

Über die Grenzen

Gerald Steiner

Industrielle Wertschöpfungsketten, Nahrungsmittelsicherheit und Klimawandel sind nur einige der Themen, mit denen sich Gerald Steiner beschäftigt. In globalen Krisen arbeiten er und seine Kollegen an der Harvard Universität unter anderem gemeinsam mit Ministerpräsidenten und Kanzlern an innovativen Zukunftslösungen. Mit Andreas Pölzl verbindet ihn eine langjährige fachliche und persönliche Freundschaft. Diesmal tauschen sich die beiden zum erfolgreichen »Muster brechen« bei Innovationsprozessen aus.

Ein Interview von Andreas Pölzl

Du beschäftigst dich täglich mit Veränderungsprozessen. Warum tun sich Organisationen so schwer, alte Muster zu brechen?

Gerald Steiner: Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, muss man zuerst eine viel zentralere Frage stellen: Warum und wann sollte man Muster, die sich lange bewährt haben, überhaupt aufgeben und sich stattdessen auf abenteuerliche Innovationspfade begeben, die mit Unsicherheiten, Risiken und Chaos gespickt sind? Das ist nicht nur für Organisationen relevant, sondern betrifft verschiedenste gesellschaftliche Systeme.

Dein Ansatz ist ja, dass sich gesellschaftliche Systeme gegenseitig zu Innovation und somit zu Veränderungen inspirieren.

Gerald Steiner: Genau. Ein Beispiel dafür sind Systeme wie Cluster, Staaten oder Kontinente, die sich gegenseitig beeinflussen und dabei zur Quelle für Innovationen werden. Weiters zeigen Forschungsergebnisse, dass nicht nur unternehmensinterne F&E- und Designabteilungen als Inspiration für Innovation gelten, sondern immer mehr externe Innovationspotenziale genutzt werden. ▶



»Well-managed companies fail because they are well-managed.«

Clayton M. Christensen (Harvard Business School)

Inspiration gibt es also genügend. Wie werden Innovationen auch erfolgreich, wie kommen wir zu neuen Mustern?

Gerald Steiner: Innovation hat immer einen essentiellen Beweggrund, nämlich die Sicherstellung der Lebensfähigkeit (»viability«) und der Wettbewerbsfähigkeit (»competitiveness«) der Organisation. Wenn eine Innovation wirklich zu einer Verbesserung führen soll, dann muss man erst das gegenwärtige System verstehen. Und zwar dessen Besonderheiten und sichtbare Probleme, vor allem dessen versteckte Probleme. Nur wenn man die grundsätzlichen Funktionsmechanismen komplexer Innovationssysteme, eingebettet in eine sich dynamisch verändernde Umwelt, versteht, kann man zielführend mit alten Mustern und Gewohnheiten umgehen und nachhaltige Entwicklungen erzielen.

Okay, im Analysieren sind wir in Europa eigentlich ganz gut. Aber das reicht wohl nicht, um zu neuen Verhaltensweisen zu kommen.

Gerald Steiner: Natürlich nicht. Um Veränderungen herbeizuführen, muss man den Willen dazu haben. Dieser Wille hängt ganz stark davon ab, inwieweit wir eine Notwendigkeit zur Veränderung verspüren. Das ist genau das Dilemma erfolgreicher Unternehmen, das wir anfangs angesprochen haben: Warum etwas verändern, was gut funktioniert? Das hat sich auch der ehemalige Weltmarktführer am Schreibmaschinenmarkt, Olivetti, gedacht. Sie haben wenig Anlass dazu gesehen, ihr gut gemanagtes System aufzugeben und stattdessen auf ein Innovationsfeld zu setzen, dessen Erfolg aus damaliger Sicht mehr als unsicher schien: die Entwicklung des PCs. Was retrospektiv als unlogisches Verhalten erscheint, war aus damaliger Sicht eine klar rationale Entscheidung: Man gibt nicht einfach etwas auf, was gut funktioniert, und man stellt unternehmensintern nicht gerne umfangreiche Ressourcen

für einen Geschäftsbereich zur Verfügung, dessen Zukunft vollkommen unklar ist.

Erfolgreiche Unternehmen versagen, weil sie das fortsetzen, was sie erfolgreich gemacht hat? Klingt paradox.

Gerald Steiner: Ja, starre Verhaltensmuster und Beharrungstendenzen sind oft eng mit dem Festhalten an ehemaligen Innovationen verbunden. Folglich ist es die Innovation selbst, die aufgrund ihres Erfolges irgendwann zum Muster wird und die es zu brechen gilt, wenn sie im Hinblick auf aktuelle Anforderungen inadäquat geworden ist. Damit wird Raum für neue Innovationen geschaffen, die dann aber wieder selbst zu Mustern werden. Das ist ein ständiger Kreislauf von »kreativem Generieren« und »kreativer Zerstörung«.

Wie entkommt man diesem Dilemma?

Gerald Steiner: Dazu braucht es »forward thinking« sowie – als Basis – ein möglichst breites Verständnis des Innovationssystems, dessen Umweltentwicklung und der betroffenen Stakeholder. Nur so können wir konsistente Entwicklungspfade für die eigene Organisation finden. Durch »forward thinking« bekommen wir eine bessere Vorstellung, wohin uns die Innovationsstrategie führen soll. Das anschließende »backward planning« ergibt dann die Planung konkreter Aktionen und Maßnahmen, die wir zur Zielerreichung brauchen.

Klingt theoretisch gut. Aber funktioniert das auch in der Praxis?

Gerald Steiner: Das Problem in der Praxis sehe ich im Widerspruch zwischen Wunschvorstellung und Handeln: Organisationen legen den Fokus zwar stärker auf Innovation als früher, doch dieses Bewusstsein führt nur dann aus der potenziellen »Olivetti-Falle« heraus, wenn

es gleichzeitig gelingt Innovationsstrategien zu entwickeln, die auch Spielraum für »die Abenteuer der Innovation« lassen. Dieser Erfolg darf dann nicht mit den üblichen Kennzahlen der etablierten Geschäftsfelder gemessen werden, denn er liegt nicht im Jetzt, sondern in der Zukunft.

Du sprichst öfter davon, dass man Visionen nur auf ehrliche und konsistente Weise erreichen kann. Was genau meinst du damit?

Gerald Steiner: Es ist notwendig, nicht nur strahlende Visionen sondern auch notwendige Strategien, Strukturen und Prozesse zu entwickeln. Das bedeutet, dass auch alle betroffenen Systembereiche inklusive deren zugrundeliegenden Kapital- bzw. Ressourcenbasen abgestimmt und entwickelt werden müssen. Wenn das nicht passiert, verkümmern Zukunftsvisionen zu leeren Werbeslogans. Das trifft sowohl für Unternehmen als auch für Universitäten und ganze Staaten zu. Für das Generieren von Innovationen wird Zusammenarbeit und Wissensintegration über verschiedenste thematische, räumliche, disziplinäre und stakeholder-spezifische Grenzen hinweg immer wichtiger.

Kennst du Beispiele, wo das schon angewendet wird?

Gerald Steiner: Konzepte wie »co-creation«, »open innovation« oder »citizen-driven innovation« zeigen zweifellos in die richtige Richtung. Aber für Organisationsgrenzen-überschreitende Zusammenarbeit bei Innovationen braucht es eindeutig noch mehr Prozess- und Methodenwissen sowie verbesserte Bildungs- und Weiterbildungsprogramme.

Zum Abschluss: Welche Unterschiede erlebst du bei Veränderungsprozessen in den USA und in Österreich?

Gerald Steiner: Der Kern liegt wohl in vorherrschenden Denk- und Verhaltensweisen: Während in den USA der Alltag von einer enormen Zielorientierung geprägt ist und ein Scheitern nur als eine weitere Stufe zum Erfolg betrachtet wird, wird das Scheitern in Österreich immer noch eher stigmatisiert. Andererseits sind Österreicher die flexibleren und charmanteren Verhandler; eine Kombination beider Welten kann durchaus zu besonders interessanten Symbiosen führen. ●



Dr. Gerald Steiner ist ehemaliger J. A. Schumpeter Professor und derzeitiger Gastprofessor am Weatherhead Center for International Affairs (WCFA) der Harvard Universität. Seit 2011 arbeitet er für Projekte im Bereich »International Relations« und »Policy« (etwa für Themen wie globale industrielle Wertschöpfungsketten, Climate Change, Food Security, innovative Energieregionen).

Derzeit begleitet er auch den Zukunfts- und Changeprozess des WCFA. Das Weatherhead Center ist das größte internationale Forschungszentrum an der Faculty of Arts and Sciences der Harvard University. Es wurde 1958 von Robert Bowie und Henry Kissinger gegründet. Neben dem Akademikerteam beschäftigt das Center auch Praktiker (zum Beispiel politische nationale und internationale Entscheidungsträger) für die Dauer von einem Jahr. Dadurch erfolgt ein »Aufeinandertreffen« beider Welten und ein gemeinsames Arbeiten und Wachsen basierend auf realen Problemstellungen unserer Welt.

<http://wcfa.harvard.edu>

Tipps von Gerald Steiner: So tappen Sie nicht in Innovationsfallen

- 1 Stellen Sie das passende Team für Ihren spezifischen Problemlösungsprozess zusammen: Ein buntes Team mit entsprechenden personellen, fachlichen, systemischen, kreativen und soziokulturellen Kompetenzen inklusive Methodenrepertoire. Arbeiten Sie grenzüberschreitend im Team und wenden Sie Feedback-gesteuerte, zirkuläre Problemlösungsprozesse an.
- 2 Analysieren Sie Ihr System, um es umfassend zu verstehen; entdecken und beachten Sie hinter Symptomen verborgene Probleme.
- 3 Vom Problem zur Innovation: Think big! Nichts ist tabu – auch gut funktionierende Systeme und Prozesse wollen immer wieder neu erfunden werden. Haben Sie Mut zum Udenkbaren.