlaubt*. • Chancen, nicht Risiken bewerten. • Emotionales Commitment (Was ist mir persönlich wichtig, was will ich persönlich schaffen, was ist mein eigener Beitrag, meine Vision?).

Aus anfangs parallel durchgeführten Workshops für die Zukunft der Bereiche Entwicklung, Produktion und Support wurden gemeinsame – sogenannte *crossfunctional* – Workshops.

Ein zentrales Element war die Frage, wie hier unsere Innovationskultur systemisch weiterentwickelt werden kann. Im Rückblick waren vier Ansätze dabei von Bedeutung: 1. Strategische Verankerung

und damit Vorstands-/Management-Commitment. 2. Ein zentral reserviertes Budget für Innovationsprojekte. 3. Aufmerksamkeit und Bühne für Innovationsthemen durch Innovation Days und andere Veranstaltungen. 4. Innovation Awards.

Die unterschiedlichen Zugänge im System (nach Mario Weiss): Guided-, Framework-, Cross- & Individual Innovation

Diese Ansätze wurden von Beginn an berücksichtigt und mit verschiedenen Formaten zur Umsetzung gebracht und gelebt: Diversität und Cross-Innovation als Programm im Sinne von Einbindung verschiedener Organisationen und Fachbereiche und im Sinne von Einbeziehung junger MitarbeiterInnen bis hin zum Vorstand.

Im Sinne von Guided Innovation wurden strategienahe Fokus-Themen bearbeitet, in kreativen Workshop-Formaten diskutiert, *gerüttelt* und Handlungsfelder mit konkreten Maßnahmen abgeleitet. Dabei wurde viel auf die Eigeninitiative der TeilnehmerInnen gesetzt – *follow the flow* ... 2010 wurde im Vorstand die Entscheidung getroffen, einen Innovationsmanager zu installieren: eine neue Stabstelle für den CTO, zu Beginn befristet auf zwei Jahre. Als dieser Innovationsmanager war es meine zentrale Aufgabe, die Innovationskultur im Unternehmen mitzugestalten und zu evaluieren, wie sich diese weiterentwickelt und verändert.

Wege im Innovationsmanagement

Die vier Ansätze wurden in unserem Jahreskreis zusammengefasst, der vier Wege beschreibt. Seit 2010 bis heute wird der Jahreskreis als *Jahresprogramm* für Innovationsaktivitäten verwendet.

Der kreative Weg

Zu Beginn wurden in Abstimmung mit dem erweiterten Vorstand dazu mehrmals jährlich ►

DI Günther Wellenzohn ist Innovationsmanager der Infineon Technologies Austria AG

Die persönliche Vision einzelner spielte eine Rolle für den Erfolg des Konzerns

Im Vordergrund steht am Beginn die relevante Fragestellung - nicht die Lösung

sogenannte *Crossfunctional Workshops* organisiert. Themen wurden teilweise als Guidance vorgegeben – es wurden aber bewusst viele Freiräume für die TeilnehmerInnen geschaffen. Ein wesentliches Element waren auch sogenannte *i-Communities*, die im gesamten Konzern installiert wurden. Das „i“ steht dabei für Innovation. Das sind Teams, die sich aus ExpertInnen verschiedener Organisationen und Standorte zusammensetzen und sich mit Herausforderungen wie beispielsweise der *digitalen Fabrik*, neuen Materialien usw. auseinandersetzen. Im Vordergrund stehen zu Beginn relevante Fragestellungen und Herausforderungen – es sollte vorerst gar nicht um das Finden von Lösungen gehen.

Der kulturelle Weg und der Sichtbarkeits-Weg

Zur Sichtbarkeit von Innovation wurden bei Infineon die *Innovation Days* geschaffen. Diese Tage sind die *Messe* für Innovationen mit verschiedenen Formaten, bei denen es stark um Vernetzung geht: Ausstellungen und Präsentationen von Prototypen und Innovationsprojekten, Vorträge und Einbindung von KundInnen, LieferantInnen, ForscherInnen, ExpertInnen anderer Firmen, Branchen, Universitäten etc. Diese Veranstaltungen sind für alle MitarbeiterInnen zugänglich und werden mit unterschiedlichen Schwerpunkten/Mottos veranstaltet und beworben.

Um ein Momentum aufzunehmen und eine Durchdringung der Organisation zu schaffen, wurden in den ersten Jahren diese Innovation Days alle drei bis vier Monate durchgeführt, mittlerweile finden sie einmal jährlich statt. Wir veranstalten 2017 den 18. Innovation Day in Villach. Das Konzept der *Innovation Days* wurde mittlerweile im gesamten Infineon-Konzern an vielen Standorten übernommen. Ein Highlight ist dabei die Überreichung des jährlichen Innovation Awards (sozusagen die Oscar-Verleihung für Innovationen), gestartet 2009 in drei Kategorien (Produktion, Technologie, Kultur). In der Kategorie Kultur werden *nicht-technische* Innovationen wie Methoden-, soziale und HR-Innovation ausgezeichnet.

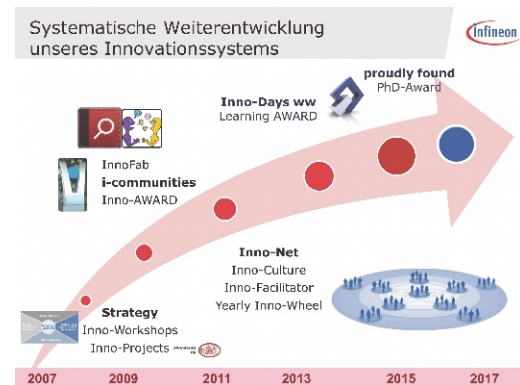
Eine Weiterentwicklung war 2012 die Einführung der Innovation Awards für Anwendungstechnik und der Lernpreis sowie 2015 die Kategorie *proudly found elsewhere* und der PhD-Award als Anerkennung für die intensive Forschung, die wir mit Universitäten und Forschungseinrichtungen betreiben.

Der formale Weg

Von Beginn an war die Einführung der *IFAT-Innovationsprojekte* ein Erfolgsfaktor: Beim jähr-

lichen *Call for Innovation* reichen die MitarbeiterInnen Konzepte und Lösungsvorschläge ein, die Beiträge zur Umsetzung der Strategie liefern. Nach Entscheidung durch eine ExpertInnen-/Management-Jury erfolgt die Finanzierung der Projekte für ein Jahr. In diesem Jahr können die Projektteams eigenständig handeln ohne viel Administration und Reporting. Ziel ist es, mit den Ergebnissen aus dem ersten Jahr die geschäftsführenden Einheiten zu überzeugen, diese Projekte oder Konzepte zu übernehmen, fortzuführen und umzusetzen. Von den circa 60 jährlich eingereichten Konzepten wird circa ein Viertel finanziert und liefert einen wesentlichen Beitrag zu Innovationen in allen Bereichen.

Im Rahmen einer Masterarbeit wurde 2016 eine Bewertung der Initiative und der Ergebnisse aus fast 100 Projekten durchgeführt, die zeigen konnte, dass viel erreicht wurde und Innovationsprojekte in die Linie übernommen wurden (z. B.: IP-Sicherung durch Patente und Erfindungsmeldungen, neue und fortgeführte Kooperationen, Gewinnen von Talenten). Andererseits wurden Projekte auch gestoppt, wenn keine Anwendung, kein Marktpotenzial identifiziert werden konnte.



Weiterentwicklung des Innovationssystems

Auch für ein Innovationssystem gilt es, sich weiterzuentwickeln und sich zu erneuern. Dies erfolgt bei uns durch regelmäßige Reviews der Strategie und durch ein Team von sogenannten Innovations-Facilitatoren. Das sind MitarbeiterInnen aus allen Bereichen des Unternehmens, die zusätzlich zu ihrem *Routine-Job* mit mir als Innovationsmanager unseren Jahreskreis gestalten und unser System weiterentwickeln.

Zum Abschluss ein Ergebnis, auf das wir besonders stolz sind: Der Österreichische Innovationspreis 2013 für die weltweit bis heute noch erste 300 mm-Produktion für Leistungshalbleiter in Villach ist ein Ergebnis unseres Innovationssystems.

Soziale Themen oder HR-Themen sind eine Kategorie beim Innovationspreis

Der Energieversorger KELAG lebt gut vom klassischen Geschäft. Mit dem Blick auf die Rahmenbedingungen der Zukunft wird ein Managementsystem eingerichtet, um systematisch und nachhaltig an Erneuerung zu arbeiten.

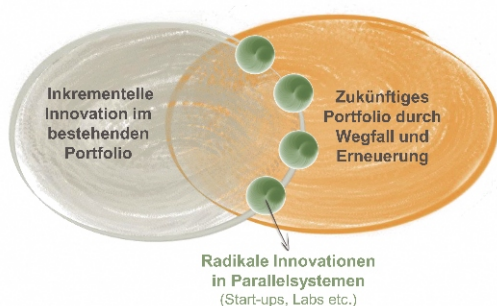


M. Weiss

Christian Schwarz, Kelag und Mario Weiss

Ein Energieversorger stellt die Weichen auf Innovation

Der Energieversorger KELAG lebt derzeit noch gut vom klassischen Geschäft. Aber die Branche befindet sich im radikalen Umbruch. Schon ist zu erkennen, wie die Erlöse mittelfristig schrumpfen werden, wie der Ausbau erneuerbarer Energien alte Kraftwerke unrentabel macht, wie die Großhandelspreise verfallen und der intensive Wettbewerb den Wechsel der KundInnen vorantreibt. In wenigen Jahren sollten neue Geschäftsmodelle einen deutlichen Beitrag zum Ergebnis leisten und gleichzeitig muss das bestehende Geschäft optimiert werden. Die untenstehende Grafik zeigt, wie hier inkrementelle Innovationsschritte und radikalere Parallelsysteme im bestehenden System ineinanderwirken. Das bisher bestehende Geschäftsportfolio wird in bestimmten Feldern schrumpfen. Durch neu zu entwickelnde Angebote, die in den angelegten Parallelsystemen organisiert sind, entsteht das zukünftige Geschäftsportfolio.



Änderungen des Geschäftsportfolios

Einzelne Innovationsprojekte reichen nicht mehr aus, denn welche Produkte und Dienstleistungen zum Erfolg führen werden, lässt sich im Vorfeld schwer sagen. Auch wie die Organisation aussehen wird, scheint offen. In dieser Situation beschließen die beiden Vorstände Armin Wiersma und Manfred Freitag, ein Innovations-Managementsystem mit folgenden Elementen zu entwickeln:

Guided Innovation

Aus der Unternehmensstrategie werden vier Innovationsfelder definiert und im Laufe der kommenden Jahre bearbeitet. Diese Felder sind offen formuliert, die Potenziale müssen erst erkundet werden. Im konkreten Fall sind das beispielsweise die Entwicklung von Produkten für mehr Energieeffizienz oder die Digitalisierung der Kernprozesse. Für diese Themenfelder wird Risiko- und Innovationskapital zur Verfügung gestellt.

Individual Innovation

Parallel dazu starten Aktivitäten, die einen induktiven, kreativen Zugang zu Innovation eröffnen und die Potenziale jedes/jeder einzelnen Mitarbeitenden fördern sollen. In Cross-Workshops werden mit KundInnen und ExpertInnen Themenfelder beleuchtet und Ideen generiert.

Eine Ideenbörse wird eingerichtet – wenn es sinnvoll und operativ möglich ist, können Ideen aber auch sofort umgesetzt werden. Dazu erhält jeder Bereich ein jährliches Innovationsbudget von 20.000 Euro, das an keine Auflagen gebunden ist. Außerdem wurde die Vergabe eines Innovationspreises im Rahmen des jährlichen Führungskräfte-meetings vereinbart.

Innovationskultur-Manager

Der Rahmen und die Struktur all dieser Impulse, Aktivitäten und Maßnahmen werden in einem Innovations-Managementsystem dargestellt, geplant und gesteuert.

Ein bereits installierter Innovationskultur-Manager informiert, motiviert und vernetzt. Er ist nicht für die Innovation selbst verantwortlich, aber schafft Bewusstsein für die strategische Bedeutung des Themas. Er baut interne Netzwerke auf und öffnet und vernetzt die Organisation bei Bedarf mit dem Umfeld. 🏠



Ch. Schwarz

Dr. Christian Schwarz, Leiter der Unternehmensentwicklung Kelag AG



I. Preissegger

Die öffentliche Verwaltung ist mehr denn je gefordert, sich mit Innovation auseinanderzusetzen, um die Leistungen und Services auf zukünftige Anforderungen auszurichten. Dafür braucht es kreative Räume und Systematiken.

Ingrid Preissegger

Innovative Stadtverwaltung

Bei Organisationen wie Start-ups ist laufendes Innovieren als Kernprozess angelegt. Risikofreudigkeit, Experimentierfreudigkeit, Mut zum Scheitern ist fest in ihrer DNA verwurzelt. Es gibt aber auch viele andere Organisationen, die in ihrem Kerngeschäft Produkte und Dienstleistungen anbieten, die Stabilität brauchen und nicht laufend verändert werden können – die aber gleichzeitig gefordert sind, Bisheriges radikal zu hinterfragen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Ein besonderes Beispiel einer solchen Organisation sind Stadtverwaltungen. Stadtverwaltungen verwenden Millionen an Steuergeldern in Bereichen wie Gesundheit, Mobilität, Versorgung, Bildung etc. Gerade in den letzten Jahrzehnten wurde hier viel Energie in Transparenz von Geldflüssen, professionelle und abgesicherte Entscheidungsstrukturen sowie nachvollziehbare Vergabeverfahren investiert, was wichtig und gut ist. Dies ermöglicht Qualitätssicherung sowie ein nachvollziehbares Abarbeiten der Kernaufgaben. Gleichzeitig ergibt sich dadurch aber auch ein sehr enges Korsett an Regelwerken für das tägliche Agieren.

Stadtverwaltungen haben jedoch durch ihre Interdisziplinarität sehr großes Potenzial für radikale nachhaltige Innovationen, die technische und soziale Innovation verbinden. Rasantes Wachstum und aktuelle gesellschaftliche Umbrüche verstärken den Bedarf, völlig neue Zukunftslösungen und Innovationen zu entwickeln. Dies erfordert allerdings ein Agieren konträr zu jenem, welches in den letzten Jahrzehnten kultiviert wurde.

Innovations-Managementsysteme geben Risikoentscheidungen Struktur

Oft hören wir die Frage: *Ja dürfen wir mit Steuergeld überhaupt experimentieren und scheitern?* Wir fragen uns eher, wie fahrlässig es für eine Stadtverwaltung wäre, nicht zu experimentieren und zu innovieren und welche Kosten dies zur Folge hätte.

Um hier radikale Innovationen entstehen zu lassen, ist die Unterstützung von Instrumenten, Strukturen und Systematiken erforderlich, die Freiräume bieten und Scheitern ermöglichen. Die Frage ist, welchen Rahmen braucht eine nachhaltige Innovationskultur, um mit dem Steuergeld verantwortungsvoll umzugehen? Wo braucht es bewusst Freiräume und das Überwinden von bestehenden Denkmustern und Verhaltensweisen, um für zukünftige Generationen zu innovieren?

Innovative Stadtverwaltung als Ziel in Wien

Im Rahmen der Innovationsstrategie, die Ende 2015 beschlossen wurde, hat sich Wien bis 2020 das Ziel gesetzt, eine innovative Stadtverwaltung zu haben. Ziele dabei sind die Entwicklung einer *Innovationskultur* und die Entwicklung von Systematiken, die dies unterstützen. Die Umsetzung ist als offener Prozess angelegt, bei dem mit neuen Formaten experimentiert wird. Dies schafft die Möglichkeit, rasch ins Tun zu kommen und gleich eine neue Herangehensweise und Haltung zu üben. Jene Elemente, die sich als erfolgreich erweisen, werden systematisiert, woraus ein Innovations-Managementssystem entstehen kann. Hier drei erste Beispiele:

Sichtbarkeit von bereits umgesetzten Innovationsprojekten

Die Wiener Stadtverwaltung hat in den letzten Jahren in vielen Bereichen internationale Preise für besonders innovative Projekte erhalten. Gleichzeitig wurde bereits während der Strategieentwicklung klar, dass die Stadtverwaltung als Ganzes weder nach außen noch nach innen als besonders innovativ wahrgenommen wird. Daher lag es in einem ersten Schritt nahe, sichtbar zu machen, welche Innovationsprojekte in den unterschiedlichen Fachbereichen bereits umgesetzt wurden und was die Organisation im Hinblick auf eine Systematiken- ►

Sonderpreis für „Gescheiterte Projekte, aus denen am meisten gelernt wurde“

tisierung daraus lernen kann. Es wurde ein Wettbewerb *Das Goldene Staffelholz für Innovation* ausgeschrieben, die Projekte wurden von einer Jury bewertet. Aus über 160 Einreichungen von unterschiedlichen Disziplinen und Fachbereichen wurden elf Projekte ausgezeichnet, die Preise wurden von Bürgermeister und Magistratsdirektor übergeben.

Dabei gab es einen Sonderpreis für *Gescheiterte Projekte, aus denen am meisten gelernt wurde*. Gerade dieser Preis rüttelte das Kulturverständnis der Führungskräfte und MitarbeiterInnen stark auf und wurde als klares Zeichen für eine neue, innovative Haltung der obersten Führung interpretiert. Im Rahmen eines Lerndialogs wurde der Erfahrungsaustausch gefördert, der auf große Resonanz stieß und einige interessante Erkenntnisse brachte. Dies soll nun ein sich wiederholendes, fixes Element sein.

Innovationsfördernde öffentliche Beschaffung

Die öffentliche Auftragsvergabe wird oft als innovationshemmend wahrgenommen, da das Vergabegesetz als Einschränkung erlebt wird. Fasst man den Blick auf Beschaffung weiter, so können vor dem formalen Vergabeprozess innovative Lösungsansätze in unterschiedlichen Themenfeldern ausprobiert und entwickelt werden. Dafür braucht es in den Fachabteilungen die Möglichkeit und die Fähigkeit, möglichst früh Fragestellungen zu formulieren, um sich für völlig neue Lösungsansätze zu öffnen. Diese Lösungsansätze können durch Kooperation mit Forschungseinrichtungen, Unter-

nehmen, anderen Fachbereichen in der Stadtverwaltung oder durch Kooperation mit der Bevölkerung entwickelt werden.

Aktuell wird in Workshops begonnen, Bewusstsein für diese Herangehensweise zu schaffen. In einem weiteren Schritt soll in *Co-Creation-Labs* die konkrete Umsetzung geübt werden. Um dies als Kulturelement im gesamten Magistrat einzuführen und die wirklich großen Herausforderungen kooperativ zu lösen, braucht es wiederum systematische Unterstützung.

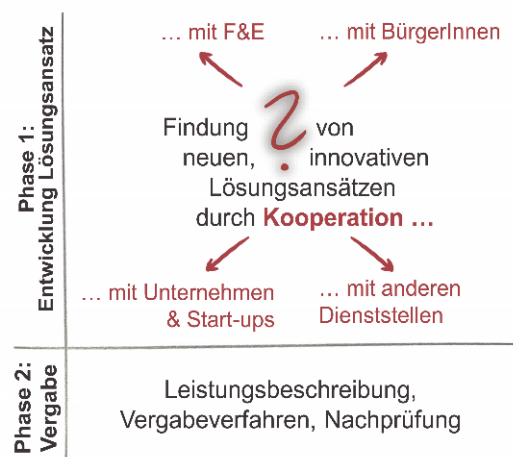
Neue Formate, die Raum geben

Innovationskultur braucht auch neue Formate und Räume, um eine Durchlässigkeit in der sehr hierarchisch geprägten Organisationsstruktur zu bekommen. Dabei wurden zwei Formate ausprobiert, die eine interessante Dynamik brachten und ein rasches, pragmatisches Tun ermöglichten. Diese waren:

Willensbildungsworkshops

Diese Eintagesformate bringen eine kleine Gruppe von ausgewählten, open-minded Führungskräften und ExpertInnen quer durch die Fachbereiche zusammen, um sich nach einem Kurzpuls intensiv mit einem Innovationsthema auseinanderzusetzen und danach zu überlegen, welche konkreten Maßnahmen in der Stadtverwaltung gesetzt werden könnten, um die Organisation gesamt aufzurütteln und zur Initiative zu bewegen. Während der letzten 1,5 Stunden werden mit der Magistratsdirektion die Erkenntnisse diskutiert und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung vereinbart.

Fokus auf Phase 1 im Beschaffungsprozess



Entwicklung von innovativen Lösungsansätzen

„Innovationen müssen selbstverständlich werden – was eine Kulturfrage ist.“

Klemens Himpele, MA 23

Klappsesselwerkstatt

Dieses sehr niederschwellige Format ermöglicht den Erfahrungsaustausch über Innovationsprojekte, indem sich die Leute in Arbeitsstätten (z. B. in einer Industriehalle) mit ihrem selbst mitgebrachten Klappsessel treffen und dort von ihren Projekten erzählen. Dabei treffen sich ExpertInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

Klemens Himpele, der Verantwortliche für den Umsetzungsprozess, hat sich für 2017 folgendes Ziel gesetzt:

„Es wird darum gehen, ein Innovations-Managementsystem aus den bisherigen Erfahrungen zu entwickeln und so zu einer dauerhaften Dynamik und Kulturveränderung zu kommen. Wir müssen in der Organisation jene Kräfte bündeln und stärken, die für Innovationskultur stehen.“

„Eine Systematik kann helfen, Anlaufstellen zu schaffen, guten Ideen Raum zu bieten, sich gegenseitig zu ermutigen, nach besseren Lösungen zu suchen.“

Klemens Himpele, MA 23



Ch. Kohlweg-Leidenberger

Der Ruf nach neuen Arbeitsformen nimmt zu. Häufig wird in diesem Kontext von agilen Teams gesprochen. Diese können ein bedeutender Baustein für ein Innovations-Managementsystem sein.

Christine Kohlweg-Leidenberger

„Agile Teams“ bei einem großen Automobilzulieferer

Entscheidungs- und handlungsfähig trotz widriger Umstände

Ausgangssituation – Warum agile Teams?

In den letzten Jahren wurde die Notwendigkeit alternativer Arbeitsmodelle größer. Man hat erkannt, dass bestimmte Themen nicht mehr mit den bisher bekannten Denk- und Handlungsmustern bearbeitet werden können. Symptome, die zu diesem Rückschluss führten, können mit dem Synonym **VUKA** zusammengefasst werden: veränderte Markt- und Kundenanforderungen (**steigende Volatilität**) und die damit verbundene Notwendigkeit, alternative Geschäftsmodelle zu finden; zum Kunden bzw. zur Kundin hin zu lange Reaktionszeiten; zu langsam oder gar nicht getroffene Entscheidungen (**zunehmende Unsicherheit**); bisher nicht gekannte bzw. zunehmende Qualitätsprobleme und unzählige Task Forces; eine immer komplexer werdende Alltagsrealität auf allen Hierarchieebenen (**steigende Komplexität**) und damit verbunden verstärkt die Notwendigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu bewältigen (**Ambiguitätstoleranz**). Bei Innovationen brachte man nicht die gewünschten PS auf die Straße. Besonders nachdenklich wurde man hinsichtlich des Fortschritts bei radikaleren Innovationsthemen (z. B. eMobility), wo - trotz enormen Ressourceneinsatzes - echte Erfolgsmomente schon zu lange auf sich warten ließen.

Wie hat man darauf reagiert?

In dem hier beschriebenen Industrieunternehmen wurden teilweise komplette Organisationsumbauten vorgenommen, bei denen die internen Strukturen stärker in Richtung Kunden ausgerichtet wurden. Darüber hinaus hat man strategische Zukunftsthemen organisatorisch herausgelöst und örtlich/räumlich separiert, also Parallelsysteme geschaffen. Die bereichs-, abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit wurde forciert

und es galt, so manche Grenze zu überschreiten bzw. Mauern innerhalb der – in den *fetten Jahren* – gewachsenen Strukturen einzureißen.

Dazu wurden auch – dort, wo sinnvoll – sogenannte *agile Teams* aufgesetzt, über die ich weiter unten noch ausführlich berichten werde. Die strategische Einbettung und der Management-Fokus wurden als wesentliche Erfolgsfaktoren erkannt, damit Innovationsthemen im Wettbewerb mit dem bestehenden Geschäft nicht untergehen bzw. niederpriorisiert werden. Damit wurde das bis dato bestehende Innovations-Managementsystem maßgeblich gestärkt.

Was heißt eigentlich „agil“?

Agil ist das Gegenteil von schwerfällig, unbeweglich. Agile Methoden versuchen, schwerfällige Planung aufzubrechen und offen zu sein für Veränderungen. Sie versuchen leichtfüßige Abläufe einzuführen und Bürokratie auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren. Bisher wurden agile Methoden vor allem in der IT-Welt und in der Softwareentwicklung eingesetzt (Scrum, Kanban). Die Übertragung auf andere Bereiche ist zunehmend zu beobachten und scheint erfolgsversprechend.

Was ist unter einem agilen Team zu verstehen?

Ein agiles Team wird temporär im Kontext eines spezifischen Kundeninteresses, welches mit herkömmlichen Herangehensweisen nicht sinnvoll bearbeitet werden kann, eingesetzt.

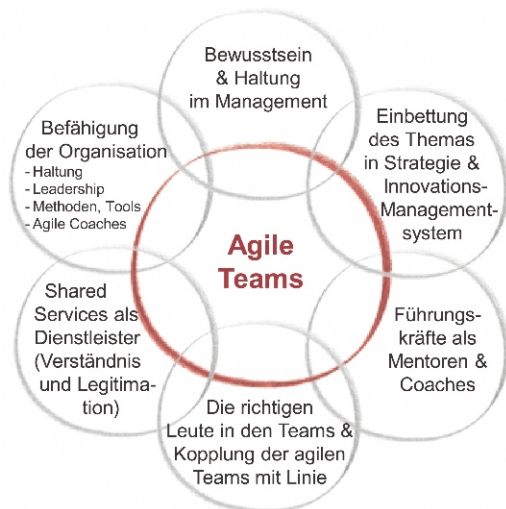
Agile Teams arbeiten innerhalb eines bestimmten Rahmens eigenverantwortlich. Das heißt, sie entscheiden selbst, wie sie vorgehen, haben dabei aber immer den absoluten Kundennutzen vor Augen. Im Wesentlichen zielen agile Teams darauf ab, dass es keinen Langfristplan mit darin definierten Meilensteinen gibt, der dann (blind) abge- ►

Innovationsthemen und das bestehende Geschäft brauchen unterschiedliche Logiken

fahren wird. Agile Teams arbeiten iterativ und inkrementell. Das heißt, ein kleiner Teilschritt (Sprint) wird gemacht und auf Basis dessen wird dann der nächste Teilschritt geplant. Dieses Vorgehen – im Sinne eines agilen Risikomanagements – ermöglicht kurzfristige, mutige Schritte, die aber ständig in gemeinsamer Verantwortung mit dem Topmanagement auf den Prüfstand gestellt werden, um so zeitnah Kurskorrekturen vorzunehmen.

Was braucht ein agiles Team, um es zum Laufen zu bringen und am Leben zu erhalten?


- 1) Spezifische Kundenanforderungen und die bewusste Entscheidung für ein agiles Team.
- 2) Die strategische Einbettung eines neuen Themas ist Voraussetzung, dass ein agiles Team erfolgreich starten kann.
- 3) Eine ausgewogene Management Attention, die auf der einen Seite Verantwortung übernimmt und dafür sorgt, dass ein neues Thema im Fokus bleibt und auf der anderen Seite entsprechend Freiräume lässt, Eigenverantwortung und Selbstorganisation fordert und fördert.
- 4) Konsequente und rasche Ressourcenbereitstellung:
 - Ausstattung mit dem benötigten Budget
 - Richtige Leute an der richtigen Stelle (Know-how-Träger intern oder extern)
 - Verbindliche Teamzuordnung (100 %)
 - Räumliche Lösungen, die agiles Arbeiten flankieren (Inspiring Working Conditions)
- 5) Shared Services: Interne Schnittstellen, die legitimiert sind, die Bedürfnisse agiler Teams jenseits der gängigen Prozesse und Praktiken gesondert zu unterstützen.
- 6) Agile Coaches, die in der frühen Phase agile Teams begleiten und am Leben halten.



Agile Teams – wesentliche Erfolgsfaktoren

7) Feedback, Reflexion und Lessons Learned als notwendige flankierende Maßnahme (um für künftige Projekte zu lernen; um eine lernende Organisation zu etablieren).

Wesentliche Erkenntnisse

1. Es braucht **Bewusstsein im Management**, dass die Transformation eines Unternehmens in Richtung Agilität ein langfristig angelegter Kulturveränderungsprozess ist, der nicht delegiert werden kann, sondern von allen Führungskräften nicht nur mitgetragen, sondern auch aktiv (vor)gelebt und vorangetrieben werden muss.
2. **Agile Teams brauchen einen Rahmen**. Arbeiten in agilen Teams bedeutet nicht, dass jeder **machen kann, was er möchte**. Agile Teams brauchen ein Ziel in Form eines klar abgesteckten Rahmens, in dem sie dann eigenverantwortlich und selbstorganisiert in sogenannten *Sprints* handeln. Regelmäßige kurzzyklische Reviews, bei denen im besten Fall auch der Kunde eingebunden ist, sorgen für Transparenz und ein gemeinsames Verständnis, in welche Richtung ein Thema läuft und welche Kurskorrekturen ggf. notwendig sind.
3. Agilität ist nicht unisono gleichzusetzen mit Tempo (Speed). Es bedarf eines **spezifischen Know-how-Aufbaus**, damit Steuern, Führen und Arbeiten im agilen Kontext etabliert werden können. Die Einführung von *Agile Coaches* wird empfohlen.
4. **Kopplung mit der Linie**. Agile Teams müssen mit der Linie gut koppeln, damit der Zugriff auf Ressourcen und Wissens-Datenbanken gewährleistet ist. Das Ende eines agilen Teams ist ebenso wichtig wie der Start. Das Thema muss in die Linie (Industrialisierung) überführt werden. Die Team-MitarbeiterInnen brauchen eine adäquate Anschlussaufgabe.
5. Agile Methoden **richtig eingesetzt und verbunden mit einem lebendig gehaltenen Innovations-Managementssystem können Innovationen befeuern** oder zumindest deren Erfolgswahrscheinlichkeit enorm steigern. 

Besonders bei radikalen Innovationen ist der Einsatz von agilen Teams und Methoden sinnvoll

Agile Teams, richtig eingesetzt, können Innovationen befeuern!



T. Weichselbaumer

Bei der Einführung von Innovationssystemen bewegt man sich im Spannungsfeld von Planbarkeit und Flexibilität. Das Beispiel eines Beratungsprozesses für eine soziale Organisation zeigt, wie das Prinzip Agilität Erfolg bringend angewandt werden kann.

Thomas Weichselbaumer

Innovationssysteme agil gestalten – Praxisbeispiel aus einer sozialen Organisation

Lernen durch Erfahrung

Ziel eines Projektes, das wir durchgeführt haben, war es, eine im Kern sehr gut funktionierende Organisation dauerhaft innovativer zu machen. Die Psychosozialen Zentren GmbH Niederösterreich (PSZ) unterstützen Menschen mit psychischen Problemen und Erkrankungen. Mit rund 350 MitarbeiterInnen und über ca. 6.000 KundInnen sind sie eine der größten gemeinnützigen Trägerorganisationen im extramuralen psychiatrischen Bereich in Niederösterreich.

Organisationen im Sozialbereich haben einerseits viel Druck zur Veränderung, z. B. durch neue gesellschaftliche und gesetzliche Entwicklungen wie Migration oder Inklusion. Andererseits gibt es Rahmenbedingungen, die Veränderung erschweren, etwa die meist komplizierte Stakeholder- und Finanzierungssituation und die oft straff organisierten Betreuungsdienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund war das Ziel, ein System in Kraft zu setzen, in dem Innovation ein ständiger, selbstverständlicher Teil der Organisation ist. Da es in der Organisation dazu bisher kein Vorgehensmodell gab, bestand der Wunsch nach einem Prozess dafür.

Learning by Doing

Sehr schnell wurde klar, dass existierende Standardprozesse nicht passten und dass es unmöglich ist,

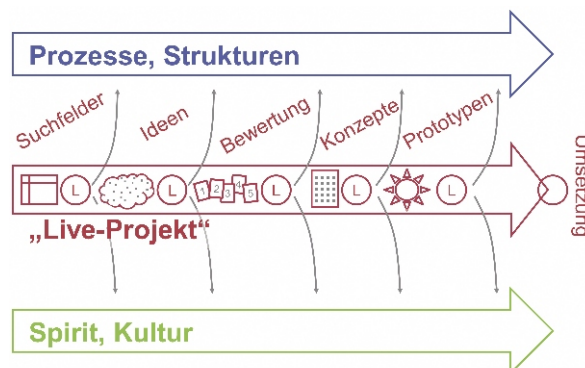
einen derartigen Prozess und Strukturen zu definieren, wenn es dazu keine Erfahrungen gibt. Daher entwickelten wir die Grundidee, ein Innovationsprojekt anhand eines konkreten Themas gemeinsam durchzuführen (*Live-Projekt*). Das Projekt orientierte sich an gängigen Konzepten, wurde aber an die speziellen Bedürfnisse angepasst.

Vom Prozess zum System

Ein Prozess – meist unter der Bezeichnung *Innovationsmanagement* – kann bei Innovation immer nur Teil der Lösung sein. Eine ebenso große Rolle spielt die kulturelle Komponente, ohne die speziell ein System zur Innovation nicht lebendig gelingen kann. Diese Komponente haben wir im Projekt *Spirit* genannt. Nach jedem gemeinsamen Schritt haben wir in einem Reflexionsworkshop die Fragen beantwortet: *Wie soll dieser Schritt in Zukunft bei uns aussehen?* und *Welche begleitenden/kulturellen Aktivitäten benötigen wir dazu?*. So wurde ein individueller Weg gefunden, der optimal zur Organisation passt und auf konkreten Lernerfahrungen mit dem Thema Innovation beruht.

Als Grundgerüst dienten sechs Schritte: Suchfeldanalyse, Ideengenerierung, Bewertung, Konkretisierung, Prototyping und Umsetzung. ▶

Prozess und "Spirit" sind gleichermaßen wichtig für Innovation



Das Beratungsprojekt im Überblick

Dieses Vorgehen wurde gemeinsam entwickelt – so war etwa ursprünglich keine explizite Prototyping-Phase vorgesehen. Sie erwies sich aber im Live-Projekt als zweckmäßig und wurde daher in das zukünftige System aufgenommen. Alle anderen Schritte wurden in der konkreten Ausgestaltung der Prozessschritte und der kulturellen Aktivitäten stark angepasst.

Für die Suchfeld-Analyse wurde eine Vorgehensweise festgelegt, wie Suchfelder aus der Strategie als Thema vorgegeben werden können. Andererseits ist auch wichtig, dass die Offenheit für wichtige Themen gefördert wird. Daher wurden mehrere Instrumente eingeführt, um das Ohr an den Menschen zu haben, die tagtäglich mit den KundInnen zu tun haben – z. B. werden Anregungen im MitarbeiterInnengespräch abgefragt.

In der Ideengenerierung geht es mit verschiedensten Methoden darum, Lösungen zu finden. Dazu gibt es mehrere explizite Formate wie Ideenworkshops und Ideenbrunch, aber auch eine klare Anlaufstelle für Ideen, die anders entstehen. Bei der Bewertung wurde viel Augenmerk auf die Kriterien gelegt und auf die Frage, wer bewertet. Betroffene und Angehörige reden hier mit. Der weitere Weg vertieft ausgewählte Themen in iterativen Schritten, indem sie konkreter werden. Es werden Prototypen und Geschäftsmodelle entwickelt und schließlich ein Umsetzungsprojekt aufgesetzt.

Agilität als Schlüsselbegriff

Der Begriff der Agilität spielt dabei eine besondere Rolle. In einem allgemeinen Sinn bedeutet das, schnell, flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu sein. Auf organisationaler Ebene wird sie als wichtige Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit und in Zeiten der Veränderung angesehen und als Gegenstück zu langsamen, starren und bürokratischen Organisationen verstanden.

Der gesamte Beratungsprozess wurde agil gestaltet, also an Lern-Erkenntnisse und neue Anforderungen angepasst. Aber auch das Ergebnis sollte agil und somit in der Lage sein, sich an neue Anforderungen schnell und flexibel anzupassen. Das entwickelte Innovationssystem ist in einem Handbuch dargestellt. Am Beginn herrschte das Verständnis vor, dass dieses für die Organisation viele Jahre lang gültig sein sollte. Dieses Verständnis wurde ersetzt durch die Betrachtung des Handbuchs als *Living Paper*, das durch systematische Reflexion der Lernerfahrungen weiterentwickelt wird.

Das Innovationssystem, das dabei entstand, integriert viele moderne Innovationskonzepte und Methoden (z. B. Ansätze aus dem Design-Thinking,


des Lean-Startup-Konzeptes oder der Business Model Generation). Zwischen den Schritten gibt es zahlreiche Abhängigkeiten und Feedbackschleifen, sodass sich die Ideen und Konzepte im Prozess meist stark verändern.

Entscheidungen werden immer nur bis zum nächsten Schritt getroffen. Es wird stark auf die Integration von KundInnen und Stakeholdern geachtet. Konzepte, die aus einem Unternehmensumfeld kommen, wurden für soziale Organisationen angepasst. Für die *Business Model Generation* existiert beispielsweise von den Autoren eine Adaption für *Mission-Driven Organizations*.

„Make it happen“ und „let it happen“

Für die PSZ war dabei wichtig, dass es einerseits möglich ist, das Innovationssystem strategisch zu steuern. Andererseits sollte auch unterstützt werden, dass Themen aus der Organisation entstehen. Weiters war das klare Ziel, Innovationsinitiativen nicht zwingend zu zentralisieren. Daher wurde einerseits dafür gesorgt, dass gemischte Teams mit neuen Methoden gezielt nach neuen Wegen suchen (*make it happen*). Andererseits wurden aber auch Anreize geschaffen, dass Innovation autonom in den Bereichen erfolgen darf und soll und dort gehört, aufgegriffen und mit Ressourcen ausgestattet wird. Es gibt dafür aber keine zentrale Steuerung (*let it happen*).

Verankerung in der Organisation

An zahlreichen Punkten wurden die Aktivitäten an die bestehende Organisation angedockt. Im bestehenden Strategieprozess können Themen für Innovation gesetzt werden, der MitarbeiterInnentag wird für Teile des Innovationssystems genutzt, die Planung der Weiterbildung orientiert sich an Erkenntnissen aus Innovationsprojekten und es gibt weitere Verbindungen zu Stakeholder-Gremien und anderen Initiativen der Qualitätskontrolle und Organisationsentwicklung. Ziel ist es, hohe Präsenz und Selbstverständlichkeit des Themas Innovation im beruflichen Alltag zu erreichen. Dadurch wird die gesamte Organisation innovativer und agiler und kann sich auf systematische und doch flexible Art jederzeit an die Umwelt anpassen und erneuern. 

Literatur

Agiles Manifest. Online im Internet:
<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
(abgerufen am 18.02.2017)

Osterwalder, Alexander (2016): The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas For Mission-Driven Organizations. <http://bit.ly/2lt5OVe>
(abgerufen am 18.02.2017)

„Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen des Plans“
Agiles Manifest

"Innovation ist ein lebendiges System, das die ganze Organisation inspiriert."
Martin Kaukal,
GF der PSZ

Life Achievement Award für Friedrich Glasl



Univ. Prof. Dr. Dr.h.c. Friedrich Glasl, Konfliktforscher, Mitbegründer und Partner der Trigon Entwicklungsberatung, langjähriges Redaktionsmitglied und nunmehr Glossist der Trigon Themen, erhielt in Bonn den Life Achievement Award 2017 und damit die höchste Auszeichnung, die die Weiterbildungsbranche zu vergeben hat.

In der Begründung des Komitees heißt es: „Friedrich Glasl hat mit seinen Werken wie kein anderer die Konfliktforschung geprägt und wegweisende Methoden für die Praxis der Mediation entwickelt“ sowie „Glasl gilt als eine Koryphäe auf seinem Gebiet.“

Als Glasl vor über 30 Jahren mit einigen Gleichgesinnten die Trigon Entwicklungsberatung gründete, hatte er bereits viele Jahre der Konfliktforschung und Beratung hinter sich. Marlies Fröse, Professorin für Personal- und Organisationsentwicklung an der Evangelischen Hochschule Dresden und Privatdozentin an der FSU Jena, meint dazu in ihrer Laudatio, dass die Beschäftigung mit Konfliktmanagement für Glasl

auch deshalb zum roten Faden in seinem Leben wurde, *weil er in eine Zeit hineingeboren wurde, die durch die Grausamkeiten des Krieges gekennzeichnet war.*

Sein ursprünglich als Habilitation verfasstes Werk „Konfliktmanagement“, das 2013 in der 11. Auflage erschien, ist ein Standardwerk für jeden, der sich mit diesem Thema professionell befasst. Seine Konzepte (wie zum Beispiel das Modell der neun Eskalationsstufen) prägen das Vorgehen in Mediation und Konfliktmanagement weit über den deutschen Sprachraum hinaus.

Zusätzlich zu den zahlreichen Büchern und unzähligen Artikeln in Fachzeitschriften scheidet Glasl nicht die Herausforderung, auch sehr praxisorientierte Lehrfilme zur Team- und Organisationsmediation zu gestalten und angehenden MediatorInnen konkrete Übungsmöglichkeiten zu bieten.

Seine umfassende Erfahrung mit der Konfliktarbeit innerhalb von Organisationen sowie die zahlreichen Mediationsausbildungen und Studiengänge, die er seit Jahrzehnten – auch in Konfliktländern wie Armenien, Georgien, Israel, Russland, der Ukraine – durchführt, tun das Übrige, um seinen nachhaltigen Einfluss auf die Landschaft des Konfliktmanagement zu erklären.

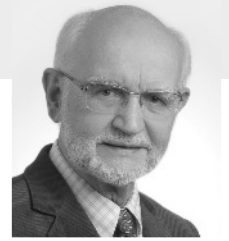
Wolfgang Grilz

Der **Life Achievement Award** ist der höchste Preis zur Würdigung eines Lebenswerkes in der Weiterbildungsbranche. Ausgezeichnet werden herausragende Persönlichkeiten oder Organisationen, die als Vordenker und Wegbereiter der Weiterbildung gelten und der Branche entscheidende Denkanstöße gegeben haben.

Als Preisträger kommen Personen in Frage, die einen hohen Bekanntheitsgrad und publizistischen Erfolg haben.

Unter den bisherigen Preisträgern finden sich Namen wie Tony Buzan, Robert B. Dilts, Geert Hofstede, Friedemann Schulz von Thun oder Lothar J. Seiwert.
www.life-achievement-award.de

Glasis Glosse

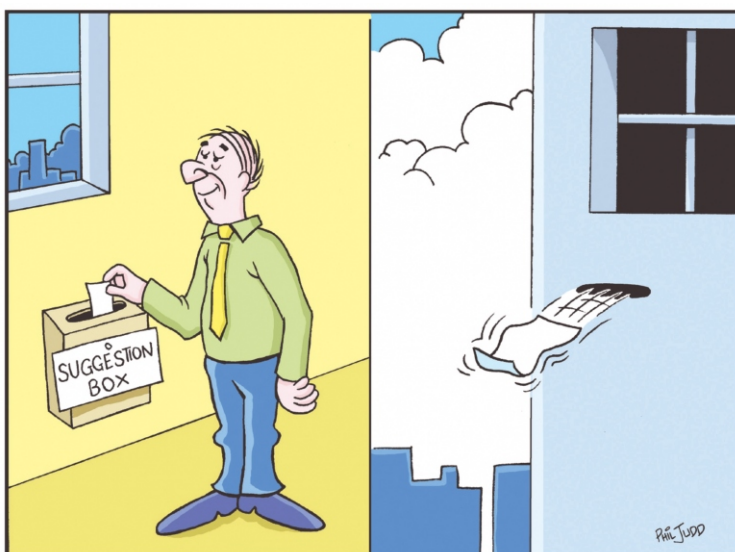


Unsere Sprache bringt unsere Denkart oder Denk-
Unart zum Ausdruck, die Wirklichkeit schafft. Kriege
haben immer damit begonnen, dass erst eine Sprache
der Gewalt aufkam, der später Gewalttaten gefolgt
sind. Darum ist Achtsamkeit geboten: Wenn die
Sprache verlüdert, ist dies ein untrügliches Zeichen
dafür, dass vorher bereits das Denken verlüdert ist.
Deshalb sind Un-Worte - wie beispielsweise *postfak-
tisch* - ein Alarmsignal! Solche Wortkonstruktionen
lenken uns bewusst von kritischen Situationen ab,
hüllen den wahren Sachverhalt in ein Lügengespinnt
ein und zerstören letztlich unser Vertrauen. Das führt
zu der oft bejammerten Politikverdrossenheit in
Demokratien, zur Vertrauenskrise gegenüber Banken
und zur Skepsis bezüglich mancher Produktverspre-
chen (umweltfreundlich, gentechnikfrei, geringe
CO2-Werte der Autoabgase, etc.).

Deshalb müssen sich Führungskräfte in Politik und
Wirtschaft der Frage stellen: *Wie halten Sie es mit der
Wahrheit? Was verstehen Sie unter Wirklichkeit?* Der
Umgang mit Wahrheit und Fakten hat praktische
Bedeutung für das Betriebsklima. Davon hängt die
Glaubwürdigkeit der Führung ab. Wie viel Wahrheit
- auch über unangenehme Sachverhalte - mutet das

Management den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
zu? Wird möglichst lange heile Welt vorgetäuscht
und die unabwendbare Schreckensbotschaft erst
verkündet, wenn das Schiff schon am Sinken ist? Wird
bei der Berichterstattung in der Gegenrichtung, von
unten nach oben, konsequent Wahrhaftigkeit gefor-
dert? Oder umgibt sich das Management mit Jasagern,
die ihren Chefs nur die Informationen geben, die
diese gerne zur Bestätigung ihrer Unfehlbarkeit hören
möchten? Und was das Wirklichkeitsverständnis
betrifft: Geht es im Berichtswesen nur um quanti-
fizierbare hard facts oder auch um soft facts, die
erfahrungsgemäß genauso ergebnisrelevant sind wie
Fakten, die sich zählen, messen und wägen lassen?
Und wie ist es mit der PR nach außen? Für die
Kommunikation nach innen und nach außen kann
es nicht zweierlei Moral geben, wenn eine Organisa-
tion nicht das kostbarste Gut, das Vertrauen seiner
Stakeholder - Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten,
Geldgeber, öffentliche Stellen, Medien usw. - verspie-
len will. Sich selber wirklich wahrhaftige Antworten
auf diese Fragen nach Wirklichkeit und Wahrheit zu
geben, ist in einer Zeit der Informationsmanipulati-
onen großen Stils oberstes Gebot. *Friedrich Glasl*

Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Vorträge und Impulsreferate

Auf Basis der Ansätze, Methoden und Instrumente unseres Buches "Handlungskompetenz Innovation" halten wir ein Impulsreferat und ermöglichen durch anschließende Dialogrunden den Austausch und den Bezug zur aktuellen Situation. Dies kann in ausgedehnterer Form im Rahmen von Führungskräfteworkshops erfolgen oder auch bei Konferenzen und Unternehmensveranstaltungen, die das Thema Innovationskultur in den Mittelpunkt stellen möchten.

Inno-Audit – einen Spiegel erhalten

Um radikale Innovationen zu ermöglichen, gilt es, die aktuell gelebten Innovationsprozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen und auf Zukunftsfähigkeit zu prüfen. Durch Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften – geleitet von gezielten Fragestellungen – analysieren wir die gelebte Innovationskultur und Systematik. Der daraus abgeleitete Hypothesen- und Handlungsfeldkatalog wird anschließend mit dem Topmanagement diskutiert.

Innovationskultur durch Systeme entwickeln

Die aktuelle Dynamik im Umfeld erfordert eine Organisationsgestaltung, die Innovation ermöglicht und durch ein Innovations-Managementsystem unterstützt wird. Dieses System schafft gezielt Freiräume für Kreativität, Plattformen, um Innovationen sichtbar zu machen und Prozesse, die die

Entwicklung von der Idee zur umgesetzten Innovation unterstützen. Dadurch wird die nachhaltige Entwicklung einer Innovationskultur in der Organisation unterstützt, die Qualitäten wie ergebnisoffenes Arbeiten, Mut zum Scheitern, frühes Experimentieren beinhaltet.

Konkrete Innovationsideen umsetzen

Wir begleiten die Entwicklung konkreter Innovationen - von der Strategie über den Ideation-Prozess, verschiedene Bewertungsschritte bis hin zum Prototyping und der Umsetzung. Eine solche Entwicklung kann sich auf Produkte, Dienstleistungen, Vertriebsaktivitäten, Prozesse oder Geschäftsmodelle beziehen.

Seminare

In unseren Innovationsseminaren erhalten die TeilnehmerInnen Zugänge zur Innovation und den damit verbundenen Anforderungen eines veränderten Organisationdesigns. Wir bieten unsere Erfahrungen mit zeitgenössischen Strömungen an – wie z. B. Design Thinking, Effectuation, Lean Startup. Aus diesen werden grundlegende Prinzipien wie Agilität, Iteration und Kundenorientierung abgeleitet. Dazu gibt es konkrete Werkzeuge und Methoden für verschiedene Teile des Innovationssystems, die anhand konkreter Beispiele aus dem TeilnehmerInnenkreis ausprobiert werden.

Informationen zu unserem Beratungsverständnis und zu unseren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie unter www.trigon-academy.info. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung
gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Rudi Ballreich, Günther Karner, Herbert Salzmann, Brigitta Hager | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Johannes Narbeshuber, Susanne Skandera | **Koordination:** Ingrid Preissegger und Mario Weiss | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz.

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz