

Wie viel Organisation verträgt Innovation?

Innovation und Organisation sind auf den ersten Blick ein klassischer Widerspruch. Einerseits die festen Strukturen von Budgets und Ressortaufteilung, andererseits die luftige Welt der Ideen, der gedanklichen Kreativität. Nur wenn die Organisation ausreichend fit für Innovation ist, kann dieser Widerspruch aufgelöst werden.

von Klaus Birkbauer, Stefan Posch und Peter Affenzeller

Ein Glück: der Innovationsprozess funktioniert nicht

»Innovation ist bei uns der einzige Prozess, der nicht nach unserem ISO-Handbuch funktioniert«, beklagte die Geschäftsführerin eines innovationsgetriebenen Dienstleistungsunternehmens in einem Beratungsgespräch. Genau hier wurde die Herausforderung im Umgang mit Innovation erkannt: Ideenfindung verträgt kaum starre Strukturen. Wie also gestaltet man eine passende Organisation für Innovation? Der Start ist nicht der Aufbau von Prozessen und Strukturen – auch wenn die Geschäftsführung gleich zu Beginn einen straff strukturierten Stage-Gate®-Prozess¹ fordert. Innovative Haltungen und Prinzipien müssen von Beginn an verankert sein und gelebt werden (siehe auch Artikel »Organisation der Zukunft«, Ausgabe 01/2011).

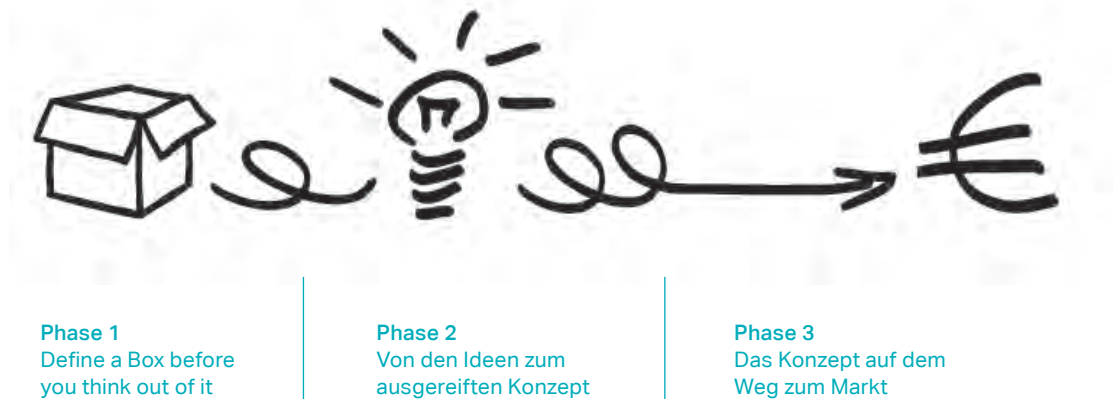
Die Innovations-Landkarte

Phase 1: Define a Box before you think out of it

Viele Unternehmen starten Innovation damit, möglichst viele Ideen zu sammeln und sie in Datenbanken zu erfassen. Für erfolgreiches Innovieren muss dem ein entscheidender Schritt vorausgehen: wirksames Innovationsmanagement legt hohen Wert auf gut definierte Aufgabenstellungen (die Box), auch Opportunity Recognition oder Definition von Suchfeldern genannt. Im Kern geht es darum, einen relevanten Kristallisa-

¹Dr. Robert G. Cooper, Professor Emeritus of Marketing and Technology Management at McMaster University in Canada, entwickelte dieses Modell, um Innovations- und Entwicklungsprozesse maßgeblich zu optimieren. Stage-Gate® ist ein geschütztes EU-Warenzeichen des Innovation Management U3 und Product Development Institute Inc. www.stage-gate.com

Die Innovations-Landkarte



tionspunkt für die Ideenfindung zu erarbeiten. Wann immer Sie aufgefordert werden »Out of the Box« zu denken, machen Sie sich klar, um welche Box es sich dabei handelt. Ein klar definiertes Problem ist oft schon die halbe Lösung. Innovations-Fitness ist daher zum wesentlichen Teil die Fähigkeit der Organisation, ihre brennenden Fragen konkret darzustellen.

Herausforderungen für die Organisation

In Pionierunternehmen bringt der Gründer Motivation, Antrieb und Ausrichtung mit und vereint alle notwendigen Disziplinen in sich. Er selber ist der organisatorische Rahmen. Mit zunehmender Arbeits- teilung entsteht die Herausforderung, unterschiedliche Wissensquellen anzuzapfen. Klassisches Ideen- management legt keinen Fokus auf das Formulieren von Aufgabenstellungen. Oftmals ist dann der Output unbefriedigend – Ideen sind breit gestreut und von mangelnder Qualität. Innovationsmanagement als Prozesstreiber sorgt für gut definierte Aufgabenstel- lungen bei inkrementellen oder radikalen Innovations- vorhaben und stimmt die Reihenfolge der Bearbeitung mit dem Management ab.

Phase 2: Von den Ideen zum ausgereiften Konzept

Ist die Aufgabenstellung konkretisiert, darf das Gehirn umschalten und endlich kreativ, intuitiv, explorativ Ideen generieren. Jetzt kommen Kreativitätstools zum Einsatz. Ein cleverer Verdichtungsprozess identifiziert

vielpersprechende Ideen und legt die Basis für erste Rohkonzepte. Je nachdem ob eher inkrementelle oder radikale Innovationen erwartet werden, bewegt man sich auf mehr oder weniger unbekanntem Terrain. Bei radikalen Innovationen steht schnelles Lernen im Vordergrund. Dies wird unterstützt durch »early proto- typing«, welches eine intensivere Auseinandersetzung mit Konzepten und deren Weiterentwicklung ermög- licht. Dieser typischerweise iterative Prozess führt schließlich zu einer reduzierten Anzahl von Konzepten.

Herausforderungen für die Organisation

An sich »vernünftige« Mitarbeiter werden zum Spinnen eingeladen. Für diese andere Art des Denkens muss ein temporärer Rahmen mit den drei Dimensionen Time, Trust, Territory geschaffen werden:

- Territory: einen temporären »Denkraum« öffnen
- Trust: diesen Denkraum vor Anfechtungen und Unsicherheiten der Organisation schützen
- Time: einen realistischen Zeitrahmen für die iterative Konzeptentwicklung sicherstellen

Dieser »Raum« kann – passend zur Box – sehr unterschiedlich sein. Es kann im einfachsten Fall ein erlaubtes Zusammenstehen beim Kaffeeautomaten sein bis hin zu speziell ausgestatteten Kreativumfel- dern im Unternehmen. Erfolgsentscheidend ist dabei das Vertrauen in diese Art des Arbeitens und nicht die Größe der physischen Räume. ►



Scheinbar Widersprüchliches in Einklang zu bringen, ist die Herausforderung.

Phase 3: Das Konzept auf dem Weg zum Markt – mit Stage und Gate

Das Konzept ist reif. Jetzt auf den Markt damit – aber wie? Hier kommt der Stage-Gate®-Prozess ins Spiel, der vor mehr als 20 Jahren entwickelt wurde. Viele große Unternehmen haben diesen Prozess mit elektronischem Work-flow und Datenbanken zu einem Kommunikations- und Managementwerkzeug ausgebaut. Die Grundidee aller Stage-Gate®-Prozesse ist einfach: in der »Stage« wird gearbeitet. Am Tor (Gate) warten die Gate-Keeper, die darüber entscheiden, ob die Anforderungen für die Durchführung der nächsten Phase erfüllt sind. Die meisten Manager lieben diesen Prozess, weil er Effizienz und Sicherheit verspricht und dabei die Hauptaufgabe nie aus den Augen verloren wird.

Herausforderungen für die Organisation

Im klassischen Projektmanagement, wie zum Beispiel dem Anlagenbau, gilt: Abbruch und Scheitern ist keine Option. Beim Stage-Gate®-Prozess braucht es jedoch – falls erforderlich – den Mut, Stopp zu sagen,

verbunden mit Wertschätzung für die bisher geleistete Arbeit. »Abbruch ist keine persönliche Niederlage« ist in diesem Fall ein wichtiger Wert einer gelebten Innovationskultur.

Die Organisation selbst ist Objekt der Innovation

Methoden und Tools kann heute jeder nachlesen. Die Herausforderung jedoch liegt in der maßgeschneiderten, differenzierten Gestaltung der drei Phasen, passend zur Bedeutung von Innovation im jeweiligen Unternehmen. Unser integrierter Beratungsansatz bietet die Synthese von fachlicher Kompetenz und psychosozialen Fähigkeiten. Co-Creation, also partnerschaftliche Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe, ist dabei die Grundhaltung.

Letztlich geht es um einen wirksamen Dialog für echtes Commitment zu Time + Trust + Territory. Schafft man dies, sind die Voraussetzungen für eine fruchtbare Synthese von Innovation und Organisation gegeben. ●