

Trigon Themen

1/06

Innovation – Wege in die Zukunft

<u>Vom Erhalten zur Innovation</u>	02
<u>Innovation durch ganzheitliche Unternehmensgestaltung</u>	05
<u>Der Wert einer Sache zeigt sich im Gebrauch</u>	08
<u>In die Champions League der Innovation</u>	10
<u>InnovationsassistentInnen für Kärntner Unternehmen</u>	11

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

HANS GLATZ UND ROLAND STEINDL

Vom Erhalten zur Innovation

Die Organisation innovationsfördernd gestalten

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

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

Handlungsfeld 1: Innovation als lebendiges Selbstverständnis verankern

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

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

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

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

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

Handlungsfeld 2: Bewegung statt Erstarrung

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

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

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

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

Dezentralisierung des Geschäfts

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

Flexible Zeltorganisationen schaffen.

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

Bewegung ist zu fördern

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

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

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

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

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

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

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

Grenzen müssen immer wieder infragegestellt und überschritten werden (dürfen)

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

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

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

Tipps für das Lernen mit Kunden, Lieferanten:

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

Handlungsfeld 4: Auch an Veränderungsprozesse innovativ herangehen


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

talene Modelle zu erkennen, die Innovation verhindern.

Überprüfen sie ihre internen Spielregeln:

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

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

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

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

Literatur

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

Die 1993 gegründete Supercomputing Systems AG aus Zürich lebt Innovation als Prozess. Die Hard- und Software-Firma ist überall da tätig, wo intelligente Hard- und Software gefragt sind. Der Beitrag zeigt, wie ein kleines Unternehmen ganz bewusst so gestaltet wird, dass über Jahre hinweg Innovation gelebt und ständig weiter entwickelt werden kann.

OLIVER MARTIN

Innovation durch ganzheitliche Unternehmensgestaltung

Wer im Zürcher Technopark die SCS AG betritt, merkt sofort, dass hier ein besonderer Geist weht: Die Arbeitsplätze vermitteln eher den Eindruck einer Werkstatt, die einen an Daniel Düsentrrieb erinnert, als den eines gestylten, coolen High-Tech-Büros. Die IngenieurInnen sitzen räumlich ziemlich eng bei- und nebeneinander, überall sind Bildschirme und Kabel zu sehen. Immer wieder werden ad hoc Köpfe zusammen gesteckt, kurze Besprechungen abgehalten. Da und dort stehen seltsam anmutende Vorrichtungen, die sich beim näheren Hinsehen als Testanlagen entpuppen. Besonders auffällig und vordergründig so gar nicht zur High tech-Welt passend sind auffällige farbige Skulpturen und Bilder, die der Künstler Gianni Vasari vor Ort gestaltet oder gemalt hat – Kunst, die inspiriert wurde durch die Arbeit der IngenieurInnen, während diese nun wieder durch die Kunst inspiriert werden sollen.

Vom riskanten Spin-off zum etablierten High tech-Betrieb

Die SCS AG ist 1993 von Prof. Dr. Anton Gunzinger als Spin-off-Betrieb der ETH Zürich gegründet worden. Die Firma wollte Supercomputer entwickeln, bauen und vertreiben. So innovativ und technisch hochstehend die Geräte auch waren, der Markt dafür war nicht vorhanden – das Projekt war ein Flop. Der Erfindergeist und die Freude an der Entwicklung komplexer Systeme und an schneller Rechenleistung der damals vierköpfigen Firma ließ Gunzinger aber nicht aufgeben. Vielmehr entstand die Idee, innovative Lösungen für hochspezifische technische Problemstellungen von Kunden zu entwickeln. Kunden wie AGFA, DaimlerChrysler, Hewlett/Packard, Sulzer, das Schweizer Fernsehen und viele andere vertrauen heute der SCS AG, wenn sie im Bereich

Hard- und Software oder komplexe Datenbanken Innovation brauchen (z.B. Mischpulte für die Musikindustrie, Flugzeugsteuerungen). Die Firma beschäftigt heute rund 60 Mitarbeitende, überwiegend IngenieurInnen und WissenschaftlerInnen aus den Bereichen Elektrotechnik, Informatik, Mathematik und Physik, die gemeinsam mit KundInnen an deren Lösungen arbeiten.

Offenheit, Auseinandersetzung und Ganzheitlichkeit prägen die Kultur

Trigon: *Wie ist es Ihnen gelungen, das Innovationspotential Ihrer Mitarbeitenden über Jahre hinweg zu erhalten und zu fördern?*

Gunzinger: Die Auseinandersetzung und Konfrontation mit immer neuen Situationen, neuen Gebieten ist sicherlich ein entscheidender Faktor. Denn wir wissen ja vom Kerngeschäft unserer Kunden oftmals nur sehr wenig. Mit unserem breiten und tiefen Wissen in der Computertechnologie möchten wir zusammen mit dem Kunden einen Mehrwert schaffen, der ihm einen Vorsprung am Markt dank Innovation gibt. Dieses immer wieder Sich-Einlassen auf Neues fördert die geistige Beweglichkeit und hilft, innovativ zu bleiben. Dasselbe gilt natürlich auch für unser Kerngeschäft, die Technologie. Die rasante Entwicklung auf diesem Gebiet zwingt uns, am Ball zu bleiben. Wir müssen immer offen sein für neue Entwicklungen, für Dinge, die noch vor kurzem nicht möglich waren. Ein weiterer zentraler Aspekt für die Innovationsfähigkeit sind Ehrlichkeit, Vertrauen und Achtung. Dies nicht nur gegenüber den Mitarbeitenden, sondern gerade auch gegenüber den Kunden. Denn Innovation kann nur entstehen, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Und damit wir gemeinsam mit Kunden innovativ sein können,

Innovation braucht Vertrauen und eine kreative Umgebung – Skulpturen und Bilder inspirieren die Ingenieure

Technische Überlegenheit ist nicht genug – es muss auch der Markt reif sein

müssen wir dieses Vertrauen auch beim Kunden erarbeiten, damit dieser Innovation zulassen kann. Denn Innovation heißt immer auch, die Komfortzone des Bekannten und Sicherem zu verlassen. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden in diesen Prozess einzubeziehen, damit sie diesen mitgestalten und selber erleben können.

Trigon: *Gibt es spezielle Maßnahmen in Ihrer Unternehmung, um das innovative Potenzial zu fördern?*

Gunzinger: Nun, ich munde den Mitarbeitenden immer wieder Experimente zu. So begaben wir uns vor Jahren beim Betriebsausflug auf einen Feuerlauf, was einige schätzten, andere aber komplett ablehnten; sie wurden denn auch nicht dazu gezwungen, über das Feuer zu gehen, sondern mir war die Auseinandersetzung mit Grenzerfahrungen oder Möglichkeiten dazu wichtig. Ein anderes Beispiel: Kürzlich hatten die Mitarbeitenden in kleinen Teams die Aufgabe, junge Schweinchen zum Rennen zu bringen. Sie mussten ihre Phantasie einsetzen, um quasi als Coach die Schweinchen zu motivieren.

Trigon: *Der Künstler Gianni Vasari ist häufiger Gast in Ihrer Firma. Ebenso der Philosoph Wilhelm Schmid. Was bezwecken Sie mit diesen Gastspielen?*

Gunzinger: Auch hier geht es mir darum, aus der Komfortzone herauszugehen und Horizonte zu erweitern. Wenn früher Vasari mitten in der Firma zwischen den Arbeitsplätzen begann, seine Utensilien auszubringen und zu malen, gab es offene Ablehnung. Mittlerweile fragen die Mitarbeitenden sogar danach, wann er wieder einmal kommt. Ähnlich ist es mit dem buddhistischen Abt, mit dem ich vor einem Jahr einen Rollentausch vornahm. Er leitete eine Woche lang die SCS AG, führte auch Kundenbesuche durch und leitete Besprechungen. Ich leitete in dieser Zeit sein Kloster. Diese Erfahrungen bringen die Menschen dazu, die ausgetretenen Pfade ihres Denkens zu verlassen.

Technologie ist für uns als Technologiebetrieb nie das eigentliche Problem. Natürlich müssen wir die technischen Grundlagen, unsere Kernkompetenz, gut beherrschen und pflegen. Aber das Zwischenmenschliche, die weichen Faktoren, das sind unsere Herausforderungen.

Soweit der Unternehmensgründer Prof. Gunzinger. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, die auch ab und zu etwas *Verrücktes* tun, um ihren Mitarbeitenden etwas zu bieten oder ein trendiges Thema aufnehmen wollen, sind diese Auftritte nicht

etwa isolierte Happenings, die mit der sonstigen Unternehmensrealität nichts zu tun haben. So gibt es einen Lesezirkel, an dem alle Mitarbeitenden freiwillig und in der Arbeitszeit teilnehmen und sich mit Literatur oder Kommunikationspsychologie befassen und austauschen können. Auch gibt es einen Ruheraum, der zwar unterschiedlich genutzt wird, aber dennoch klare Zeichen setzt. Wer mit der SCS AG zu tun hat, merkt in kürzester Zeit, dass dieser Betrieb anders funktioniert als der Durchschnitt. Dies hat nicht nur mit der Persönlichkeit Gunzingers zu tun. Vielmehr prägen verschiedene Führungskräfte seit Jahren die Kultur der Firma, gerade auch solche, die teilweise völlig andere Positionen vertreten als der Unternehmensgründer. Nicht zuletzt diese Fähigkeit, Spannungen und Kontroversen zuzulassen und zu fördern, um dann doch einen gemeinsamen Weg zu gehen, charakterisiert die SCS AG.

Eigenverantwortung, Vertrauen, Unternehmertum als Erfolgsfaktoren

Trigon: *Was haben Sie konkret in der Gestaltung Ihrer Strukturen und Prozesse für die Innovationsfähigkeit getan?*

Gunzinger: Wir haben gelernt, den Mitarbeitenden immer mehr Verantwortung und Vertrauen zu geben. Selbstverständlich werden den einzelnen Personen klare Ziele gesteckt, schließlich wollen und müssen wir für unsere Kunden absolut verlässlich sein. Die Mitarbeitenden haben aber große Freiheit in der Umsetzung, im Weg, wie sie ihre Ziele erreichen wollen. Dazu gehört natürlich eine intensive Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur. Scheitern ist erlaubt, Fehler dürfen gemacht werden.

Trigon: *Sie haben für einen Betrieb Ihrer Größe viel in die Personalentwicklung und Weiterbildung investiert. Was hat es Ihnen gebracht?*

Gunzinger: Es geht uns darum, dass unsere Mitarbeitenden unternehmerisch denken und handeln. Deswegen formulieren wir für alle Mitarbeitenden entsprechende Ziele.

Wir regen sie an, permanent darüber nachzudenken, was an den Strukturen und vor allem an den Prozessen verbessert werden kann. Dies kommt nicht nur uns zugute, vor allem profitieren unsere Kunden davon. Denn diese sind unser Fokus. In der Auseinandersetzung mit den Kunden entsteht erst unsere Leistung. Um aber diesen oftmals spannungsvollen Prozess führen zu können, brauchen die Mitarbeitenden neben dem soliden technischen Know How hohe Sozialkompetenz.

Auch Humor und Spass haben ihren Platz und fördern den Team- und Innovationsgeist

Es geht darum aus der Komfortzone zu treten und den Horizont zu weiten – ausgetretene Pfade verlassen

Die Struktur der SCS AG hat sich durch das Wachstum differenziert. Es gibt seit einiger Zeit Departments, die von Department Heads sehr autonom und eigenverantwortlich geführt werden. Damit diesen aber der Blick für das Ganze nicht verloren geht, haben alle Department Heads Serviceverantwortlichkeiten für das gesamte Unternehmen. Unter den Department Heads gibt es ausschliesslich Projektteams. Ist ein Auftrag abgeschlossen, löst sich das Projektteam auf, die Mitarbeitenden werden in neuen Teams, auch Departmentübergreifend eingesetzt. Dies prägt das Klima des Unternehmens.

Mitarbeitergespräche werden im Team durchgeführt. Die einzelnen Teammitglieder nehmen eine Selbsteinschätzung vor und lassen sich Feedback geben. Dies verlangt nach Offenheit und einem warmen, konstruktiven Konfliktklima. Alle Mitarbeitenden der SCS AG, quer über die Hierarchiestufen hinweg, sind per Du. In den verschiedenen Sitzungen wird oft kontrovers und heiss diskutiert. In diesem *Ringem um das Gute*, wie Gunzinger die Suche nach der besten Lösung, den Wettbewerb der innovativen Ideen nennt, kriegt auch der Chef schon mal seinen Teil ab.

Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselqualifikation

Trigon: *Kommunikation hat in Ihrem Betrieb einen grossen Stellenwert. Welche Rolle spielen Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit im Rahmen des Innovationsprozesses?*

Gunzinger: Dies ist wohl der entscheidende Punkt. Auch hier ist Vertrauen die Grundvoraussetzung. Denn wenn Du innerlich nicht sicher, nicht stabil bist, kannst Du keine Kritik annehmen. Ohne Konflikt- und Kritikfähigkeit können wir nicht innovativ sein. Deswegen liegt uns viel an der Förderung des Selbstvertrauens der einzelnen Mitarbeitenden.

Denn Innovation braucht Mut. Und wir alle müssen auch immer wieder lernen, einen Schritt zurück zu treten, unsere Position aus der Distanz zu betrachten.

Letztlich findet die spezielle Kultur der SCS AG auch ihren Niederschlag im Bereich der Finanzen. So haben zwar alle Mitarbeitenden einen fixen Lohn, erhalten aber zusätzlich einen ansehnlichen Anteil am Gewinn des Unternehmens als Bonus ausbezahlt. Denn Gunzinger ist es wichtig, die Mitarbeitenden sowohl ideell als auch materiell am Unternehmen und dessen Erfolg zu beteiligen. 📌

Oliver Martin, Trigon Entwicklungsberatung Graz, war für drei Jahre interner Berater und Personalverantwortlicher bei der SCS AG. Trigon durfte mit dem Unternehmen zu dessen 10-jährigem Jubiläum einen sehr kreativen und speziellen Kundentag gestalten.

Infos zur Firma: www.scs.ch

Prof. Dr. A. Gunzingers Innovationsregeln

- 1. Vertrauen:** Innovation im Grossen braucht eine Umgebung des Vertrauens, damit Neues entstehen kann.
- 2. Grenzen:** Im grenzenlosen Raum (Paradies) ist keine Innovation möglich. Innovation braucht Grenzen (Zeit, Raum, Grösse, Gewicht, Geschwindigkeit etc.), die sie dann überwinden kann. Not macht erfinderisch.
- 3. Ringen für das Gute:** Mehrere Partner haben verschiedene Interessen. Es muss ein Ringen um die beste Lösung stattfinden.
- 4. Humor:** Innovation ist komplex und anspruchsvoll: Ohne Humor geht es nicht.
- 5. Glück:** Wer sich engagiert, ist irgendwann auch einfach zur rechten Zeit am richtigen Ort.

Die Pionierstruktur der SCS AG hat sich mittlerweile differenziert – wechselnde Projektteams schaffen die nötige Flexibilität

Ohne Konflikt- und Kritikfähigkeit können wir nicht innovativ sein

Jürgen Gräber hat als interner Berater des Reifenherstellers Continental AG, Hannover, eine Methodik des Wissensmanagements und Wissenstransfers entwickelt, die sehr geschäftsprozessnah ist. Er beschreibt die Grundgedanken und die praktischen Auswirkungen.

JÜRGEN GRÄBER

Der Wert einer Sache zeigt sich im Gebrauch

Der Neurobiologe G. Hübner von der Universität Göttingen schreibt in seinem Buch *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn* etwas, das für mich ein zentraler Leitgedanke ist:

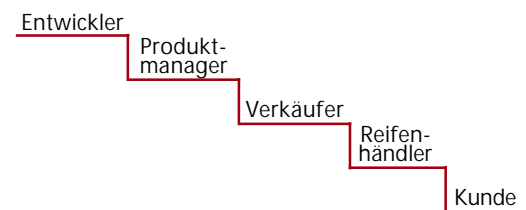
Es hat lange gedauert, bis mir das endlich klar wurde und bis ich verstanden hatte, dass das, was uns bei all unseren Entscheidungen leitet, nicht unser Geist oder unser Bewusstsein ist, auch nicht all unser auswendig gelerntes oder von fragwürdigen Quellen übernommenes Wissen, sondern die Erfahrungen, die wir während unserer bisherigen Entwicklung gesammelt haben. Erfahrungen, die ein Mensch im Lauf seines Lebens gemacht hat, sind fest in seinem Gehirn verankert, sie bestimmen seine Erwartungen, sie lenken seine Aufmerksamkeit in eine ganz bestimmte Richtung, sie legen fest, wie er das, was er erlebt, bewertet, und wie er auf das reagiert, was ihn umgibt und auf ihn einströmt. In gewisser Weise sind diese individuell gemachten Erfahrungen also der wichtigste und wertvollste Schatz, den ein Mensch besitzt.

Hübners Fazit ist mir deshalb wichtig, weil in meinen folgenden Ausführungen ein Vorgang thematisiert wird, in dem die verschiedenen Akteure in einem Wertschöpfungsprozess in ihren jeweiligen Rollen eine etablierte Prozedur absolvieren, die mehr oder weniger funktionstüchtig und erfolgreich ist. Sie können mit den bisherigen Ergebnissen zufrieden sein. Gibt es denn dann noch etwas zu lernen und zu verbessern?

Doch, wir wollten die Reifenverkäufer bei ihrer Arbeit unterstützen und dafür Erfahrungen sammeln und weiter geben. Dazu muss ich ein wenig ausholen.

Es geht um die PKW-Division der Continental AG, die in der jüngsten Vergangenheit eine außerordentlich erfolgreiche Entwicklung verzeichnet. Die Ak-

teure im vorliegenden Fall sind erstens der Produzent, zweitens der Reifenhandel (der als Distributionskanal neben Autohaus und Autofachmärkten vom Volumen her dominiert) und drittens der Endverbraucher. Die Kernleistung ist das Produkt, der Reifen.



Die Treppe signalisiert, dass es auf dem Weg von der Produktidee bis zum Nutzer des Produkts beträchtliche Asymmetrien der Kompetenzen und der Aufmerksamkeit gibt. Auf Grund welchen Wissens wird hier geklärt, was wissenswert und wissensnotwendig ist? Und was schließlich für die Kaufentscheidung der Kunden relevant ist?

Die Entwicklung eines Reifens ist ein komplizierter, aufwändiger Prozess. Am Ende steht ein *Product Factbook*. Entwickler und Produktmanager dokumentieren darin in Text und Bild, was das Produkt kann, in welchen Leistungsmerkmalen es besser ist als sein Vorgänger, und für welche Kunden es wie vermarktet werden soll. Wir haben es hier mit explizitem Wissen zu tun, also mit etwas, das sich gut in Schulung *verpacken* lässt und auf diesem Weg per Seminar oder Workshop vom Wissenden dem Nicht-Wissenden vermittelt wird. Im Verkaufsgespräch treffen zuletzt schriftlich dokumentiertes Wissen und implizites Handlungswissen aufeinander, denn die Verkäufer-Käufer-Beziehung vollzieht sich im Sprechen und Handeln. Darüber ist aber nichts dokumentiert. Dokumentiert ist nur das Verkaufsergebnis nach Menge, Marke, Type und Preis.

Erfahrungen prägen unser Denken – nicht immer sind sie der Entwicklung von Neuem förderlich

Weil wir die Verkaufsgespräche verbessern wollten, mussten wir mehr wissen als im Product Factbook steht. Um zu einem fundierten Urteil zu kommen, was tatsächlich passiert, wenn Verkäufer und Käufer sprechen und handeln, haben wir an drei Stellen sondiert.

1. Wir agierten selbst als Kunde, d.h. wir studieren den gesamten Serviceprozess durch Echtkauf.
2. Neben dem üblichen Angebot von Produkt- und Verkaufsschulung vereinbarten wir mit interessierten Kunden action learning am point of sale. Ein Coach kam in die Filiale, er sah und hörte, wie das Verkaufsgespräch lief, reflektierte mit dem Verkäufer und beriet ihn. Coach und Verkäufer erklärten und ergründeten gemeinsam das Tun des Verkäufers und was es bewirkt hat. Es wurde überlegt, wie man anders hätte handeln können, anschließend kam es zu einem Versuch usw. Es ging also nicht so, dass der Coach mit einem idealen Entwurf eines Verkaufsgesprächs antrat und dessen Einübung per Supervision begleitete.
3. Schließlich haben wir mit der Methode *teilnehmende Beobachtung* gearbeitet, pro Filiale zwei Tage lang. Das Verhalten und Handeln von 600 Reifenkäufern wurde beobachtet und ausgewertet.

Durch das alles mussten wir unser Verständnis des Verkaufsgesprächs revidieren. Hier einige wesentliche Erkenntnisse:

- Ein Verkaufsgespräch dauert im Durchschnitt fünf bis sieben Minuten. Die differenzierte Produktargumentation des Herstellers wird eigentlich nicht umgesetzt.
- Verkäufer verkaufen die Reifen mit einfachsten Gesprächsmustern. Und das funktioniert.
- Der Verkäufer braucht ein oder zwei knappe, einfache, verständliche Formulierungen, um das Geschäft zu machen.
- Die Argumentationen der Verkäufer sind beliebig austauschbar.

- Beim Thema Reifen dominiert der Verkäufer zu 75% die Verkaufsentscheidung, nicht der Kunde.
- Ein Reifenkäufer erwartet, dass der Job schnell, einfach, zuverlässig und fair erledigt wird.

Soweit der Status. Es ist deutlich geworden, dass im Wertschöpfungsprozess Dinge gemacht und gedacht werden, die nicht gebraucht oder genutzt werden. Alle genannten Akteure denken und planen ihre Aktivitäten, aber der Endverbraucher wählt. Er sollte der Ausgangspunkt von möglichen, sinnvollen Veränderungen sein. Im vorliegenden Fall hatten wir bereits den Fehler gemacht, nicht bei ihm zu starten, denn die Initiative der teilnehmenden Beobachtungen stand erst am Ende des Prozesses.

Das sind die Erfahrungen in einem bestimmten Teil des Unternehmens. Eine Erfolgsstory in Richtung eines umfassenden Change Managements ist noch nicht zu erzählen. Der mainstream, der zur Zeit erfolgreich ist, fließt wie gewohnt weiter. Die geschilderten Erkenntnisse sickern ein, wenn das Erfahrungswissen Gestalt annimmt. Das ist der Fall, wenn ein neues Produkt eingeführt wird: Die Kommunikation wird dicht. Und dann kommen die Fragen auf den Tisch: was lassen wir weg, was machen wir nicht, usw. Es ist das Bemühen, Wissen in das konzipierende Tun hinein zu kommunizieren, in den Handlungsstrom hineinzufliessen zu lassen.

Ich möchte hier das Zitat von Hüther zu Ende führen: *er kann ihn nicht nur für sich nutzen, sondern auch versuchen, ihn an andere weiterzugeben. Das Besondere an diesem Erfahrungsschatz ist, dass er dadurch, dass man ihn benutzt und verteilt, nicht immer kleiner, sondern größer wird.* 📌

Literatur

Hüther, G. (2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Weil wir die Verkaufsgespräche verbessern wollten, mussten die Verkäufer mehr wissen als im Product Factbook steht – wir aktivierten das Wissen aller Beteiligten

Das Besondere am Wissensmanagement ist, dass dadurch das für jeden verfügbare Wissen nicht kleiner, sondern größer wird

Die Steiermark ist in den letzten 15 Jahren mit Wertschöpfungsklustern wie dem *Autocluster Styria* erfolgreich gewesen. Welche Innovationen und Initiativen sind in den nächsten Jahren von der Wirtschaftspolitik zu erwarten?

MARIO WEISS IM GESPRÄCH MIT CHRISTIAN BUCHMANN

In die Champions League der Innovation

Creative Industries (Werbung, Multimedia, Software, Design, Kunst, Literatur, Musik, Museen) sind eine Chance zu neuem Wachstum in Europa

Trigon: Herr Buchmann, Sie sind seit drei Monaten Landesrat für Wirtschaft und Finanzen in der Steiermark. „Erfolg durch Innovation“ ist Ihr Signal an die Wirtschaft. Was bedeutet Innovation für eine Region wie die Steiermark?

Buchmann: Die Steiermark ist innovationsstark – mit einer Forschungsquote von 3,7% gehören wir zu den 25 Top-Regionen Europas. Zum Vergleich: Der Österreichdurchschnitt liegt bei 2,3%. In der Steiermark befinden sich zusätzlich zu den universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch 17 von österreichweit 41 Kompetenzzentren – auch das ist ein Asset, der für die Innovationskraft eine bedeutende Rolle spielt. Probleme sehe ich darin, dass Forschung und Entwicklung primär in wenigen Spitzenunternehmen betrieben wird, und es für die industrielle Produktion schwieriger wird, weiter zu wachsen.

Trigon: Bedeutet Innovation technische Forschung und Entwicklung oder mehr?

Buchmann: Technische Innovationen sind ein Erfolgsfaktor. Wir werden uns in Zukunft ganz intensiv um die so genannten *Creative-Industries* bemühen. Darunter verstehen wir jene Wirtschaftszweige, bei denen der Faktor Kreativität eine wesentliche Rolle bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen spielt.

Die Steiermark hat dazu viel künstlerisch-kreatives Potenzial und perfekte Voraussetzungen in der Wissenschaft und Forschung. Wir werden diese Elemente besser mit den Unternehmen verbinden und vernetzen. Einige Beispiele: Wir werden verstärkt Designer und Handwerker wie Tischler, Künstler und Unternehmer, Marketingleute und Wissenschaftler zusammenbringen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Dabei muss jedoch das Augenmerk auf die Verwertung dieses Potenzials und seine Umsetzung in den

Markt gelegt werden – inklusive Export. Hier sehe ich ein zentrales Handlungsfeld für die nächsten Jahre.

Trigon: Welche Handlungsmöglichkeiten hat die Politik, das innovative Klima in der Steiermark zu unterstützen?

Buchmann: Wir haben bereits jetzt ein Top-Angebot an Forschungs- und Bildungseinrichtungen und ein vielfältiges kulturelles Leben. Was wir brauchen, sind bessere Umsetzungsprozesse der vielen Ideen und Innovationen dieses Landes. Wenn wir in der obersten Liga der Innovation mitspielen wollen, müssen wir das kreative Potenzial vor allem in der Umsetzung in die Märkte stärken. Unsere Chance liegt darin, die Innovationsprozesse und die Realisierung rascher und cleverer zu organisieren als unsere Mitbewerber.

Trigon: Wenn Innovation eines Ihrer Credo's ist, wie zeigt sich Innovation im eigenen Ressort?

Buchmann: Wir werden selbst alle Innovationspotenziale aktivieren und mutig neue Dinge entwickeln und auch experimentieren. Wir werden maßgeschneiderte Programme sowohl für die Industrie als auch für die Tausenden von Handwerksbetrieben anbieten und die Spitzenposition des Wirtschaftsstandorts Steiermark ausbauen.

Ich selbst sehe mein Ressort als Unternehmen und führe es auch so, denn eine zentrale Aufgabe jedes Unternehmers ist Innovation.

Trigon: Danke für das Gespräch!

Literatur

Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class*. New York.

WIFO (2004): Untersuchung des ökonomischen Potenzials der "Creative Industries" in Wien.

Informationen auch unter: www.creativeindustries.at

Die Chance der Wirtschaftspolitik liegt darin, Umsetzungsprozesse kraftvoll zu unterstützen

Der Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds (KWF) initiierte ein Unterstützungsprogramm, um Innovationen und die Internationalisierung der Kärntner Wirtschaft voranzutreiben. Erich Schwarz, Universität Klagenfurt, und Günther Karner, Trigon, leiten in einem Joint Venture dieses Förderprogramm.

GUENTHER KARNER

InnovationsassistentInnen für Kärntner Unternehmen

Gespräche des KWF mit innovativen Kärntner Unternehmen hatten ergeben, dass neben finanziellen Risiken der Mangel an gut ausgebildeten MitarbeiterInnen die effiziente Durchführung und marktwirksame Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten behindert. Um die Anzahl und Qualität innovativer Projekte zu steigern wurde das Konzept *Innovationsassistenten* entwickelt. Junge Diplomingenieure helfen seither als *InnovationsassistentInnen* mit, F&E-Aktivitäten zu stimulieren und professionell zu begleiten.

Zu Beginn wurden Kärntner Unternehmen eingeladen, sich mit konkreten Innovationsvorhaben an einem Wettbewerb zu beteiligen. Wer definierten Kriterien entsprach wurde in der Folge unterstützt durch:

- a) einen Gehaltskostenzuschuss für einen Absolventen einer Universität oder Fachhochschule mit technischer Ausbildung, in max. Höhe von 50% der Bruttogehaltskosten für die Dauer von zwei Jahren
- b) ein begleitendes Coachingprogramm für alle InnovationsassistentInnen, mit den Zielen: Erhöhung der Projekt-, Innovations-, und Managementkompetenz. Begleitung durch die Universität Klagenfurt und Trigon.
- c) einen ergänzenden Bildungsscheck, in der Höhe von jährlich 2.000,- Euro, für jeden InnovationsassistentInnen.

Begleitend zum Coachingprogramm wurde ein Innovations- und Beziehungsnetzwerk unter den TeilnehmerInnen und UnternehmerInnen aufgebaut. So erzählen an *Kaminabend* Pioniere über ihre Lebensgeschichten und ihre Innovationen (*Story Telling*).

Im Rahmen der letzten Programmrunde hat Trigon mit den AssistentInnen ein *Innovationsaudit* durchgeführt. Einige Ergebnisse daraus:


Von den 15 teilnehmenden Unternehmen waren zehn Kleinunternehmen (max. 50 MA) und fünf große Unternehmen. Fast alle haben in letzten drei Jahren neue/stark verbesserte Produkte eingeführt und erzielen damit bereits ein Drittel ihres Umsatzes. Zehn Unternehmen haben eigene F&E-Einheiten mit bis zu fünf MitarbeiterInnen – hauptsächlich AkademikerInnen.

Die Innovationsprojekte, an denen die Innovationsassistenten arbeiteten waren nach Einschätzung der UnternehmerInnen *Weltneuheiten mit hohem Marktpotenzial*. Für die Innovation sollte jeweils eine Marke entwickelt werden.

Die Innovationsstrategien und -ansätze der beteiligten Unternehmen...

- Schutzstrategien: Tempoführerschaft und Geheimhaltung vor Patentschutz
- Kooperationen: wenn, dann mit Universitäten und Fachhochschulen
- Informationen: Kunden- und MitarbeiterInneninformation vor Messebesuchen, Literatur, etc.
- Kreativitätsmethoden: eigentlich nur Einsatz von Brainstorming
- Systematisches Projektmanagement: nur in jedem Zweiten Unternehmen Realität
- Fertigung: zwei Drittel wollen selbst fertigen

Als größte Erschwernisse im Innovationsmanagement sahen die Unternehmen fehlende Informationen über Technik, rechtliche Rahmenbedingungen, das wirtschaftliche Risiko, sowie die erforderlichen Investitionskosten.

Zu hinterfragen bleibt: Schätzen die Firmen das Marktpotenzial realistisch ein? Hat jedes Innovationsprojekt tatsächlich das Potenzial zu einer neuen Marke? Warum werden Kreativitätstechniken kaum genutzt? Warum wird systematisches Projektmanagement noch so selten eingesetzt? 

Innovationsassistenten sind Geburtshelfer mit technischem Background. Sie bilden eine Brücke zwischen Forschung und Vermarktung.

Ein Audit der Förderaktion zeigt, dass zahlreiche Projekte mit Erfolg abgeschlossen wurden

Aktuelle Trigon-Angebote

Modul D der PE-Werkstatt 2006

Bildungsbedarf und -programme vom 24.-28.04.2006 (einzeln buchbar).

Modul E der PE-Werkstatt 2006

Personal- und Organisationsentwicklung, PE in Krisenzeiten vom 19.-23.06.2006 (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein berufsbegleitender Zertifikats-Lehrgang für Personalentwicklung mit Meisterstück. Basiswissen, Konzepte, Methoden, Instrumente, Praxiserfahrungen und Trends der PE in einer *Toolbox* in fünf Modulen. Mit Franz Biehal, u.a. in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Moderation für Führungskräfte und ProjektmanagerInnen

Für alle Führungskräfte und ProjektmanagerInnen, die Teammeetings, Klausuren, Workshops und Besprechungen effizient und zielführend vorbereiten und moderieren wollen. Mit Gerald Hackl vom 10. bis 12.05.2006 am Semmering (A). Veranstalter: Trigon Klagenfurt.

Management Kompetenz (CitySeminar)

Nachwuchsführungskräften erhalten in kompakter Form Antworten auf die wichtigsten Fragen von Führung und Management. Mit Harald Jäckel vom 11.-12.05.2006 in München (D) nahe Hbf. Veranstalter: Trigon München.

Professionelle Prozessberatung

Das Seminar hat Werkstatt-Charakter und fokussiert auf die Handlungskompetenz in der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Teilnehmenden bringen konkrete Aufgabenstellungen ein, für diese werden Design- und Vorgehensvorschläge erarbeitet, wobei die Trainer Methoden und Instrumente anbieten. Das Buch „Professionelle Prozessberatung“ von F. Glasl, T. Kalcher und H. Piber bildet die Grundlage zum Seminar. Mit Hannes Piber und Oliver Martin vom

17.-19.05.2006 sowie zwei weitere Module in Basel.

Veranstalter: Trigon Graz

Kompetenz im Konflikt

Workshop für MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit dem Schwerpunkt Selbstmanagement. Mit Gerd Geyer und Harriet Kretschmar vom 21.-23.06.2006 in Freising bei München (D).

Veranstalter: Trigon München.

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung (Basisworkshop)

Thema des Workshop ist die Sicherstellung der nachhaltigen Wirkung der Management- und HR-Systeme durch Orientierung an demographischen Entwicklung und derzeitige Altersstruktur im Unternehmen sowie Fragen der effektiven Arbeits-, Leistungs- und Lernfähigkeit bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalters. Mit Wolfgang Döring vom 22.-23.05.2006 in Wien.

Veranstalter Trigon Graz.

Kundenbegegnungen im Licht der Spiritualität

Anhand unterschiedlichster spiritueller Texte über die zwischenmenschliche Begegnung versucht G. Karner Impulse für eine „wärmere“ Begegnungsqualität mit externen oder internen KundInnen herauszuarbeiten. In einer kontemplativen Atmosphäre werden die Texte bearbeitet, meditiert, erlebt und besprochen. Mit Günther Karner vom 31.08.-01.09.2006 in St. Lambrecht (A).

Veranstalter: Stift St. Lambrecht.

Weitere Informationen

zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online:

www.trigon.at

Trigon Graz

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

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien

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



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon
Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz