

Deckblatt

Titel des Beitrages:

Relationales Innovationsmanagement –
oder: Innovationen entwickeln heißt Lernen verstehen

*Reflexive Lernprozesse sind die Grundlage erfolgreicher
Unternehmensentwicklung*

Autoren:

Prof. Dr. Gustav Bergmann,
Universität Siegen, FB 5, Lehrstuhl für systemisches Marketing,
Hölderlinstr. 3, 57068 Siegen
Email: bergmann@marketing.wiwi.uni-siegen.de

und

Jürgen Daub, Soziologe M.A.,
co.re consulting&research, Laaspher Str. 12, 57072 Siegen
Email: juergendaub@web.de

Publiziert in: Heft 2/ 2006 der ZfM Seite 112-167

Relationales Innovationsmanagement – oder: Innovationen entwickeln heißt Lernen verstehen

Reflexive Lernprozesse sind die Grundlage erfolgreicher Unternehmensentwicklung

Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an, der Unvernünftige versucht beharrlich, die Welt sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt vom Unvernünftigen ab. (George Bernard Shaw)

Kurzfassung: Bislang hat sich die wissenschaftliche Diskussion über Innovationsmanagement eher um die Bedingungen zur Weiterentwicklung von Technik gekümmert und die dafür traditionellen Möglichkeiten der Entwicklung untersucht. Der Aufsatz rückt die eigentlichen Produktionsbedingungen von Innovationen, die Wahrnehmungsmuster und Handlungsstrukturen der Organisationen in den Mittelpunkt. Es wird gezeigt, dass mit systemtheoretischen Analysen ein neues Verständnis der Entwicklungsbedingungen von Innovationen möglich ist. Die Theorie der Selbstorganisation ermöglicht dabei Einblicke in die emergenten Wege der Komplexitätsbewältigung. Die Kognitionswissenschaften und der Konstruktivismus geben Hinweise auf die sehr unterschiedliche Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsformen. Anschließend werden die Voraussetzungen skizziert, unter denen Innovationsmanagement heute betrachtet werden kann, und im letzten Teil des Textes werden geeignete Hinweise für die Umsetzung in die Praxis gegeben. Hierbei stehen die Betrachtung der Prozesse auf Basis des so genannten Solution Cycle und die strukturelle Organisation im Mittelpunkt.

Prolog

Innovativ zu sein ist die Parole der Zeit. Jedes Unternehmen versucht Innovationsprozesse in Gang zu bringen und neue oder veränderte Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen zu entwickeln, um sich in turbulenten Umfeldern mit zu entwickeln und die eigene (Markt-) Bedeutung zumindest zu erhalten. Innovationen verstehen wir als Neuerungen (Ideen oder Erfindungen), die von potentiellen Verwendern als neu erkannt und als nützlich und problemlösend anerkannt werden. Die Aufmerksamkeit der Akteure liegt dabei meistens auf dem „was“ und selten auf dem „wie“ der Innovation. So steht im Fokus der Handelnden zumeist das neue Produkt und kaum der Entstehungsprozess. Man ist vorwiegend so auf das Ziel fixiert, dass der Weg dahin eher als Hindernislauf wahrgenommen, denn als kreativer Prozess. Innovationsprozesse sind jedoch Lernprozesse, die der inhärenten Sinnstruktur der Organisation folgen. Diesen „Sinn des Unternehmens“ zu erkennen, als die Melange aus der Art und Weise der Produktion, der Gestalt der Hierarchiepyramide, der Zielorientierung, der

Kommunikationsweisen und des Umgangs mit Lernen, bildet den Rahmen von Innovationsprozessen. Die Akteure im Unternehmen verhalten sich weitgehend so, wie das System Unternehmung ihnen Handlungsweisen lehrt. Innovativ sein heißt also Grenzen überschreiten. Dabei ist die Aufforderungen, sich in einer ganz bestimmten Art und Weise „innovativ“ zu verhalten allerdings genauso widersinnig, wie es die Aufforderung „sei spontan“ ist. Kreativität und innovatives Verhalten bilden sich mehr oder weniger gut aus den gegebenen Lernbedingungen im Unternehmen.

Sowohl den alten Studien von Weber, Taylor und Fayol, als auch neuere motivationsorientierte Sichtweisen, entscheidungsorientierte Theorien, wie auch die neue Institutionenlehre mit ihren Ausprägungen der Theorie der Verfügungsrechte, der Agency-Theorie und der Transaktionskostentheorie ist eines gemeinsam: sie überbetonen die Rationalität der Prozesse und vernachlässigen die subjektiven und systemischen Bedingungen von Organisationsentwicklungen.¹ Keiner dieser Theorieansätze befasst sich dezidiert mit den systemischen Aspekten von Handlungen und Handlungsfolgen. Deshalb erachten wir es als notwendig, die Diskussion zu erweitern und von einem rationalen zu einem relationalen Ansatz voranzuschreiten.² Relational bedeutet hier, dass Merkmale und Eigenschaften von Akteuren nicht absolut, sondern kontextabhängig wirken, und dass Probleme wie Lösungen in Beziehungen sozial konstruiert werden.³

1. Wissen, Innovation, Kompetenz – Panta rhei, alles fließt und keiner weiß wohin

Seit einiger Zeit stehen die Methoden des Innovations-, Wissensmanagement und der Kompetenzentwicklung verstärkt im Mittelpunkt der Diskussionen. Innovationsmanagement wird als Gestaltung der Erneuerung in verschiedenen Bereichen definiert.⁴ Wissensmanagement organisiert die intelligente Organisation, wie Willke beschreibt.⁵ Wir sehen Wissensmanagement als den Versuch, in Organisationen *das Wissen zu finden, welches gesucht wird*. Man ist darum bemüht, die komplexe Wissensbasis einer Organisation transparent und zugänglich zu machen. Innovationsmanagement hingegen soll *das Wissen und Können*

¹ Siehe zur ausführlicheren Diskussion u. a. Kieser, A. (2002)

² Siehe auch Dyer J.H./ Singh, H (1998)

³ Vgl. Bergmann, G. /Daub J./ Meurer, G. (2004). Es sind hiermit nicht nur die Beziehungen zwischen Unternehmen gemeint, wie es im so genannten Relational View thematisiert wird. Vgl. Dyer, J.H./ Singh, H. S. 662 (1998)

⁴ Hauschildt, J. (1997), S.4f und 11f

⁵ Willke, H. (1998), S. 39

finden, welches nicht dezidiert gesucht wird, soll Handlungsweisen hervorbringen, die Neues entstehen lassen. Kompetenzentwicklung bringt beide Sphären zusammen und soll zeigen wie etwas gesucht und gefunden werden kann. Will also Wissensmanagement das Wissensuniversum einer Organisation in den Griff bekommen, das Innovationsmanagement die Ressourcen für innovatives Handeln managen, so will Kompetenzentwicklung die Kontextbedingungen in Organisationen so gestalten, dass die Wissensträger, die Individuen, und deren innovative Kompetenzen sich möglichst frei entfalten können. Kompetenzentwicklung umfasst dabei das Erkennen und Klären, die Kreation, die Auswahl passender, die Anwendung sowie die Weitergabe und Suche von Problemlösefähigkeiten und Wissen.⁶

Wissensmanagement ist, wenn man es genau betrachtet, eigentlich eine unmögliche Aufgabe oder wie es Wilson sagt, „The nonsense of knowledge management“. ⁷ Man kann also genaugenommen Wissen nicht managen, sondern nur den Informationsprozess innerhalb der Organisation. Wissen erwirbt immer nur das Individuum, Wissenserwerb ist ein mentaler Prozess des Begreifens, Verstehens und Lernens, der sich ausschließlich im Gehirn eines Individuums abspielt. Das Individuum konstruiert neues Wissen ausschließlich in seinem Gehirn, von außen wird nichts eins zu eins übernommen. Jeder Vorgang des Wissenserwerbs oder Lernens ist ein subjektiver Vorgang. Die Informationen, welche das Individuum von außen erhält, muss es aktiv in seine vorhandene Wissensstruktur einbauen, muss sie umbauen.⁸ Ein Individuum lernt infolgedessen immer nur im Kontext seiner eigenen mentalen Lernressourcen. Lernen ist ein „Prozess der Abweichungsverstärkung“, Lernen bedeutet „...mit der Veränderung des eigenen Verhaltens zu reagieren“.⁹ Von den vielen Definitionen zu Wissen- respektive Knowledge sei die von Wilson angeführt:

“Knowledge is defined as what we know: knowledge involves the mental processes of comprehension, understanding and learning that go on in the mind and

⁶ Vgl. Bergmann, G.; Daub, J.; Meurer, G. (2004)

⁷ Wilson, T. D. (2002)

⁸ Siehe u.a. Foerster, H. v. (1999), Glasersfeld, E. von (1996), Roth, G. (2001), Roth, G. (1995), Schmidt, S.J. (1994), Radenheimer, M. (2002)

⁹ Siehe u.a. Baecker, D. (2003) Organisation und Management. Frankfurt am Main, S. 182 und a.a.O., S.179: „Seit über 20 Jahren versucht die Organisationsforschung das Problem zu lösen, wie Organisationen lernfähig gemacht werden können. Wenn man zu diesen Bemühungen, die sicherlich fortgeführt werden, eine Zwischenbilanz ziehen möchte, dann kann man nur festhalten, dass nach wie vor das Problem überzeugender ist als jede Lösung“

only in the mind, however much they involve interaction with the world outside the mind, and interaction with others.”¹⁰

Die Kompetenzen eines Individuums sind Problemlösefähigkeiten auf Basis des Wissens. Dabei werden die Kompetenzen von anderen Akteuren (Kunden, Kollegen, Freunde) zugesprochen. Kompetent wird man erst, wenn man in einem Problemfeld fähig und bereit ist sowie für zuständig erklärt wird, die Lösung zu entwickeln.¹¹ Kompetenzentwicklung soll die Entfaltung von selbstorganisierten Lernprozessen befördern.¹²

Innovation und Kompetenz sind die verschiedenen Seiten einer Medaille. Innovation ist gekennzeichnet durch Entwicklung, Lernen und Veränderung. Eine Organisation sollte sich allerdings nicht unentwegt verändern, sondern wirklich überlebensfähig wird sie erst durch die Ausbildung von positiv wirkungsvollen Routinen und durch Differenzieren und Systematisieren von Erfahrungen. Change Management Prozesse sowie Organisationsentwicklung beruhen immer auf dem Faktum, dass Organisationen ein gewisses Maß an Beständigkeit benötigen um ihre Existenz zu sichern.¹³

Innovationen weisen allerdings ein inneres Paradox auf. Die einfache Erneuerung zerstört oft gute Werte und effektive Routinen und missachtet wichtige Erfahrungen. Kompetenzentwicklung steht somit im Spannungsfeld zur Innovation. Sollen hier doch gerade gute Erfahrungen erhalten werden. Mit Dirk Baecker können wir davon sprechen, dass das kompetente Unternehmen sich in vielen Bereichen gerade nicht verändern darf.¹⁴ Eine vitale Organisation erhält ihre Strukturen durch Erneuerung und erneuert sich auf der Basis ihrer Kompetenzen. Kompetente Unternehmen sind in der Lage, sich auf unterschiedliche Kontexte einzustellen. Metakompetente Unternehmen können sich theoretisch auf alle Kontexte erfolgreich einlassen. Die Kernkompetenz äußert sich in einer besonderen Problemlösefähigkeit, die das Unternehmen von anderen unterscheidet.¹⁵ Diese „innere Intelligenz“ dient als Leitdifferenz und ermöglicht Unpassendes von Passendem, Störendes von Systemdienlichem zu unterscheiden. Ein Unternehmen benötigt eine vom gegenwärtigen Betätigungsfeld unabhängige

¹⁰ Wilson, T. D. (2002), S. 3

¹¹ Vgl. dazu Marquardt O. (1981), S.23

¹² Siehe Erpenbeck, J. (1996); ebenso Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999) und Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003)

¹³ Siehe Baecker, D. (1996), Ortmann, G. (2003a).

¹⁴ Baecker, D. (2001), S. 434

¹⁵ Vgl. Steinmann, G.; Schreyögg, G. (2000), S. 222

ge Beschreibung der Kernkompetenz, um den Entwicklungspfad hinreichend beschreiben zu können. Konkret heißt das, die Kernkompetenz beschreibt den passenden Lernweg und gibt Hinweise auf die Innovationsrichtung.

2. Der Paradigmenwechsel: Systemische Selbstorganisation

Als der Gründungsvater der für die Theoriebildung richtungsweisenden Prägung von Systemkonzepten gilt Ludwig v. Bertalanffy. Der Ursprung seiner Überlegungen war die Hypothese, dass es bestimmte allgemeine Entwürfe gebe, die quer durch das Spektrum der wissenschaftlichen Disziplinen gelten. Eine Mutmaßung, die den interdisziplinären Charakter der Allgemeinen Systemtheorie begründete.¹⁶ Der bedeutungsvolle Punkt für die Betriebswirtschaft ist, dass es mithilfe der systemtheoretischen Betrachtungsweise möglich wurde, die Unternehmensumwelt methodisch zu verstehen und eine Theorie auszubilden. Hier fand ein Paradigmenwechsel statt, der bis heute noch nicht in seiner ganzen Tragweite für die Betriebswirtschaft, wie auch für andere Forschungsbereiche, erfasst ist.¹⁷

Die *Theorie der Selbstorganisation* stellt einen weiteren Schritt hin zu einem Metakonzept über die systemtheoretisch-kybernetischen Denkweise und Methoden dar. Sie umfasst alle Entwicklungsgänge der Selbstorganisation, die in einem System entstehen und in diesem "Selbst-Ordnung" erfolgen lassen bzw. erhalten. So ist eine Organisation als das Produkt menschlichen Handelns aber nicht unbedingt menschlicher Absichten zu verstehen. Und diese Tatsache lässt die „Regulierungsmöglichkeiten“ von sozialen Systemen in einem ganz anderen Licht erscheinen. Die Systemische Theorie bietet Modelle zur De-
Trivialisierung der Interaktion und Kommunikation am Markt an. Verständigung muss als eher unwahrscheinlich gelten, weil Menschen autobiografisch wahrnehmen und Bedeutung beimessen. Mit der Theorie der Selbstorganisation wird zum ersten Mal ein einheitlicher theoretischer Entwurf vorgelegt (Kybernetik der Kybernetik oder Kybernetik 2. Ordnung), der über die Kybernetik 1. Ordnung hinausgeht.

Der moderne Wissenschaftsdiskurs der Selbstorganisation konzentriert sich dabei im Wesentlichen auf zwei Problembereiche. Zum einen steht das kognitive System als selbstreferentielles System im Mittelpunkt der Diskussionen. Es

¹⁶ Bertalanffy, L. v. (1968)

¹⁷ Siehe zum Paradigmenwechsel auch Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000), S. 39ff

handelt sich hier um die Auffassung der nicht objektiv abzubildenden externen Realität außerhalb des Betrachters. Realitätsbeschreibungen werden immer als ein Konstrukt der Wirklichkeit, die vom Beobachter selbst hergestellt wird, verstanden. Zum anderen versteht man Systeme als strukturell selbst-organisierend, insofern können sie ihre eigene Ordnung selbst bestimmen und begrenzen. Die klassische Organisationstheorie versteht Strukturveränderungen noch als Wirkung von Zielvorstellungen eines einzelnen Akteurs, also in der linear-kausalen Begründungslinie. Der Akteur führt Änderungen durch, weil er bestimmte Probleme glaubt erkannt zu haben und er bestimmte Lösungskonzepte bevorzugt. Diese Argumentationsmuster unterstellen, dass Vorhaben von Akteuren wie geplant umgesetzt werden und die umgesetzten Realisierungen erfolgreiche Antworten darstellen. Die vorgeschlagene Handlung des „anordnenden“ Akteurs müsste per definitionem eine überlegene Problemlösung darstellen, um ihre Umsetzung zu rechtfertigen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass diese Voraussetzung zentraler Organisierbarkeit meistens nicht gegeben ist, da der einzelne Akteur die gesamte Komplexität der jeweiligen Problemstellungen nicht abschließend erfassen kann und damit letztlich auch keine tragbaren Lösungen entwickeln.

3. Veränderung durch Kommunikation

Eine verbessernde Veränderung von Organisationen und Netzwerken ist nur in wenigen Fällen durch rein technische oder betriebswirtschaftliche Methoden und Erkenntnisse möglich. Die Problemlagen liegen sehr viel tiefer. Organisationen, Netzwerke etc. bilden sich in erster Linie aus Kommunikation und sind nur durch die Modifikationen der kommunikativen Handlungen zu verändern.¹⁸ Dabei hängt es letztlich von der Fähigkeit und Bereitschaft ab neue Felder entdecken und bearbeiten zu können, um Innovationsprozesse aktiv anzugehen und umzusetzen.¹⁹ Innovationen entstehen aus Lernprozessen und unterliegen komplexen systemischen Grundsätzen. Um aktives Innovationsverhalten erfolgreich in einem System hervorzurufen, muss eine bestmögliche Lernumgebung für die Akteure garantiert werden. Ebenso müssen die Regeln, Normen und Ressourcen durch die Akteure so aktiviert werden können, dass sie Innovationserfolge zeitigen. Organisationen sind für Giddens reflexive Strukturationen, dies bedeutet, sie existieren durch zielgerichtetes Handeln der Akteure, welches entweder auf

18

¹⁹ Siehe Bergmann, G. (2001a), S. 24 u. 68. Zur Organisationsentwicklung und zum Change Management siehe zum Beispiel Schlippe, A.v./ Schweitzer, J. (1997).

Veränderung oder Erhaltung des Status quo aktueller Strukturen ausgerichtet ist. Organisationen reproduzieren sich somit durch das Handeln der Akteure. Da Akteure jeweils die bestehenden Strukturationen reproduzieren und zugleich verändern ist das Verstehen dieses Prozesses für die Innovationsentwicklung von eminenter Bedeutung. Das Theorem der Dualität von Giddens hilft uns erfassen, wie Handlungen und Strukturen rekursiv aufeinander bezogen sind.²⁰

Diese Struktur des Handlungssystems, in dem die Akteure sich bewegen, existiert allerdings nur subjektiv, sie ist die „Erinnerungsspur“ im Gedächtnis der Akteure.²¹ Infolgedessen muss diese Erinnerungsspur so ausgeprägt sein, dass innovatives Handeln wahrscheinlich wird. Darüber hinaus ist eine gelingende Kommunikation innerhalb eines Systems von entscheidender Bedeutung für dessen Innovationsfähigkeit.²²

Organisationen begründen sich als selbstreferenzielle soziale Systeme aus gemeinschaftlichen Handlungsweisen und Kommunikationen. Innovationen sind eher unwahrscheinlich, da soziale Systeme vielmehr die Reproduktion des Bestehenden vollziehen, weil sie sich aus den bestehenden Kommunikationsformen und Interaktionsmustern immer wieder neu bilden. Es ist somit nicht erstaunlich, dass eigentlich nur wenig neue Informationen in Systemen wahrgenommen und anerkannt werden. Darum ist es für die Schaffung innovationsrelevanter Systemkonfigurationen von Bedeutung, auf welche Weise neues Wissen einem Systemen zugeführt werden kann. Hierzu bieten die Einrichtung von „innovativen Reservaten“ und eine „irritierende „kommunikative Störung“ Chancen, eine Organisation zu verändern, beziehungsweise veränderungswirksame Kommunikations- und Handlungsressourcen zu etablieren. Innovationen entstehen wahrscheinlicher, wenn Freiräume zur experimentellen Erprobung reserviert werden. Für substanzielles Lernen sind Irritationen notwendig, die Wahrnehmungs- und Verhaltensroutinen stören. Die Akzeptanz von Innovationen wird bei rein „technoidem“ Denken, welches Innovationen letztlich nur mit technischen Entwicklungen identifiziert, unwahrscheinlicher.²³

²⁰ Giddens, A. (1988)

²¹ Siehe Giddens, A. (1988):

²² Siehe Bergmann, G. (2004)

²³ Siehe Bergmann (2001b)

4. Neues schaffen durch Irritation

Wenn Innovationen angeregt werden sollen, ist es wichtig, Routinen und gewohnte Abläufe zu stören oder zu verstören (Perturbation) und weitere Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungschancen zu ermöglichen. Beispielsweise konstruieren Manager die Wirklichkeit ihres Unternehmens durch spezielle Geschichten, die sie über sich und das Unternehmen erzählen und veranlassen andere, ähnliche „Erzählungen“ zu verbreiten. Sie regen den Veränderungsprozess über eine ganz bestimmte Kommunikation an. Beeinflusst wird somit das Umfeld der jeweils handelnden Akteure, nicht die Akteure direkt. Modernes Innovationsmanagement hat grundsätzlich die Aufgabe, einen geeigneten Rahmen (Strategie, Regeln) für Entfaltung und Lernen zu schaffen, eine passende Atmosphäre (Kultur, Evokation) zu entwickeln und Anregungen (Initiative, Provokation) zu geben.

Erfolgreiche Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass das Erkennen und „Erkenntlichmachen“ von hilfreichen Mustern zum rechten Zeitpunkt geschieht. Innovationen sind Konstrukte, welche von den jeweiligen Akteuren als nützliche Lösungen anerkannt werden. Ob sie etwas „Neues“ sind, ist dabei immer eine subjektive Bewertung und außerdem kontextabhängig. Folglich kann durchaus ein „altes“ Muster bestimmten Akteuren als hilfreiche Neuerung ins Bewusstsein gerückt werden. Es hängt also ausschließlich vom Kontext ab, wie und ob Innovationen entstehen und welche Bewertung sie erfahren. Innovationen sind demzufolge Entdeckungen und Nutzungen eines neuen Orientierungsmusters.²⁴

Weil allerdings durch ein aktives Innovationsverhalten bestehende Strukturen und Prozesse in Frage gestellt, liebgewordene Privilegien bedroht und eigene Kompetenzen entwertet werden, begrenzt man sich meistens auf die Optimierung des Bestehenden. Dabei sind marginale Verbesserungen und Rationalisierungsinnovationen in kleiner werdenden Nischen dann meistens das höchste Maß an Entwicklung. Sicherlich hat man eine vorübergehende Bestform geschaffen, aus der auszubrechen und neue Entwicklungen anzustoßen allerdings noch schwerer geworden ist. Dabei zeigt sich, dass je höher der Professionalisierungsgrad von Organisationen ist, umso schwieriger ist deren Veränderung.

²⁴ Bergmann (2001a), S 120f; (2003c), S.110

5. Lean Management: Der Schlankheitswahn führt zu Entwicklungsstörungen und mangelnder Innovationsfähigkeit

Viele Organisationen haben nach dem „lean“ Rausch der 1990er Jahre noch ihre letzten Überhangpotenziale abgeschafft, man ist jetzt ganz „schlank“ und es fehlen die Kompetenzen und Ressourcen für wirkliche Veränderungen.²⁵ Die „Lean-Theorie“ hat teilweise dazu geführt, eine erstarrte Replikation des Bestehenden zu bewirken. Dass Organisationen und Netzwerke zu ihrer innovativen Entwicklung Redundanzen benötigen, wurde allerdings schon frühzeitig aufgezeigt.²⁶ Es fehlen somit in vielen Organisationen die Kompetenzen für wirkliche innovative Veränderungen, ja oftmals schon für die Erkenntnis der Veränderungsnotwendigkeiten. In Organisationen wird „organizational slack“ benötigt, um innovatives Verhalten hervorzurufen.

In Organisationen, Netzwerken bis hin zu politischen Handlungszusammenhängen werden „Reformen“ vorgenommen, die eigentlich nur das Bestehende variieren, gehandelt wird oftmals nach der unausgesprochenen Devise „mehr deselben“. Dass durch diese Einstellung an den eigentlichen Problembereichen vorbeigesehen wird, ist eine Erkenntnis, deren Trivialität augenscheinlich ist, aber in weiten Bereichen von Organisationen und Gesellschaft bisher keine Folgen zeitigt. Die „Logik des Misslingens“ wird in vielen Feldern erfahrungsgemäß fortgesetzt. Veränderungen und Reformen kaschieren vorwiegend nur die Fehler früherer Fehlentscheidungen und des grundlegenden Unverständnisses von Prozessen der Veränderungen und des Lernens in Sozialen Systemen.²⁷ Die Innovationsfähigkeit von Organisationen hängt aus dieser Perspektive stark von den Lernbedingungen der Individuen ab.

6. Vom Wissensmanagement zum Innovationsmanagement - und was sind die Probleme?

In den ganzen Diskussionen um Innovations- und Wissensmanagement können wir folgende Problembereiche identifizieren:²⁸

Erkenntnisproblem: Wirklichkeit ist das, was auf Individuen wirkt. Wirklichkeit wird individuell konstruiert. Insofern existiert nicht eine objektive Wirklichkeit,

²⁵ „Nach dem Schlankheitswahn in der Automobilindustrie, schlägt das Pendel dort inzwischen ebenso in die andere Richtung aus: Statt weiter auf „lean“ zu setzen und rigoros Outsourcing zu betreiben, übernehmen die Hersteller wichtige Aufgaben wieder selbst oder verlagern einige Aktivitäten sogar wieder in die Konzerne zurück.“ Aus: Muks – automotive ticker 02/2003, S.4

²⁶ Siehe Grabher, G. (1994)

²⁷ Dörner, D. (1989), S.64

²⁸ Vgl. Bergmann, G. (2004a), S. 27ff

sondern so viele, wie es Menschen gibt. Die individuelle Wirklichkeit wird aus den eingehenden Signalen auf der Grundlage der eigenen Biografie gebildet.

Vermittlungsproblem: Aus der Kognitionswissenschaft wissen wir, dass sich Sachverhalte kaum vermitteln lassen.²⁹ Führung, Kompetenzentwicklung und Lehre erscheinen in klassischer Manier unmöglich. Menschen begreifen durch selbständige Anwendung und Integration in ihre Lebenswelt. Wissen lässt sich nicht von einem Gehirn in das nächste transferieren. Somit können erfolgreiche Innovationen nur bei intensiver Integration der Beteiligten und einem hohen Maß an Selbstorganisationsspielräumen erwartet werden.

Verständigungsproblem: Spätestens mit Niklas Luhmann können wir wissen, dass Verständigung schwierig ist.³⁰ Weil wir in unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten leben, messen wir Informationen eine jeweils andere Bedeutung zu. Wir nehmen autobiografisch wahr. Missverstehen ist das Wahrscheinliche. Persönliches kennen lernen, die gemeinsame Vereinbarung von Regeln (common ground) und die Ausbildung von Empathie in einer stimmigen Kommunikationsatmosphäre sind insofern wichtige Voraussetzungen für Verständigung und effektive Zusammenarbeit.

Veränderungsproblem: Unternehmen konstituieren sich als selbstreferenzielle soziale Systeme aus gemeinsamen Wissensbeständen und Kommunikationen. Innovationen sind eher unwahrscheinlich. Soziale Systeme neigen zur Reproduktion des Bestehenden, weil sie sich aus vorhandenen Kommunikationsformen immer wieder neu bilden. So ist es nicht verwunderlich, dass nur wenig neue Informationen in diesen Systemen wahrgenommen und akzeptiert werden. Insofern erscheint es wesentlich, zu überlegen wie neues Wissen diesen Systemen zugeführt werden kann. Die Einrichtung von innovativen Reservaten und die irritierende kommunikative Störung sind Möglichkeiten, ein Unternehmen in Veränderung zu bringen und Lernen zu ermöglichen.³¹

Planungs- und Steuerungsproblem: Heinz von Foerster hat uns darauf aufmerksam gemacht, dass Menschen und somit auch soziale Systeme wie Unternehmen und Märkte keine trivialen Maschinen sind.³² Als hoch komplexe und dynamische Phänomene sind sie in ihrer Entwicklung kaum prognostizierbar. Pla-

²⁹ Vgl. Roth, G. (2001), Erpenbeck, J./Heyse 1999, S. 93f.

³⁰ Vgl. Luhmann, N. (1981) sowie Rusch, G. (2003), S. 292ff

³¹ Vgl. Bergmann, G. (2003a) S. 127ff.

³² Vgl. Foerster, H. v. (1999)

nung ersetzt dann oft den Zufall durch den Irrtum. Ein evolutionäres und systemisch orientiertes Management kann eine kontextuelle Förderung von Entwicklungsprozessen bewirken.

Unbewusstseinsproblem: Neurobiologen wie Gerhard Roth und Wolf Singer weisen uns zudem darauf hin, dass unser Verhalten überwiegend unbewusst gesteuert wird und wir einer „Ich-Illusion“ erliegen.³³ Die Theorien rationalen Verhaltens sind deutlich in Zweifel zu ziehen. Deshalb wird hier eine Beschäftigung mit Verhalten prägenden Leitmotiven vorgeschlagen.³⁴

Integrationsproblem: Die kommunikative Wirkung entsteht im Innern der Organisationen. Alle Produkte sind manifestierte Kommunikation. Soll heißen, das sichtbare Resultat (Marktangebot, Präsentation) entsteht in kommunikativen Prozessen, die nur sehr eingeschränkt beeinflussbar sind. Die innere Kultur und Kernkompetenz mit den Anforderungen des Marktes in Einklang zu bringen, stellt eine große Herausforderung dar. Die systemische Vorgehensweise besteht gerade darin, Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse mit den Kompetenzen und Ressourcen eines Unternehmens in Einklang zu bringen. Kurz gesagt auf Basis der Kernkompetenz zum Unternehmen passende Marktfelder zu selektieren.

7. Neue Schritte jenseits alter Pfade - Innovationen entstehen an den Grenzen des Systems

Wenn wir Innovationen als subjektive Lernprozesse im Kontext organisationaler Strukturationen verstehen, dann sind innovative Organisationen die Anhäufung individueller Wissensvorräte und Kompetenzen in der Umgebung optimaler gestalteter Rekursivitäten zwischen den Ebenen der Struktur und den Ebenen der Interaktion; dies werden wir unter Punkt 8 näher skizzieren. Nicht nur das Wissen in einzelnen Köpfen, sondern die Weitergabe und gegenseitige Bereicherung (cross fertilization) ermöglichen Innovationen in Organisationen. Innovationen und innovatorische Kompetenzen beruhen auf mehr als dem individuellen Lernvermögen und dem subjektiven Wissenskanon, sie brauchen die Kontextbedingungen in denen Lernen von innovativem Verhalten ermöglicht wird, auch wenn das Lernen selbst immer ein subjektives Geschehen bleibt. Eine „Heroisierung“ und Rückführung von Veränderungskompetenzen auf einzelne Personen ist dabei ein ebenso großer Fehlschluss wie die Nichtbeachtung

³³ Vgl. u.a. Roth, G. (2001), Singer, W. (2002)

³⁴ Vgl. Bergmann, G. (2003e) und Reiss, S. (2000)

von Kommunikation innerhalb des „Systems“ Organisation oder eines Netzwerkes. Erfolgreiche Innovationen können kaum auf einzelne Personen zurückgeführt werden, entstehen sie doch erst durch Akzeptanz bei den Nutzern.

Wirksame Veränderungen geschehen an den Grenzen des Systems, da wo es mit anderen kommuniziert und da wo es seine Identität verlässt. Insofern sprechen wir von systemisch relationalem Innovationsmanagement. Organisationen werden dabei als Beziehungskonstellationen aufgefasst, die mehr oder minder innovationsförderlich konstituiert sind. Innovationen können intern und extern ausgelöst werden und stoßen schnell auf Akzeptanz, wenn sowohl intern (Partizipation, Dialogische Leistungsentwicklung) als auch extern (usability, customer integration) Akteure in den Prozess integriert werden. Partizipation erzeugt Engagement und fördert mehr Erkenntnisse zutage.

Soziale Systeme tendieren zum Selbsterhalt durch Verstärkung des Gewohnten. Eine Veränderung wird durch das Aufzeigen der Kommunikationsmuster hervorgerufen und durch die dadurch hervorgerufene Irritation provoziert. Fast jedes Unternehmen kann mit einem Stresstest an die Grenze seiner Kompetenz geführt werden. Hierbei offenbart sich die negative Seite der Kompetenz. Die Konfrontation mit anderen beziehungsweise anderem eröffnet Blicke in die „Psyche“ des Systems. Kunden oder Berater (als Hofnarren) können mit gezielten Irritationen, die Grenzen der Responsefähigkeit offen legen.³⁵

Innovative Unternehmen brauchen wenige Hierarchieebenen und geben den Mitarbeitern genügend Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung und zur Selbstorganisation.³⁶

8. Limitationen und De-Limitationen

Limitiert wird die Innovationsfähigkeit eines Systems durch die Bedingungen der Systemumwelt sowie den eigenen Strukturen und Interaktionsweisen, also eine Form des „Path Dependency“ Effektes, bei dem einmal eingeschlagene Lösungsmuster solange wiederholt werden, bis das System nicht mehr „umweltadäquat“ antworten kann.³⁷ Die Innovationsfähigkeit eines Systems ist darüber hinaus abhängig von seiner Art der Arbeitsteilung, seinen internen „Produktionsbedingungen“, seiner Strukturierung. Daraus zu schließen, dass die innova-

³⁵ In einem Praxisbericht wollen wir die Durchführung eines solchen Stresstest veranschaulichen. Vgl. Bergmann (2004b)

³⁶ Bergmann, G. Meurer, G. (2003b) S.30f, (2002)

³⁷ Siehe auch: Amin, A./Cohendet, P. (1999), S. 87-104

tive Kompetenz einer Organisation nicht nur aus der Summe der individuellen Kompetenzen besteht, ist richtig und falsch zugleich.³⁸ Es sind die Individuen, die diese Entscheidungen gefällt haben und sind auch nur durch diese wieder revidierbar. Insofern sind Organisationen vergangenheitsabhängig durch Entscheidungen aber diese Entscheidungen sind aufgrund ganz bestimmter situativer Konstellationen so gefallen. Konkret heißt dies, die den Individuen zuzurechnenden Entscheidungen sind das Produkt von nicht individualisierbaren Systemzusammenhängen.

Diese Systemzusammenhänge kann man auch als Strukturierung im Sinne Giddens auffassen.³⁹ Betrachten wir Systeme aus der Perspektive von Giddens, so sind drei Dimensionen des Sozialen zu unterscheiden: *Signifikation*, *Legitimation*, und *Herrschaft* auf der Strukturebene sowie *kommunikatives Handeln*, *Machtausübung* und *sanktionierendes Handeln* auf der Interaktionsebene im System. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei darauf zu legen, dass sich **Interaktionen** immer auf allen drei Strukturebenen zugleich abspielen und diese reproduzieren und auch modifizieren. Es ist daher zu fragen, inwiefern das Handeln der Akteure in einer Organisation nicht nur zur Reproduktion *allokativer und autoritativer Ressourcen* (Anordnungsbefugnisse Verwaltungs- und Planungsinstrumente, Geldmittel, Rohstoffe) beiträgt, sondern außerdem in Relation mit den Ebenen der *Signifikation* (Regeln der Sinnkonstitution, Interpretationsschemata: Wahrnehmungsmuster, Leitbilder, Vokabular, Redeweisen, „Story-telling“, „memory traces“) und *Legitimation* (Normen und Regeln der Legitimation, Sanktion, Organisationale und rechtliche Normen) stehen.

Die Rückbezüglichkeit zwischen Handlungsebene und Strukturebene wird dabei jeweils auf der Ebene der Handelnden hergestellt. Rekursiv sind so die Interaktionsformen der Individuen, die jeweils auf die *autoritative und allokativen Ressourcen*, auf die *Regeln* und die *Normen* der Strukturebene einer Innovationskultur zurückgreifen müssen. Die Regeln, Ressourcen und Normen stellen für die Individuen einerseits den Fundus der Handlungsalternativen dar und limitieren diese, andererseits werden diese Regeln, Ressourcen und Normen immer wieder neu „produziert“ – und zwar in der jeweils aktuellen Anwendung dieser strukturellen Limitationen durch die Handelnden. In der Kommunikation greifen die Handelnden auf die Regeln der Welterschließung und Weltinterpretation

³⁸ Schreiner, G. (1998)

³⁹ Siehe Giddens, A. (1988) und auch insbesondere Ortman, G. (2003b)

zurück, das sind nach Giddens die Interpretationsmuster, Symbole, Mythen, Ästhetik (Architektur) etc. in sozialen Systemen. Bedeutungs- und Sinnproduktion sind somit einer ständigen Anwendung und Reproduktion unterworfen.

Das gesamte Handeln von Individuen in sozialen Systemen, in Innovationskulturen ist daher kontextuell abhängig und zugleich diese kontextuelle Abhängigkeit verändernd. Um eine Organisation zu verändern, um innovatives Verhalten hervorzurufen, bedarf es zugleich der Einflussnahme auf die Signifikations- und Legitimationsbereiche. Hier müssen die Wahrnehmungsmuster, Normen, Werte der Organisationsmitglieder verändert werden. Erst diese Veränderungen begünstigen die Entstehung einer Innovationskultur. Soll eine Innovationskultur in einer Organisation verändert werden, muss man sich bewusst sein, dass die Mittel zur Veränderung nicht aus der Ebene der Herrschaftsstruktur allein erwachsen können, also die Veränderung von Anordnungsbefugnissen, Verwaltungs- und Planungsinstrumenten oder Geldmittel bewirkt noch keine nachhaltige Veränderung der ganzen Organisation. Viel wichtiger ist es, den Zusammenhang aller Ebenen zu berücksichtigen und hier tiefgreifende Veränderungen einzuleiten, will man anhaltenden Erfolg haben.

In dieser Hinsicht führen unsere Überlegungen weiter, als es die bisherige Diskussion über Innovationsentwicklung zulässt. Es müssen De-Limitationen in den Strukturebenen sowie den Interaktionsebenen realisiert werden, um innovatives Verhalten in Organisationen hervorzurufen.

Ebenen der Struktur	Rekursivität	Ebenen der Interaktion
Signifikation (S) (kognitive Ordnung) Regeln der Sinnkonstitution, Interpretationsschemata: <i>Wahrnehmungsmuster, Leitbilder, Vokabular, Redeweisen, „Story-telling“, „memory traces“</i>	S H L	Kommunikatives Handeln Sprechweisen, Kommunikationsthemen, <i>was wird wie gesagt und welche Themen werden wie angesprochen</i>
Herrschaft (H) (dispositive Ordnung) autoritative und allokativen Ressourcen : <i>Anordnungsbefugnisse Verwaltungs- und Planungsinstrumente, Geldmittel, Rohstoffe</i>	S H L	Machtausübung autoritativ: Entscheidungen über Abläufe, Planungen, Bezahlung allokativ: Entscheidung über Rohstoffe, Technik, Geld
Legitimation (L) (normative Ordnung) Normen und Regeln der Legitimation, Sanktion,: <i>Organisationale und rechtliche Normen</i>	S H L	Sanktionierendes Handeln Abmahnung bei Verstoß gegen Arbeitsnormen etc.

Abb.: Das soziale System Organisation nach Giddens

Ähnlich verhält es sich mit weiteren Prozessbedingungen sozialer Systeme. Hier fehlt in der bisherigen Innovationsdiskussion ein ausgereifteres Verständnis der Organisation-Umwelt-Beziehung. So dominiert noch in vielen Arbeiten einerseits nach wie vor ein klassisch-situativer Ansatz.⁴⁰ Andererseits werden Organisationen als von ihren Umweltbedingungen determiniert betrachtet, obwohl Ansätze des strategischen Managements zeigen, dass Organisationen auch ihre Kontexte mitproduzieren und mitkonstituieren.⁴¹

9. Entwicklung heißt Regeln befolgen und nicht befolgen

Nicht zu vernachlässigen ist bei der Frage nach der Herstellung von Bedingungen zur Innovationsfreudigkeit sozialer Systeme die Bedeutung von Metaphern und von „Story-telling“.⁴² Die Entwicklung von Organisationen beruht zu einem nicht unerheblichen Teil auf erzählten Geschichten, Rationalitätsfassaden und institutionalisierten Mythen. Konkret bedeutet dies, dass die Strukturen von Organisationen, Netzwerken von den in ihnen handelnden Individuen beständig aktualisiert werden. Nicht irgendwelche vorhandenen, materiell greifbaren Strukturen limitieren Handlungen, sondern vielmehr die Art und Weise ihrer beständigen Reproduktion durch die Akteure. Es kann so in Organisationen zu einer innerorganisatorischen Entstehung von Präferenzen kommen.⁴³ Dies auch als „Lock-in-Effekte“ zu bezeichnenden Handlungsroutinen oder strukturellen Aktionsprägungen sind es, die häufig innovatives Verhalten und somit Innovationen verhindern oder zumindest stark behindern.

Das Funktionieren von sozialen Systemen hängt, wie uns die Ordnungstheoretiker lehren, von der Befolgung von Regeln ab. Wer die Praxis kennt weiß aber, dass gerade kontinuierliche Regelverletzungen ein System am Laufen halten.⁴⁴ So hat der Paradigmenwechsel in der Managementforschung von zweckrationaler zur systemrationalen Sichtweise zwar die mechanistische Sichtweise auf das Funktionieren von Organisationen abgelöst, Regelverletzungen stehen allerdings auch hier nicht im Mittelpunkt der Erörterungen. Klassische Verfahren des Innovationsmanagement sind noch sehr stark geprägt von Konzepten der

⁴⁰ Vgl. bspw. Staehle, W. H. (1999)

⁴¹ Ortman, G./Sydow, J. (2001), in: Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): S. 421-447, und auch Ortman, G./Zimmer, M. (1998), S. 747-769

⁴² Siehe McCloskey, D. (1990)

⁴³ Berger, J. (1999)

⁴⁴ Siehe dazu Ortman, G. (2003a) und ders. (2003b)

altbewährten Strategielehre.⁴⁵ Wir sollten uns aber von den Vorstellungen verabschieden, dass Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit (Rationalität) möglich sind, eine beschreibbare Wahrheit (Objektivität) existiert, die Faktoren, die Denken und Handeln beeinflussen uns alle bewusst sind (Bewusstheit) sowie Phänomene und Prozesse separat betrachten werden können (Trennbarkeit).⁴⁶

Die Entfaltung von innovativen Potenzialen bedarf Regelverletzung durch Handlungen innerhalb der Strukturationen. Es sind die Voraussetzungen und Modalitäten für Experimentierräume ebenso zu ergründen wie das Zulassen eines „kontrollierten Chaos“ in der Innovationsentwicklung. Es muss eine neue „Guerillastrategie“ des Innovationsmanagements entwickelt werden. Die Zeiten, als man dachte eine restriktive Innovationsplanung garantiert den Erfolg, sind vorbei. Innovation heißt Aufbruch zu Unbekanntem, auch zu bisher weitgehend unbekannten Formen der Gestaltung solcher Prozesse. Es geht nun darum, die Gestaltungsbedingungen von Innovationsprozessen verstehen zu lernen, nicht ihre Planbarkeit zu extrapolieren.

10. Relationales Innovationsmanagement – Innovativ wird, wer die Bedingungen des Lernens versteht

Die Diskussion der Umsetzung von Innovationsmanagement ist im Wesentlichen auf drei Bereiche konzentriert: die Schaffung von Orientierung und Bewusstsein über typische kulturelle Prozessmuster, die Transformation von Ideen in Handlungskonzepte und die Systematisierung der Lernprozesse.⁴⁷ Innovationen werden letztlich durch Menschen gemacht und deshalb ist es in erster Linie entscheidend, die Bedingungen unter denen Menschen innovativ sind zu diagnostizieren. Menschen sind potenziell kompetent. Zahlreiche Fähigkeiten werden aber nicht wirksam, weil die Akteure nicht dürfen, sich nicht trauen, glauben nicht zu können. Kompetente Unternehmen sind diejenigen, in denen es vorteilhaft erscheint, Wissen zu teilen und wo die Möglichkeiten des kreativen Austausches gegeben sind. In diesen Unternehmen wird relevantes Wissen bewahrt und eine Kultur des Lernens erzeugt. Sie können auch vollkommen neue Herausforderungen durch Weiterentwicklung entsprechen, weil Ihre Kompetenz weniger auf spezifischem Wissen, als im Wissen um das *wie*, in Vorgehensweisen und Interaktionsformen besteht.

⁴⁵ Siehe u.a. dazu Kelly, K. (1997)

⁴⁶ Siehe Bergmann, G. (2001b), S.339

⁴⁷ Kerka, F. (2002)

Lernprozesse selbst stehen in der traditionellen Innovationsforschung nicht im Mittelpunkt der Interessen. Die Voraussetzungen für Lernprozesse sind es hingegen, welche die Innovationsfähigkeit von sozialen Systemen grundlegend beeinflussen und gestalten.⁴⁸ Lernen selbst ist ein individueller Prozess, der verschiedene Problembereiche umfasst. Diese Bereiche gilt es bei der Suche nach den Grundlagen eines „systemisch-relationalen Innovationsmanagements“ in ihrer Tragweite, Beeinflussung und ihrer bisherigen Nicht-Behandlung zu diagnostizieren. Eine erprobte praxisingerechte Vorgehensweise bietet hierbei der *Solution Cycle*. Dieses hier skizzierten Modell der Innovations- und Kompetenzentwicklung haben wir empirisch in explorativen Projekten erprobt und auf Anwendbarkeit getestet. Unser Vorgehen wollen wir deshalb kurz entlang eines spezifischen Prozessdesigns schildern und abschließend Hinweise zur strukturellen Organisation geben.

11. Das Managementprozess-Modell

Das Prozess-Design des *Solution Cycle* ist ein empirisch entwickeltes Modell, das auf systemisch-relationalen Überlegungen beruht. Die acht Phasen des *Solution Cycle* können zu drei Hauptmodi zusammengefasst werden.⁴⁹

Der *Perzeptive Modus* umfasst (Erkennen und Wahrnehmen) mit den ersten Beobachtungen, dem Austausch von Sichtweisen sowie der gemeinsamen Problembeschreibung und Visionsfindung. Hier werden die Marktanforderungen mit Hilfe von Scanning und Monitoring (Awareness) aufgenommen sowie Kontext- und Aufgabenprämissen präzisiert. Es wird im Sinne von Gregory Bateson Wissen generiert (Lernstufe 0).⁵⁰

Der sich anschließende *Kreative Modus* dient der interaktiven Lösungskreation, der vertiefenden Planung von Interventionen sowie der aktiven Veränderung (Lernstufe 1). Es wird kreiert, selektiert, ausprobiert und realisiert. Hier werden Teams gebildet, Engagement entfacht, Lösungen kreiert, Veränderungen geplant und realisiert. Es wird Neues gelernt und verändert (Lernen Stufe 1).

Im *Reflektiven Modus* steht die Beobachtung der Veränderungen (Kontakt, Flow or Flop) im Vordergrund. Die Erfahrungen werden zu Mustern und Regeln systematisiert (Best Patterns), der Projektabschluss gefeiert und die lerno-

⁴⁸ Vgl. Bergmann, G. (2003c), (2003d)

⁴⁹ Vgl. Bergmann, G. (2001a), S.18f.

⁵⁰ Vgl. zum Lernstufenkonzept Bateson, (1996) S. 362ff.

rientierte Reflexion der Geschehnisse (Loslösung) manifestiert. Die Lernstufe 2 beinhaltet das Lernen zweiter Ordnung. Die Erfahrungen werden aus der Außenperspektive betrachtet und systematisiert.

Verknüpft man nun die skizzierten Erkenntnisse miteinander, so lassen sich Lösungsansätze ableiten, die an die individuellen Anforderungen eines jeden Unternehmens angepasst werden können. Auf Basis des Solution Cycle lassen sich gezielte Interventionen durchführen, die dabei helfen, wichtige (Veränderungs-) Impulse anzustoßen, positive Atmosphären zu schaffen und die Rahmenbedingungen für die Veränderungsprozesse selbst zu gestalten. Ein Beobachter zweiter Ordnung (Coach, Manager) sollte das Geschehen begleiten und kontextuell steuern. Manager haben die Aufgabe, Initiativen zu ermöglichen, den Rahmen und die Regeln interaktiv zu vereinbaren und ihre Einhaltung zu kontrollieren sowie die Atmosphäre passend zu gestalten.

Interventionen	Modi	Schrittfolgen
Coach oder Manager interveniert über Sprache und Bilder	Perzeptiver Modus Lernstufe 1, Wissen	1. erkennen 2. klären
Zeit, Timing Organisation, Methoden	Kreativer Modus Lernstufe 1, single loop learning	3. lösen 4. bewerten, planen 5. verändern
Architektur Design, Präsentation	Reflektiver Modus, Lernstufe 2, double loop, deutero learning	6. kontakten, flow oder flop? 7. lernen 8. beenden

Abb.: Schema des Lern- und Lösungszyklus (Solution Cycle)

12. Identität, Visionen und Kernkompetenzen

Die strategische Vorgehensweise des Innovationsmanagements sollte aus der Identität und Kultur des Unternehmens erwachsen, Innovationen sind aus der Kultur von Unternehmen zu formen. Andernfalls tendieren die Unternehmen zur modischen Orientierung oder imitieren andere. Nachhaltige Politik versucht den „Soul“ der Produkte und Kommunikationen zu entfalten, also eigenständige Innovationen zu entwickeln, die dem Charakter und der Kultur des Unternehmens entsprechen.⁵¹

⁵¹ Vgl. Czikkentmihaly (2004), S. 193ff.

In diesem Zusammenhang ist auf die Kontroverse von ressourcen- und markt-orientiertem Management hin zu weisen. Reine Marktorientierung verleitet zu opportunistischem Verhalten und führt zur Ausbeutung eigener Kompetenzen. Die authentische Orientierung an eigenen Kompetenzen und Werten muss ergänzt werden, durch eine situative Marktorientierung und differenzierte Angebotsgestaltung. Im systemischen Ansatz wird dieser sinnfällige Kompromiss angestrebt.⁵²

13. Die strukturelle Verankerung des Innovations- und Kompetenz-Managements

Die Entwicklung und Stabilisierung eines innovativen und kompetenten Unternehmens kann besonders gut gelingen, wenn das Managementsystem auf Vielfalt, Ausgewogenheit und kritischen Dialog ausgerichtet ist. Organisatorische Mittel hierzu sind "Hofnarrenmodelle" (unabhängiger Beirat, Mentoring), Methoden wie die systemische Balanced Scorecard und die Verankerung spezifischer innovativer und reflektiver Sphären im Unternehmen.

Grundsätzlich kann diese dynamische Organisation durch zusätzliche Innovationskollegien, kreative Reservate oder eine durchgängige Parallelorganisation konstituiert werden. Innovationskollegien setzen sich aus Personen zusammen, die neben ihrer Haupttätigkeit zur Lösung spezifischer Probleme sporadisch in Produktteams aktiv werden (Sekundärorganisationen). In innovativen Reservaten arbeiten die Teilnehmer ausschließlich an grundlegenden Innovationen und lösen sich zumindest temporär aus der Primärorganisation. In Parallelorganisationen wird versucht, die Vorteile der mechanistisch routinierter Organisation mit der organischen zu kombinieren, indem Verknüpfungen beispielsweise in Form von task forces institutionalisiert werden. Wenn große Änderungswiderstände zu überwinden sind, sollten so genannte spin outs erwogen werden, die vollkommen losgelöst und eigenständig arbeiten, um auf diese Weise einen kreativen Sprung zu schaffen.

14. Wie kann die Balance zwischen Stabilität und Erneuerung gesteuert werden?

Die Organisation sollte eine Grundlage für vollkommen neue Projekte bieten, was durch redundante Organisationsnischen (organizational slack) erreicht werden kann. Innovative Gruppen und Einzelpersonen erhalten die Möglichkeit, ei-

⁵² Vgl. dazu Steinmann/ Schreyögg (2000), S. 225f.

gene Projekte zu initiieren, indem dafür grundsätzlich Ressourcen bereitgestellt werden.⁵³

Es ist vorstellbar, dass die Mitglieder der Pioniergruppe zunächst auch eigene Beiträge leisten und damit ihr Engagement unter Beweis stellen. Improvisierend schreiten sie in Neuland vor, erleben neue Formen der Zusammenarbeit und entwickeln Neuerungen iterativ aus Erprobungsprozessen. Die ursprünglichen Positionen werden den „Initiatoren“ bei nicht erfolgreichen Projekten oder im Falle nicht durchsetzbarer Änderungen garantiert, um für die Mitarbeiter so das Risiko zu mindern. Die Unternehmung verhindert ein Abwandern oder die Frustration der besonders innovativen Mitarbeiter, indem Möglichkeiten zur engagierten Neuorientierung geschaffen werden. Sie wahrt damit die Chance zur kontinuierlichen Weiterentwicklung

Vorstellbar sind in Zukunft locker miteinander verbundene Gruppen, die von einer zentralen Logistik mit den notwendigen Ressourcen und Kompetenzen versorgt werden. Die bessere Abstimmung mit den übrigen Abteilungen wird durch linking pins erreicht, also mit Doppelmitgliedschaften für die Innovationsmanager in den Teams und den Zentraleinheiten. Nach einer abzustimmenden Frist sollten die Teams die Möglichkeit erhalten, Außenkontakte aufzubauen, um externe Erkenntnisse einholen zu können und neue Beschaffungsquellen zu ermitteln. Auch aus Allianzen und Kooperationen können weitere Verknüpfungen erwachsen.

Die locker verbundene Struktur bleibt äußerst anpassungs- und lernfähig. Zumindest die besonders innovativen und speziellen Aufgaben werden von reorganisierbaren Subeinheiten realisiert. Zur Wahrung einer gewissen Kontinuität und Stabilität bleiben zentrale Unternehmenseinheiten dauerhaft angelegt. Auch die Kernkompetenz gibt als innere Leitschnur Orientierung für das Innovationsmanagement. Das Innovationsmanagement nimmt Anregungen und Entwicklungen auf und formt interaktiv eine Rahmenstrategie. Auf Grund der weit gehenden Autonomie, Dezentralisation, geringen Formalisierung und der offenen Kommunikationsstrukturen werden innovative Freiräume und Flexibilität geschaffen, es kann spontan auf neue Anforderungen reagiert und Komplexität besser bewältigt werden.

⁵³ Vg. Bergmann G. (2001), S. 120ff.

Das Neue entsteht dort, wo Spielräume geschaffen werden. Innovationsmanagement⁵⁴ trägt Veränderungen in die Organisation und macht sie damit entwicklungsfähig. Die Neuerungen fließen in Unternehmens- und Marketingpläne ein und werden im operativen Bereich marktlich und technisch realisiert. Im innovativen Bereich starten die venture teams als gemischte Gremien, die einen Aufgabenbereich neu durchdenken wollen. Neben der Produktentwicklung sind ebenso kulturelle oder organisatorische Änderungen (Projektteams) mögliche Neuerungsobjekte.

Insbesondere bei einer großen Anzahl von venture teams bietet sich eine Zusammenfassung der Informations- und Controllingaktivitäten in einer support group an. Diese kann entweder den Innovationsbereichen zugeordnet oder übergreifend tätig sein. In den einzelnen Teams sitzen jeweils Personen dieser Unterstützungs- und Kontrollgruppen oder aber der Teamleiter nimmt deren Funktionen wahr. Erst wenn erste brauchbare Ergebnisse vorliegen, wird der Sachverhalt konkretisiert und wächst der Planungsebene zu. Die ursprüngliche Gruppe bleibt personell bestehen und erweitert sich durch kompetente Personen. Die Realisierungsteams streben eine Verknüpfung mit den vorhandenen Strukturen an, indem Durchführungspläne zum Beispiel für die Marktplanung und technische Vorbereitung erstellt und koordiniert werden. Die Mitglieder der Ursprungsgruppe tragen weiter die Verantwortung bis in den operativen Bereich hinein. Bei dieser dynamischen Organisationsform werden nur die Routinesysteme klar und strikt strukturiert. Alle innovativen Bereiche werden durch Selbstorganisation in einem leitorientierten Rahmen geschaffen. Es ist in der Organisation nur der generelle Weg aufgezeigt, er wird nicht inhaltlich konkretisiert. Die normative Ebene (Geschäftsleitung) bündelt die koordinierende und Sinn stiftende Rahmenplanung.

Robin Dunbar hat auf die magische Zahl 150 hingewiesen.⁵⁵ Er weist nach, dass soziale Systeme an Schwellenwerte heran kommen, die ihre Kultur und Leistungsfähigkeit signifikant ändern. Soziale Systeme über 150 Personen verlieren ihren Zusammenhalt und ihre Identität, da sich die Akteure bei einer deutlich größeren Gruppe nicht mehr persönlich kennen können und eine kommunikative Koordination sprunghaft schwieriger wird. Teams sollten zum Beispiel nur

⁵⁴ Vgl. Bergmann, G. (1994), S. 168ff und (2003), S. 201ff.

⁵⁵ Vgl. Dunbar, R. (1996), S. 71ff.

aus bis zu acht Personen bestehen. Die Gesamtgröße von Unternehmen findet Ihr sinnvolles Maximum bei etwa 3000 Personen.

Ergänzt wir die Organisationsstruktur zudem durch den reflektorischen Bereich, indem das Wissen und die Kompetenzen systematisiert und aufbereitet werden. Auch diese Sphäre ist eigens in das System zu integrieren, um substanzielles Lernen zu verankern.

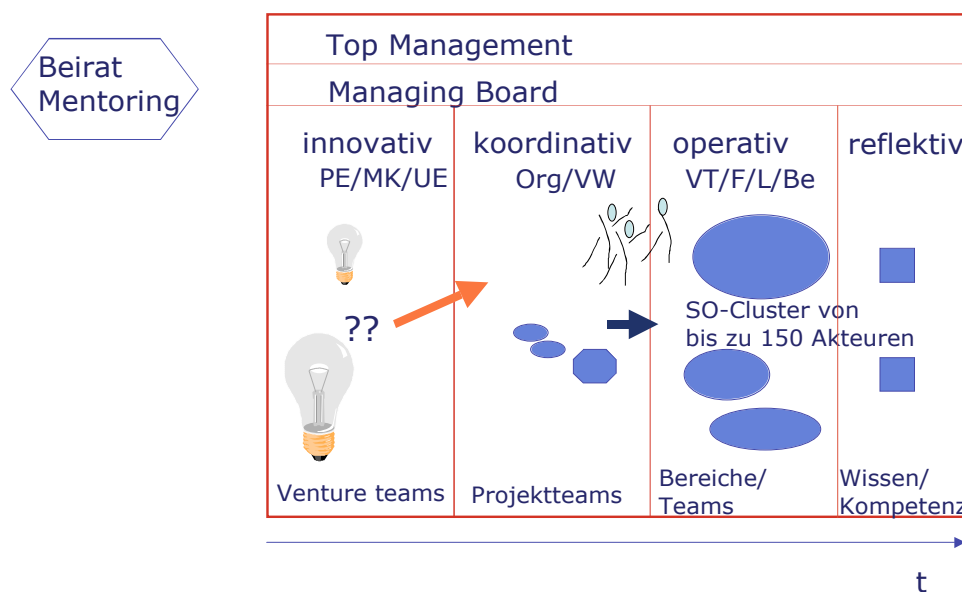


Abb.: Organisation des Innovations- und Kompetenz-Managements

14. Das Denken und die Wahrnehmung schaffen die Organisation

Organisationen sind schlecht beobachtbare Systeme. Sie existieren eigentlich nur in den Köpfen der Beteiligten. Organisationen sind insofern immer „künstliche“ Gebilde, die von den Akteuren mit ihren individuellen Interaktionsformen gebildet werden. Im Normalfall werden äußere formale Zeichen gesetzt, um daraus wohl strukturierte Gebilde zu gestalten. Diese Artefakte werden in dynamischen Umfeldern schnell als anachronistisch und starr empfunden und es bilden sich die informellen Strukturen heraus.⁵⁶ Diese fremdorganisierten Gebilde sind kaum steuerbar, hebeln die Formalorganisation aus und werden nicht allgemein akzeptiert. Sie weisen anarchistischen Charakter auf. Einwirkungen

⁵⁶ Siehe Wenger, E. (2002)

über die Formalorganisation werden als unangemessen empfunden. Die Struktur wird als unmenschlich eben nicht geistkonform angesehen. Die organische Organisation ist beobachtbar und erfahrbar. Sie ähnelt den informellen Strukturen in einem Unternehmen, hat aber den Vorteil, dass sie vertraut ist, dass sie betrachtet werden kann und den unmittelbaren Prozessen in der Organisation entspringt. Jeder Beteiligte kann via Selbstbeobachtung die Entstehungsprozesse nachvollziehen.

Es ist unabdingbar, die geistigen Vorstellungen, die Wünsche und Emotionen der Beteiligten zu berücksichtigen. Im Geist der Menschen sind die Fragmente der Organisation enthalten. Das Zusammenspiel der Menschen schafft dann die einzigartige Organisation. Organische Organisationen entstehen aus bewussten oder unbewussten interaktiven Prozessen der Akteure. Es bilden sich *Kommunigramme* aus den typischen Interaktionsformen. Es erscheint wenig Erfolg versprechend, einseitig bestimmte Strukturen zu bestimmen. Die informellen Beziehungen prägen dann doch die Organisation. Es bilden sich sowieso bestimmte „Trampelpfade“ in der Organisation, die die umständlichen Wegeplanung konterkarieren.⁵⁷ Insofern erscheint es effektiver, den Prozess der Strukturgestaltung durch systemische Interventionen und Rahmengestaltungen zu beeinflussen. Management hat dann weniger Strukturen vorzugeben, als vielmehr die Bedingungen für partizipative Strukturbildungsprozesse zu formen.

15. Schlussbetrachtung: Relationales Innovationsmanagement als Ende des „Management by Ignorance“

Wie wir im Vorangehenden darzustellen versucht haben, wird von uns Innovationsmanagement als ein kollektiver Lernprozess verstanden. Im hergebrachten Sinne reagieren viele Organisationen nur auf Umweltveränderungen. Man rettet sich dann in den Aktionismus von Benchmarking, Best-Practice-Modellen oder übergreifende Rationalisierungsstrategien in der Wertschöpfungskette. Es wird versucht, sich so den Erfordernissen anzupassen, ohne genau zu wissen *was wie* in der eigenen Organisation passiert und welche Kompetenzen vorhanden sind. Allerdings ist die Entwicklung von innovativen Kompetenzen heutzutage mehr denn je überlebensnotwendig für Unternehmen, und diese Entwicklung basiert im Wesentlichen auf der Entfaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeit der im Unternehmen beschäftigten Individuen. Schaut man sich allerdings die neueren

⁵⁷ Auch Wege in Parks legt man möglichst nach den Trampelpfaden an. Wenn man eine umständliche Wegführung gestaltet, bilden sich dann doch die Sonderwege

Entwicklungen an, so wird „downsizing“ auf personeller Ebene aktuell wieder als ein probates Mittel zur Bekämpfung aller Arten von Schwierigkeiten gesehen. Die Lösungsentwicklung erfolgt bei vielen Managern immer noch unter Zuhilfenahme des kleinen Einmaleins, wo die höhere Mathematik der systemischen „Integralrechnung“ angesagt wäre. Soziale Prozesse sind hochkomplex, werden aber von vielen Chefs als Trivialitäten angesehen. So ist „Management by Ignorance“ ein gängiges und weitverbreitetes Muster. Das „Wissenskapital“ eines Unternehmens, einer Organisation ist größtenteils „inkorporiert“ in den Individuen, die in ihr arbeiten.⁵⁸ Diese Individuen werden aber betriebswirtschaftlich fast nur als Kostenfaktor, nicht als Investitionsgrundlage einer Unternehmung gesehen. In zukunftsfähigen Unternehmen werden Spielräume zum Lernen und Innovieren eröffnet, um damit die Wahrscheinlichkeit für eine nachhaltige Entwicklung zu erhöhen.

Relationales Innovationsmanagement ist ein Weg dahin, zukunfts offen die Aufgaben zu gestalten ohne die eigene Geschichte und die eigenen Muster und Routinen ständig zu hinterfragen. Es bedarf allerdings dazu Klarheit auf der Leitungsebene und einer offenen Lernkultur im Unternehmen. Neue Handlungsstrukturen in diesem Sinne zu etablieren ist allerdings kein einfacher Prozess, der „par ordre de Mufti“ geschieht, sondern bedarf einiger Kenntnisse der „Bewegungsweisen“ von sozialen Systemen und der Abhängigkeit innovativer Emergenzen von subjektiven Faktoren. Relationales Innovationsmanagement ist ein Schritt in die Richtung, neue Lernkulturen in Unternehmen zu etablieren, ohne irgendwelchen „Moden“ nachzulaufen. Einzig die Erkenntnisse der modernen Sozialwissenschaften sollten zumindest wahrgenommen werden und man sollte sich in Organisationen bewusst werden, dass sie auf sozialen Prozessen beruhen, die komplexer sind als die meisten diffizilen technischen Prozesse. Der Prozess des Beginns hängt also wesentlich mit dem Wahrnehmen zusammen. Wirklichkeit besteht aus wahrnehmen und konstruieren. Daran anschließend erfolgt das Handeln, wenn allerdings der Prozess des Wahrnehmens nur rudimentär erfolgt, sind alle Schritte danach ein Tasten im Dunkel der Unwissenheit.

⁵⁸ Für weitere differenzierte Erkenntnisse zu diesem Bereich ist u.a. die Lektüre von Bourdieu, P. (1982) zu empfehlen.

Literatur:

- Amin, A./Cohendet, P. (1999) Learning and Adaption in decentralised business networks, In: Environment and Planning D: Society and Space, Vol. 17, pp. 87-104.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main.
- Baecker, D. (2001): Die kompetente Organisation, in: Bergmann, G.; Meurer, G. (2001): Best Patterns- Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management, Neuwied, S. 433ff.
- Baecker, D. 1996: Postheroisches Management, Berlin
- Bateson, G. (1996): Ökologie des Geistes. 6. Aufl. Frankfurt/Main.
- Berger, J. (1999): Die Wirtschaft der modernen Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Bergmann, G. (2004): Gelingende Kommunikation ist Information – ein Ansatz des systemischen Kommunikations-Managements, in: Rademacher, L. Distinktion und Deutungsmacht, Studien zur Theorie der Public Relations, Wiesbaden.
- Bergmann G. (2004a): Medien- und Managementwissenschaft- Möglichkeiten einer cross fertilization, in: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik, 3/2004, Heft 133, Konzeptionen der Medienwissenschaften II, S. 26ff.
- Bergmann, G. (2004b): Strategisches Design Prozess-Management, Forschungsbericht Prolog-Code, im Downloadbereich www.esgelingt.de/Forschung.
- Bergmann, G.; Meurer, G. (2003): Best Patterns Marketing – Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied, Köln, München. Neuwied, Köln, München.
- Bergmann, G.; Meurer, G. (2003a): Marketing in turbulenten Märkten, Neuwied, Köln, München.
- Bergmann, G.; Meurer, G. (2003b): Best Patterns, in: Bergmann, G.; Meurer, G. (2003), S. 15ff.
- Bergman, G. (2003c): Erneuerung organisieren, in: Bergmann, G. ; Meurer, G. (2003a), S. 108ff.
- Bergmann, G. (2003d): Lernen im Marketing, in: Bergmann, G.; Meurer, G. (2003a), S.130ff.
- Bergmann, G. (2003e): Flow und Nutzen orientiertes Marketing, Arbeitspapier für systemisches Marketing-Management, im Downloadbereich www.esgelingt.de/Aktuelles.
- Bergmann (2001a): Die Kunst des Gelingens. Sternenfels.
- Bergmann, G. (2001b): Verfluchte Technikgläubigkeit oder: die De-Trivialisierung der Kommunikation. In: Bergmann, G./Meurer, G. (Hrsg.): Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied.
- Bergmann, G.; Daub, J.; Meurer, G. (2004): Kompetenz und Metakompetenz, Forschungsbericht KOS, Publikation i.V.
- Bergmann, G./Meurer, G. (Hrsg.) (2001): Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management, Neuwied.
- Bergmann, G. (1994): Umweltgerechtes Produkt-Design-Management, Neuwied
- Bertalanffy, L. v. (1968): General System Theory, New York.
- Bourdieu, P. (1982) Die feinen Unterschiede. Frankfurt/Main.
- Czikzentmihaly, M. (2004): Flow im Betrieb, Stuttgart.
- Dörner, D. (1989) Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg.
- Dunbar, R. (1996): Grooming, Gossip and the Evolution of Language, Cambridge.
- Dyer J.H./ Singh, H (1998): The relational view. Corporate strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: Academy of Management Review, Vol.23, No. 4. S. 660-679
- Erpenbeck, J. (1996): Kompetenz und kein Ende? In: QUEM-Bulletin, Heft 1, S. 9-13.
- Erpenbeck, J./ Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Münster.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003): Kompetenzmessung. Münster.
- Foerster, H. v. (1999): Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Heidelberg.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/Main, New York.
- Glaserfeld, E. von (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt.

- Grabher, G. (1994): Lob der Verschwendung: Redundanz in der Regionalentwicklung. Berlin.
- Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement, 2. Aufl. München
- Kelly, K. (1997): Das Ende der Kontrolle. Die biologische Wende in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft. Köln.
- Kerka, F. (2002): Strukturierung von Innovationsaufgaben – Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung betrieblicher Veränderungsprozesse. Bochum.
- Kieser, A. (2002) Organisationstheorien. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation, in: Soziologische Systeme3: Soziales System. Gesellschaft, Organisation.
- Marquardt, O. (1981): Inkompetenzkompensationskompetenz?, in: derselbe: Abschied vom Prinzipiellen S. 23ff, Stuttgart.
- McCloskey, D. (1990): If You're So Smart. The Narrative of Economic Expertise. Chicago, London.
- Ortmann, G. (2003a) Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/Main.
- Ortmann, G. (2003b) Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen. Wiesbaden.
- Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Wiesbaden.
- Ortmann, G./Zimmer, M. (1998): Strategisches Management, Recht und Politik. In: Die Betriebswirtschaft 58 (6), S. 747-769.
- Radenheimer, M. (2002): Systemisches Lernen. Die Trias Kognition-Kommunikation-Kultur als Grundlage eines Konzepts organisationalen Lernens. Konstanz.
- Reiss, S. (2000): Human individuality, happiness and flow, in: American Psychologist 55/19 (2000), S. 1161ff.
- Roth, G. (2001) Fühlen, Denken, Handeln. Frankfurt am Main.
- Roth, G. (1995): Das Gehirn und seine Wirklichkeit, Frankfurt am Main.
- Rusch, G. (2003): Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation - Das neue Paradigma, in: Bergmann, G; Meurer/G., Best Patterns Marketing, Neuwied, Köln.
- Rusch, G., Schmidt, S.J. (Hrsg.) (2003): Konstruktivismus in Wirtschaftswissenschaft, Management und Marketing, Delfin Reihe Suhrkamp. Frankfurt/Main.
- Schlippe, A.v./Schweitzer, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen
- Schmidt, S.J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Frankfurt am Main.
- Schreiner, G. (1998) Organisatorische Fähigkeiten, München.
- Singer, W. (2002): Der Beobachter im Gehirn. Frankfurt/Main.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000) Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Staehele, W. H. (1999): Management. München.
- Wenger, E. (2002) Cultivating communities of practise. Boston.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Wilson, T.D. (2002) "The nonsense of 'knowledge management'" Information Research, 8(1), paper no. 144. Auf: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>].

Die Autoren:

Prof. Dr. Gustav Bergmann ist Professor für systemisches Marketing an der Universität Siegen. Er verfügt darüber hinaus über intensive Praxiserfahrung als Unternehmer, Berater und Trainer. Der Autor engagiert sich besonders in der Entwicklung des systemischen Management- und Marketing Ansatzes. Seine Forschungsbereiche sind Erfolgsfaktorenforschung: Empirische und theoretische Erfassung von Grundmustern erfolgreichen Managements (Best Patterns) unter der Zielsetzung Vitalität des Systems (Existenzsicherung, Weiterentwicklung), Prozessmanagement in sozialen Systemen und Ableitung „vitalisierender“ Interventionsformen. Er hat mehrjährige Weiterbildungen absolviert, die sich mit Organisationsentwicklung (Prozessmanagement, Interventionsformen) und Schlüsselkompetenzen (Soft Skills) beschäftigen.

Jürgen Daub, Soziologe M.A. Studium der Soziologie, Philosophie und Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitet freiberuflich als Soziologe in den Feldern systemische Organisationsentwicklung, Lernen, Kompetenz- und Kulturentwicklung in Unternehmen. Ebenso gehören industrie-, arbeits-, betriebs- und organisationssoziologischen Fragestellungen zu seinen Arbeitsfeldern. Der Autor hat langjährige Praxiserfahrungen in der Beratungsarbeit mit Unternehmen sowie in den Arbeitsgebieten der qualitativen Sozialforschung. Sein Hauptaugenmerk liegt in der Verknüpfung von grundlegenden Erkenntnissen und praktischer Anwendung.