

Versus #07

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Was Innovation braucht: Mehr Hierarchie! Mehr Führung!

Gelingen Innovationen wirklich besser, wenn niemand mehr führt und die Hierarchie sich heraushält? Wer dies fordert, übersieht, was Führung und Hierarchie in modernen Organisationen zu leisten vermögen!

Egal wo Unternehmen heute hinsehen, überall lauern mutmaßliche Herausforderungen, für deren Bearbeitung eigentlich keine Zeit bleibt. Die Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen voranschreitet, und die Unwägbarkeiten der VUCA-Welt wiegen schwer: An jeder Ecke lauern Disruptoren, die nur darauf warten, etablierte Geschäftsmodelle infrage zu stellen. Agilität und rapide Innovationsfähigkeit lauten daher die Primate in den Managermagazinen unserer Zeit. →

Schwerpunktthema

Alles bleibt anders!

Von erwartbaren Überraschungen, spontanen Reformen und anderen Innovationen



4-5

Evolution statt Revolution

Der unterschätzte Charakter von Innovationen



6-7

Selbstermächtigung und Ermöglicher

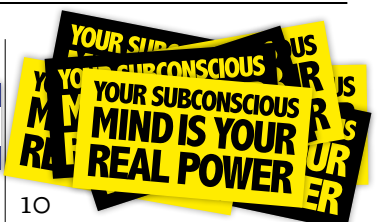
brand eins-Autor Wolf Lotter über Innovationskultur



8-9

Innovative Methoden

Worauf es beim Design Thinking ankommt



10

Macht und Ohnmacht

Gute Ideen sind das eine. Aber wo und wie finden sie ihre Verbündeten?



Wie immer in solcher Lage sind die Verheißungen der vorschnellen Lösungen nicht weit. Start-ups sind das Leitbild der Stunde in Sachen modernen Arbeitens und schnellen Organisierens. Ihnen schreibt man jene Innovationsfähigkeit zu, die den großen und erfolgreichen Unternehmen durch (zu) viel Hierarchie und starre Führung so schwerzufallen scheint. Da fällt es leicht, dem Charme des häufig vorgebrachten Vorschlags zu folgen, man möge doch bitte Hierarchie und Führung durch Selbstorganisation und gemeinsame Entscheidungsfindung ersetzen. Das kann man machen. Klüger aber scheint uns, erst einmal innezuhalten und ohne das „Geländer der herrschenden Meinung“ darüber nachzudenken, was Führung und Hierarchie eigentlich mit Innovation zu tun haben. Gut möglich nämlich, dass man auf ein Rezept kommt, das nicht nur gute Laune macht, sondern dem Modeschlagwort „Innovation“ auch etwas mehr Würze verleiht. Hierzu empfehlen wir zwei Zutaten, die es für Innovation braucht:



ZELJKO BRANOVIC
begleitet Metaplan-Klientinnen in digitalen Transformationsprozessen und berät zu agiler Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.



JENS KAPITZKY
ist Senior Consultant bei Metaplan und verantwortlich für die Metaplan Academy.

Innovation braucht mehr Führung!

Kaum ein (Groß-)Unternehmen, das sich heute nicht einen Innovation Hub oder eine vergleichbare Einheit leistet – meist abseits der Linienstruktur, angelegt und ausgestaltet auf die Art und Weise, in der man Start-ups erlebt oder sich vorstellt. Dort arbeitet man dann mit modernen Innovationsmethoden wie Design Thinking und Lean Startup und baut an Minimal Viable Products. Auch strukturell bleiben Start-ups für diese Bereiche leuchtendes Vorbild; konsequenterweise setzt man auf flache Hierarchien, am besten gleich ganz auf Hierarchiefreiheit. Innovation, so die dahinter stehende Annahme, stellt sich dort am ehesten ein, wo Mitarbeiter*innen sich selbst organisieren und Entscheidungen in demokratischen Abstimmungsprozessen herbeigeführt werden. Aber wird deshalb in solchen Bereichen wirklich weniger geführt?

Wir sagen: Im Gegenteil – ohne Führung ist Innovation nur schwer vorstellbar! Dies gilt jedenfalls dann, wenn man aufhört, Führung mit Hierarchie gleichzusetzen: Während Hierarchie Teil der Strukturen einer Organisation ist, entsteht Führung durch jene Akteure, die genau dann, wenn es in einer konkreten Situation an Orientierung mangelt, einen Vorschlag machen, dem andere sich anschließen. Und solche Vorschläge, die dann den „kritischen Moment“ auflösen – und das ist die Pointe eines modernen Führungsverständnisses –, können eben gerade nicht allein von Vorgesetzten, sondern von allen Beteiligten kommen.

So verstanden, erweist sich das Fehlen innovativer Ideen als kritischer Moment, weil unklar ist, in welche Richtung eine Organisation sich bewegen will oder soll. Kreativität und Innovationsfähigkeit lassen sich nämlich kaum verordnen. Das heißt somit auch: Wer eine überzeugende Idee hat, setzt einen Führungsimpuls; folgen ihm andere – wird die Idee also weiter verfolgt und ausprobiert –, war der Führungsimpuls erfolgreich. In diesem Sinn braucht es daher nicht weniger, sondern mehr Führungsimpulse, weil sich die Innovationsfähigkeit einer Organisation erhöht, wenn diese Impulse von vielen Mitarbeiter*innen kommen.

Das hat dann allerdings Auswirkungen darauf, was im Zusammenhang mit Innovationen eigentlich Aufgabe der Vorgesetzten sein soll. Sie können, müssen aber eben nicht selbst für die besten Ideen und damit für Führungsimpulse in Sachen Innovation sorgen, sondern den guten Impulsen der anderen Gefolgschaft sichern.

Dies wiederum gelingt am besten dort, wo man Strukturen schafft, die es möglichst vielen möglichst leicht macht, in Führung zu gehen.

Was uns zu unserer zweiten Zutat bringt.

Innovation braucht mehr Hierarchie!

Gewiss: Innovation lässt sich nicht systematisch anordnen – insofern bieten Freiräume jenseits des durchorganisierten Regelbetriebs und aus eher gleichberechtigten Kolleg*innen gebildete Teams wahrscheinlich den besseren Nährboden für innovative Ideen. In einem solchen Umfeld lässt sich eher etwas Neues ausprobieren und das darin immer auch angelegte Scheitern leichter als produktive Lernerfahrung verarbeiten.

Aber es schüttet eben das Kind mit dem Bade aus, wer daraus ein Argument für die grundsätzliche Abschaffung der Hierarchie macht. Denn das Gegenteil ist richtig: Gerade weil sie Teil der Hierarchie sind, können Vorgesetzte ihren Mitarbeiter*innen Freiräume sichern und so die Voraussetzungen schaffen, mit schon vorhandenen kleineren Budgets erste Projekte anzustoßen, aus denen relevante Innovationen hervorgehen können, die zu ignorieren dann der Gesamtorganisation schwererfällt. Auch das agilste und innovativste Speedboat eines Flottenverbandes braucht vom Admiral die Unterstützung und Zusage, unabhängig und mit eigenem Kurs navigieren zu dürfen.

Auch das Speedboat der Flotte braucht die Zusage des Admirals, auf eigenem Kurs navigieren zu dürfen.

Damit hängt ein weiterer Punkt zusammen: Mit jeder innovativen Idee stellt sich immer aufs Neue die Umsetzungsfrage. Wo innovatives Neues an die Stelle des gewohnten Alten treten soll, braucht es Entscheidungen für das Neue und die Macht, diese Entscheidungen auch durchzusetzen – und gerade an dieser Schnittstelle erweisen sich die Gestaltungshebel der Hierarchie als nach wie vor besonders wirksam.

Man kann es auch so sagen: Wo Vorgesetzte ihre in der Hierarchie verankerte Gestaltungsmacht entsprechend einsetzen, dort kann man anfangen mit der Innovation – und muss nicht warten, bis die nächste große Restrukturierung endlich innovationsfreundliche Strukturen geschaffen hat. Innovationsinitiativen sind somit gut beraten, sich Hierarchie zunutze und nicht zum Feind zu machen.

Führung und Hierarchie als Erfolgsrezept für Innovation

Nimmt man beide Aspekte zusammen, heißt das: Führungskräfte müssen (neu) lernen, dass „Chef sein“ und Führung nicht das Gleiche sind. Freiräume zu schaffen, zu erhalten und zu erweitern ist eine Gestaltungsaufgabe, die über das Verwalten von KPIs und Budgets hinausgeht und oft genug jenseits davon stattfindet. „Chef sein“ heißt dann vor allem: Freiräume schaffen, sie nach oben und unten stabilisieren – und so Führung (eben auch durch andere) möglich zu machen.

Anfangen hilft. Und wer sich auf den Weg macht, für den können die Fehler, die sich zwangsläufig einstellen werden, gute Wegweiser auf dem Weg zu innovativen Strukturen sein! ☒

Talkin' 'bout an evolution

Unternehmen legen teilweise ein merkwürdiges Verhältnis zu Innovation an den Tag. Dabei entsteht sie ganz anders als meist angenommen.

Auf der einen Seite finden sich diejenigen, die für ihren Innovationsgeist gepriesen werden oder sich zumindest selbst als Bastionen der Neuerung begreifen. Auf der anderen Seite stehen solche Firmen, die Aufholbedarf sehen oder die als unbewegliche Relikte verschrien sind und die – wie könnte es anders sein – sich reichlich Mühe geben, kurzfristige Abhilfe in Aussicht zu stellen.

In beiden Lagern dürften solche (Eigen-)Diagnosen bei Mitarbeitenden nicht selten zu Kopfschütteln führen. Mitarbeitende in (selbst-)ernannten Innovationsfabriken mögen im Alltag die Erfahrung machen,

Reine Innovationssemantik entlarvt sich schnell als diskursiver Blindgänger.

dass sie sich an den Beharrungstendenzen von Hierarchie und Mikropolitik die Zähne ausbeißen. Angestellte auf vermeintlichen Innovationsfriedhöfen hingegen lachen sich vermutlich vielerorts ins Fäustchen – in Anbetracht der innovativen (Um-)Wege, mit denen sie ihre Organisation trotz allem beweglich halten. Das mag daran liegen, dass Innovation weniger planbar und gleichsam häufiger erlebbar ist, als Management-ratgeber es nahelegen.

Der evolutionäre Charakter der Innovation

Um Innovationen adäquat verstehen zu können, lohnt es, Veränderungen mithilfe eines soziologischen Konzepts als Ergebnis sozialer Evolution in Organisationen zu verstehen. Ob und wie sie in der Organisation Wirksamkeit entfalten, bemisst sich dabei daran, inwiefern sie eine reale Veränderung der Strukturen nach sich ziehen. Die dafür notwendige soziale Evolution setzt sich dabei aus den Elementen Variation, Selektion und Restabilisierung zusammen.

Für Organisationen bedeutet das, dass Veränderungen aus mindestens drei Gründen unwahrscheinlich und kaum planbar sind – obwohl sie ständig vorkommen.

Grund 1: Neues taucht in Organisationen zunächst als *Variation* auf. Die gute Nachricht für alle Innovationshungrigen ist, dass Variationen häufig auftreten und damit eben nicht seltene Glücksfälle sind. Variationen sind nämlich erst einmal nichts anderes als Abweichungen von der bestehenden Routine. Die schlechte Nachricht: Die allermeisten dieser Variationen werden seitens der Organisation vergessen.

Grund 2: Wird eine neue Idee erst einmal aufgenommen und nicht vergessen, steht diese erneut am Scheideweg. Denn eine Neuerung einmal auszuprobieren, bedeutet bei Weitem noch nicht, diese auch wirklich gutzuheißen und ihre Etablierung zu fördern. Auch das viel zitierte ‚schlechte Beispiel‘, an dem gerne gezeigt wird, wie man es nicht macht, bedeutet eine Bezugnahme auf die Variation und damit eine, in diesem Fall negative, *Selektion*. Selektion unterliegt eben immer auch der aktuellen Konfiguration des organisierten Systems. Mikropolitik oder strukturelle Zwänge, die vor wenigen Monaten andere gewesen und nächstes Jahr andere sein mögen, drücken ihr zuweilen ihren Stempel auf.

Grund 3: Gelingt es allerdings, die Abweichung vom Bestehenden positiv zu selektieren, gilt es, eine weitere Hürde zu nehmen: die der *Restabilisierung*. D.h., dass die Abweichung sich etablieren und als neuer Normalfall etablieren muss. Was zunächst banal klingt, stellt sich in der Realität nicht ganz so einfach dar. Ob dies gelingt, hängt nämlich nicht bloß vom Willen der beteiligten Akteure ab, sondern vor allem davon, ob die neue Arbeitsweise oder das neue Produkt im Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt bestehen kann.

Innovation, Reform, Revolution – You name it!

Was aber ist nun die spezifische Qualität des Innovativen, die sie von anderen Veränderungen abgrenzt?

Veränderungsprozesse in Organisationen sind stark beobachterabhängig. Was die Chefstrategin in der Fachpresse als Revolution anpreist, mag im Alltag der Mitarbeitenden lediglich eine Änderung der eigenen Visitenkarte zur Folge haben. Und was in den Kommunikationsabteilungen als Kleinstreform ausgeflagt wird, mag für den Shopfloor eine radikale Umwälzung sein. Anders gesagt: Innovation ist das, was man dazu macht. Einzige Einschränkung: Findet keine reale Veränderung statt, entlarvt sich die Innovationssemantik blitzschnell als diskursiver Blindgänger. Grundsätzlich steht aber jeder Wandel für einen Innovationsanstrich zur Verfügung – und die Akzeptanz dieser Semantik dürfte stärker von mikropolitischen Konstellationen und aktuellen Managementdiskursen abhängen als von konkreten Inhalten.

Warum es mehr als guten Willen braucht ...

Kein Wunder, dass Unternehmen vor dieser Gemengelage nach der Beherrschbarkeit von Innovationsprozessen – d. h. also, nach als Innovation bezeichneten Veränderungen – dürsten. Die häufig gewählten Instrumente sind bekannt: Start-ups in konzerneigenen Inkubatoren, Acceleratoren, in denen Ideen vorangetrieben werden sollen, oder Kooperationen mit anderen Organisationen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche oder gar des Wirtschaftssystems. Und während sich dabei immer wieder fruchtbare Konstellationen ergeben, gilt für viele dieser Initiativen eben auch, dass sie ohne ernsthaften Einfluss auf die Mutterorganisation bleiben.

Mit Blick auf das skizzierte Evolutionsmodell und die häufig nur lose Kopplung von realer Veränderung und Innovationssemantik kann das kaum überraschen. Denn die Förderung neuer Ideen ist nur eines von mehreren Erfolgskriterien. Selektion und Restabilisierung, so der Eindruck, sind im Gegensatz dazu landläufig als kritische Erfolgsfaktoren unterschätzt. Genauo verwundert es wenig, wenn als Innovationen gestempelte Initiativen, die schlussendlich alles beim Alten lassen, Hochglanz-Papiertiger bleiben, die eher in belustigten Runden auf Firmenfeiern für Furore sorgen als im Arbeitsalltag.



FINN-RASMUS BULL
ist Consultant bei Metaplan. Daneben forscht er zu post-bürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen.



JUDITH MUSTER
ist Partnerin bei Metaplan. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Potsdam erforscht sie derzeit die Einführung agiler Inseln in Großunternehmen.



THIEMO KESSEL
ist Director in der F&E Reifen der Continental AG und beschäftigt sich mit Innovationsmanagement an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

... und was Innovation als Führungsaufgabe wirklich ausmacht

Wer neue Lösungen jenseits der Anhäufung von Variationen unterstützen möchte, ist aber in jedem Fall gut beraten, Irritationen des Bestehenden in der eigenen Organisation zu verankern. Konkret heißt das, die bestehenden Erwartungen hin und wieder als das sichtbar werden zu lassen, was sie immer schon sind: kontingent. Diese Kontingenz bleibt in der Regel im Alltag latent – nur so können Strukturen ausreichend Orientierung bieten. Will man Abweichung ermutigen und deren Etablierung positiv verstärken, kann es helfen, diese Kontingenzfenster bewusst zu öffnen – und den Willen zur Veränderung nicht nur kommunikativ zu adressieren, sondern durch Führung und Entscheidung konkret zum Ausdruck zu bringen. Dazu gehört dann aber auch, die geöffneten Kontingenzräume rechtzeitig wieder zu schließen und Neuerungen sozusagen in der Organisation ankommen zu lassen.

Ebenso gilt, allzu lose Kopplungen von Innovations-sprech und Veränderungsprozessen zu vermeiden. Eine entsprechende Semantik zu bemühen, sollte eher als strategische Entscheidung denn als beliebig addierbares Gimmick verstanden werden. Als Begleitinstrument zu initiiertem Wandel kann eine Innovationssemantik hilfreich sein: Sie rückt den Wandel in ein positives Licht und erleichtert es Akteuren, an neu eingeschlagene Wege anzuschließen – ohne das Alte diskreditieren zu müssen. Sie kann auch dabei helfen, positive Entwicklung, die bisher unterhalb der organisationalen Wahrnehmungsschwelle lag, bei Bedarf sichtbar zu machen.

Eine sparsame Verwendung des Innovationsbegriffs wäre dementsprechend eine wünschenswerte Innovation in der Unternehmenslandschaft – zumindest, wenn man sie als solche beobachten möchte. ☒

„Wir brauchen Selberdenker und Ermöglicher“

Wer Innovation sagt, gibt damit häufig schon eine Antwort. Doch wie so oft gilt: Fragen haben bei Metaplan Vorfahrt. Drei davon zum Thema Innovation haben wir daher einem gestellt, der es wissen muss: Autor und brand eins-Journalist Wolf Lotter.

KM: Innovation – so könnte man den Eindruck gewinnen – ist heutzutage ja weniger etwas Seltenes als viel mehr etwas Allgegenwärtiges. Schließlich gibt es wohl kaum ein Unternehmen, das für sich nicht in Anspruch nehmen würde, innovativ zu sein. Jetzt wäre es natürlich naiv zu glauben, die Selbstbeschreibung wäre mit der Organisationsrealität identisch. Eignet sich der Begriff aus Ihrer Sicht vor diesem Hintergrund überhaupt noch für eine substanzielle Debatte?

WL: Kaum ein Begriff erfreut sich aktuell einer solchen Beliebtheit, wie der der Innovation, das ist richtig. Ich spreche daher auch von einer Innovationsinflation, weil die übermäßige Nutzung des Begriffs diesen eigentlich entwertet. Umso wichtiger ist es, Innovation ernst zu nehmen. Bei Innovationen geht es eben nicht bloß um Sonderfälle, die von einigen dann vermutlich noch

als Störung wahrgenommen werden. Es gilt vielmehr, sie als alternatives Angebot zum Bestehenden zu verstehen. Schlussendlich geht es bei Innovationen ja darum, dass sie einen Unterschied machen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema erfordert es, sich für diesen Unterschied zu entscheiden, sich also auf Alternativen einzulassen. Aber vieles, was heute als Innovation verkauft wird, ist ja gar kein Unterschied zu dem, was es bereits gibt. Da spielt Marketing eine große Rolle. Man sollte sich also auch nicht dazu verleiten lassen, Beliebiges zur Innovation zu stilisieren. Hier braucht es einen Kulturwandel, der kritisches Zweifeln ermutigt – also die Potenziale von Neuerungen anerkennt, ohne das Neue blindlings als positiv auszuflaggen.

KM: Wenn Innovation wirklich einen Unterschied machen soll, stellt sie damit auch das Bisherige infrage. In Organisationen führt das häufig zu Widerständen, schließlich werden dadurch in vielen Fällen auch etablierte Pfründe bedroht und liebgewonnene Orientierung zur Disposition gestellt. Innovation, die eine wirkliche Alternative darstellt, hat es demnach gerade in Organisationen nicht immer leicht. Wie beurteilen Sie dieses Spannungsfeld?

WL: Die klassische Organisation ist darauf ausgerichtet, den Status quo zu erhalten. Und diejenigen, die als Quer- und Vordenker gelten, haben in ihnen häufig keinen wirklichen Einfluss, eben weil sie sich außerhalb der bestehenden Logik bewegen. In diesen Organisationen gilt Veränderung vornehmlich als Gefahr, und Innovation kann dann nur ein Lippenbekenntnis bleiben. Es hilft aber natürlich auch nicht, das Thema völlig zu überhöhen. Letztendlich ist Innovation vielmehr sowas wie Handwerk, bei dem es im Grunde auch nicht darum geht, das Bestehende zu zerstören. Ein transformativer Prozess braucht Gemeinsamkeiten, Austausch, Kooperation und Konsens zwischen allen Beteiligten. Das heißt auch, dass Innovation keinen Konflikt „Alt gegen Jung“ bedeutet. Eine Innovationskultur, die der Wissensgesellschaft gerecht wird, muss inklusiv sein – allein schon, um von allen Ressourcen und Erfahrungen zehren zu können. Für Innovationen braucht es in Organisationen vor allem Experimente und den entsprechenden Raum zum Ausprobieren. Und das heißt auch, dass diejenigen, die experimentieren, das auch in Ruhe tun dürfen. Man muss darauf zu verzichten, das Neue so schnell wie möglich in das Bestehende zu integrieren und es mit den Maßstäben des Alten zu messen.

KM: Damit gerät ja ein weiterer zentraler Aspekt in den Blick, den man beim Thema Innovation in Organisationen mitdenken sollte: die Umsetzung. Wie umgeht man aus Ihrer Sicht diesen Reflex, der Innovation die bestehende Ordnung sozusagen überzustülpen? Wie kann man die notwendige Veränderungsbereitschaft fördern?

Veranstaltungen

Trainings, Seminare, Werkstätten Interaktionstechniken, um Meetings und Workshops effektiv zu führen – Seminare und Werk- stätten, um in Führung zu gehen

Veränderungen und Lösungen entwickeln sich in Besprechungen oder Workshops, wenn diese richtig geführt werden – dabei unterstützen Sie unsere Interaktionstechniken. Und sie erfordern eine klare, zielführende Analyse der konkreten Situation: Um diese geht es in unseren Seminaren und Werkstätten.

TRAININGS

Moderation:

Meetings und Workshops strukturiert leiten

04.–05.12.2018, Quickborn (englisch)

22.–23.01.2019, Quickborn

26.–27.03.2019, München

Workshop-Gestaltung:

Zusammenarbeit effektiv gestalten

19.–20.03.2019, Quickborn

Diskursführung:

Denkmuster verstehen und beeinflussen

04.–05.06.2019, Quickborn

NEU 3-Tage-Kompaktraining:

Die Kerninhalte von Moderation, Workshop-Gestaltung und Diskursführung

01.–03.04.2019, Quickborn

30.09.–02.10.2019, Quickborn

SEMINARE

Laterales Führen

27.–28.11.2018, Offenbach/Frankfurt

26.–27.02.2019, Quickborn

Organisationen bewegen

16.–17.04.2019, Quickborn

WERKSTÄTTEN

Digitalisierungswerkstatt

11.–12.12.2018, Quickborn

Führungswerkstatt

12.–13.02.2019, Quickborn

Agile Leadership

18.–19.06.2019, Quickborn

INFOS & ANMELDUNG

📞 metaplan-trainings.de

📞 metaplan-seminare.de

Marion Ziegler

✉ marionziegler@metaplan.com

Für attraktive Gruppen- und Inhouse-konditionen rufen Sie uns an unter:

☎ +49 (4106) 617-184



Von Wolf Lotter zum Thema erschienen

Allerorten werden die innovativen Kräfte in Wirtschaft, Technik, Politik und Gesellschaft beschworen – aber Technologieskandale und scheiternde Großprojekte erwecken den Eindruck: Es geht nicht voran in Deutschland. Was Innovation wirklich bedeutet und wie man die Kräfte des barrierefreien Denkens nutzen kann, zeigt Wolf Lotter, Gründungsmitglied und ständiger Autor des Wirtschaftsmagazins brand eins in seinem neuen Buch.

Wolf Lotter, „Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken“, Edition Körber, 18 Euro



brand eins safari

brand eins safari ist das neue Peergroup-Format von brand eins. Dort treffen sich Selberdenker, Ermöglicher und solche, die es werden wollen, in kleinen, handverlesenen Gruppen. Ein Jahr lang arbeiten sie gemeinsam an ihren individuellen Herausforderungen, unterstützt von Impulsgebern aus der brand eins-Community. Neben Wolf Lotter zählt dazu auch die Metaplan Academy.

Informationen und Bewerbung unter www.brandeins-safari.de

WL: Grundsätzlich ist das meiner Ansicht nach verhältnismäßig einfach: Man muss Menschen sich frei entwickeln lassen. Wir brauchen Selberdenker und Ermöglicher, die als Unternehmer agieren und Routinen hinter sich lassen. Innovation entsteht nun mal nicht in Meetings oder aus Powerpoint-Präsentationen. Gleichzeitig ist aber gerade das häufig schwierig – es widerspricht eben sehr stark den Regeln, die wir kennen. Für mich ist an dieser Stelle die Unterscheidung von Peter Drucker zwischen Management und Leadership instruktiv. Bei Innovation geht es eben nicht darum, „die Dinge richtig zu tun“, wie Drucker Management beschreibt, sondern „die richtigen Dinge zu tun“. Letzteres ist Leadership, und ohne ist Innovation kaum denkbar. Führungskräfte haben dabei eine doppelte Aufgabe, wenn sie Innovationen voranbringen wollen. Zum einen braucht es Führung, um das Wagnis des Neuen einzugehen, zum anderen müssen sie bereit sein, andere davor zu schützen, in die Strukturen und Denkmuster des alten Systems zurückgedrängt zu werden. Neues in Organisationen zu bringen bedeutet immer auch Verhandlung und Auseinandersetzung – in einer Innovationskultur der Wissensgesellschaft muss der Ausgang dieses Ringens aber stets offen sein. ☒



WOLF LOTTER

ist Journalist und Autor. Er ist Gründungsmitglied des Wirtschaftsmagazins brand eins, für das er seit 2000 die Leitartikel zu den Schwerpunktthemen verantwortet.



KAI MATTHIESEN

ist geschäftsführender Partner bei Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Design Thinking – Metaplan inside

Was man bei der Arbeit mit Design Thinking beachten sollte.

Design Thinking ist heute als Innovationsmethode in aller Munde. Tafeln, bunte Karten oder Post-its erinnern dabei an die Arbeit mit der klassischen Metaplan-methodik. Durch die visuellen Gemeinsamkeiten haben beide Verfahren viele Anknüpfungspunkte und können sich gut ergänzen und befruchten. Auch inhaltlich findet man in den einschlägigen Ratgebern zum Design Thinking Sätze, die wir Metaplaner sofort unterschreiben. Doch Achtung: Wenn man nicht einige Feinheiten beachtet, beraubt man sich des vollen Potenzials, das sich vor allem durch die Kombination beider Ansätze entfalten kann. Zu den Kerngedanken des Design Thinking deshalb hier ein paar Hinweise, die man aus Metaplan-Sicht beachten sollte.

Bildet multidisziplinäre Teams,

aber setzt Leute nicht möglichst bunt zusammen, sondern bringt unterschiedliche Expertisen ins Gespräch, die sich auf der Sachebene ergänzen. Der multidisziplinäre Haufen verliert sich in Reibungen und büßt so leichter den Draht zur Realität ein. Die einschlägige Design-Thinking-Literatur unterstreicht immer wieder die Bedeutung eines bestimmten Persönlichkeitsprofils (T-Profil), bei dem sich sachlich-fachliche und sozial-kreative Kompetenzen finden würden. „Einfach die richtigen Leute zusammensetzen“ greift hier etwas zu kurz – manchmal ist die Komplementarität unterschiedlicher Funktionen wichtiger als ein Haufen von Genies.

Nutzt variable Räume,

denn der Raum ist stets ein bestimmender Faktor für Kommunikation und kollektive Denkprozesse. Nur Variabilität alleine greift aber zu kurz. Gezielte Interaktion braucht ebenso eine Struktur, die sie einbettet. Eine beliebige Ansammlung von Tafeln, Stehtischen

und bunten Post-its endet leicht in wachsender Unordnung, wenn die darin arbeitenden Gruppen nicht gesteuert werden. Es ist gut, wenn der Raum der Interaktion möglichst wenig Fesseln anlegt. Trotzdem sollten Interaktionen vorbereitet und vorgedacht sein. Dazu ist jemand gefragt, der in Führung geht – genauso wie es jemanden braucht, der danach aufräumt.

Arbeitet mit Visualisierung,

weil Post-its mit Stichworten und Skizzen, wie sie beim Design Thinking oft verwendet werden, Strukturierung und Dokumentation zugleich erlauben. Damit aber Gedanken in einer anschlussfähigen Form formuliert und festgehalten werden, müssen sie besser als ganze Aussagen formuliert und niedergeschrieben sein. Dass Bilder mehr als 1000 Worte sagen, ist gerade das Problem. Jeder stellt sich etwas anderes darunter vor. Deshalb steht vor der Visualisierung die mühevolle Arbeit der Formulierung. Damit einher geht auch immer eine Dekonstruktion zuerst diffuser, dann durch den sprachlichen Prozess konkreter werdender Gedanken. Eine Mühe, der man nicht durch Verbildlichung aus dem Weg gehen darf.

Versteht die Nutzer,

aber seid euch bewusst, dass man oft schon daran scheitert, zu erklären, warum man selbst bestimmte Dinge tut oder sein lässt. Beweggründe anderer zu verstehen, ist eine hohe Kunst. Dies gelingt nur, wenn man intensiv mit den Nutzerinnen interagiert, ihre Annahmen hinterfragt und sie dazu bringt, über die ersten Allgemeinplätze hinaus weiterzudenken. Dazu braucht es einen Diskurs, in dem eine gegenseitige Annäherung des Verstehens stattfindet und sich die Nutzer (oft erst langsam) vergegenwärtigen, was sie eigentlich umtreibt. Diskurse in Form von Interviews oder besser noch als Gruppengespräche unter Peers sind dabei die Mittel der Wahl. Diese müssen aber auf konkrete Situationen und unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten bezogen sein, bei denen sich die Nutzerinnen uneinig sind. Anderenfalls bleibt das Nachdenken oberflächlich oder steckt in Generalisierungen fest.

Arbeitet mit Hypothesen,

auch wenn man sich in Unternehmen oft scheut, Hypothesen zu formulieren und stattdessen nach Fakten ruft. Viel Zeit geht oft mit noch genauerem Analysieren und Prüfen verloren. Am Ende kommen dann Annahmen heraus, die möglichst allgemeingültig sind, aber für die konkrete Fragestellung wenig Erklärungskraft besitzen. Hypothesen sollten nicht das Ergebnis akribischer Forschung sein, sondern eher eine Beschreibung von Handlungsalternativen. Auch beim Design Thinking müssen die Hypothesen auf die lokalen Rationalitäten der Nutzer zielen – sie müssen für Nutzerinnen in einer konkreten Situation sinnvoll sein.

Viele Innovationsvorhaben scheitern nicht daran, ob eine Methodik gut oder schlecht ist, sondern daran, wie sie eingesetzt wird.



FRANK IBOLD
ist Senior Consultant
bei Metaplan und berät
zu Strategie- und
Organisationsprozessen.

Probiert etwas früh aus,

und stellt Hypothesen wieder infrage, auch wenn es viel Mühe gekostet hat, sie zu formulieren. Das ist besser als abzuwarten, dass sich Hypothesen irgendwann zu vermeintlichen Wahrheiten verfestigen, von denen dann niemand mehr abrücken mag. Auch Teams, die mit Design Thinking arbeiten, sind gegen die Falle des Gruppendenkens nicht gefeit. Test und Verprobung dürfen nicht so angelegt sein, dass sie Hypothesen in erster Linie bestätigen sollen, sondern sind idealerweise offen, sodass verschiedene Ergebnisse möglich sind. Auch hier hilft die direkte Auseinandersetzung mit denjenigen, die Gegenstand der Hypothesen sind.

Baut Prototypen,

denn mittlerweile lassen sich Kisten voll mit Bastelutensilien, Legosteinen und Bauklötzen für Design-Thinking-Sessions kaufen. Die helfen aber vor allem, wenn die Innovation im Gegenständlichen gesucht wird. Bei Verfahren, Prozessen und Strukturen sind Prototypen weniger hilfreich, zumal die soziale Interaktion dabei immer ein entscheidender Faktor ist. Ebendiese gilt es dabei auszuprobieren und damit ‚herumzuspielen‘. Das gelingt am besten in Diskursen, in denen Reden, Denken und somit Probehandeln Hand in Hand gehen. Dabei sollte man konkrete Entscheidungssituationen unter die Lupe nehmen und in diesen Situationen soziale Interaktionen verproben und abstimmen.

Denkt immer wieder neu nach,

auch wenn iteratives Vorgehen heutzutage nicht einmal mehr Ingenieure in Schockstarre versetzt. Allerdings

besteht beim Rückkoppeln immer wieder die Gefahr, dass dies zum Wiederkäuen oder zur Selbstbeweihräucherung wird. Dagegen hilft nur, wenn zwischen den Rückkopplungsschritten eine Zuspitzung und Verengung der Ergebnisse stattfindet. Hierfür braucht es den Mut, Dinge infrage zu stellen, und die Mühe, bereits vorhandene Ergebnisse auszuwerten und verantwortungsvoll weiterzudenken. Letzteres scheitert oft an dem Glauben, alles müsse im Team gemacht werden. Das mag für das gemeinsame Nachdenken gelten – aber nicht für die Vor- und Nachbereitung.

Das Repertoire des Design Thinking liefert ein praktisches methodisches und prozessuales Gerüst für Innovationsvorhaben. Nutzt man es, sollte man sich aber auch der eigenen blinden Flecken bewusst sein. Viele Innovationsvorhaben scheitern nicht an der Frage, ob eine Methodik gut oder schlecht ist, sondern daran, wie sie eingesetzt wird. Das gilt im Prinzip für alle Methoden, die man in einer komplexen Organisation benutzt. Wie genau man in der eigenen Organisation zu welchem Zeitpunkt mit welchen Menschen welche Themen bearbeitet, ist oftmals entscheidend. Hier braucht es bei jeder Methode das richtige mikropolitische Finger-spitzengefühl – und ein wenig Gehirnschmalz zum richtigen Zeitpunkt, damit gute Methoden volle Kraft entfalten können. ☒

Mächtig innovativ

Gute Ideen sind das eine. Für erfolgreiche Innovation braucht es etwas mehr.



FRANK IBOLD
ist Senior Consultant bei Metaplan und berät zu Strategie- und Organisationsprozessen.



BENNET VAN WELL
ist Partner bei Metaplan und berät Managementteams zu Strategie- und Organisationsprozessen.

„Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist“, so heißt es. Was für ein edler Gedanke – und wie realitätsfern zugleich.

Tatsächlich müssen Ideen durchgesetzt werden. Wer Innovation will, darf daher die Macht nicht scheuen. Anderenfalls stirbt die beste Idee in Schönheit. Ideen, die das Zeug zur marktverändernden Innovation haben, werden *gemacht*.

Eine Idee muss den Vergleich zum bewährten Erfolgsmodell bestehen

Was als gut präsentiert wird, muss auch so bewertet werden – im Vergleich zu dem, was schon da ist, und von den richtigen Leuten. Konkret: Was einer findigen Entwicklerin als *the next big thing* erscheint, bedeutet für die Produktion ggf. eine gefährliche Störung ihrer auf Kostenoptimierung getrimmten Routinen, für den Vertrieb lästige Arbeit (mit unsicheren Umsätzen) und selbst für ihre Vorgesetzte ein Risiko. Ihr wird man es anlasten, wenn am Ende Budget versenkt wurde.

Was also tun, um die Chancen einer Idee zu erhöhen?

Man muss Interessenlagen analysieren und Machtspiele spielen

Der Begriff „Machtspiele“ hat einen Beigeschmack. Tatsächlich aber gehört zu jeder guten Idee eine ebenso gute Strategie, mit der sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens durchgesetzt wird.

• Die etablierten Deutungen für sich nutzen

Man muss geschickt an vorhandene Innovationsrhetoriken anknüpfen. Die sind meist so vage, dass eine Idee, die „nachweislich“ die Forderungen des CEO nach mehr Innovation bedient, zumindest ernsthaft geprüft werden muss. Gelingt es zusätzlich, konkurrierende Ideen freundlich zu würdigen, aber elegant aus dem Rennen zu werfen, umso besser.

• **Kompetenz behaupten** Natürlich können Ideen noch keine Erfolge nachweisen. Das liegt in der Natur der Sache. Umso wichtiger ist die Kompetenzbehauptung der Innovatorin. Sie muss aus ihrer Ausbildung, noch besser aber aus ihrer Berufserfahrung (bei einem Start-up) ableiten können, dass sie weiß, was gut und richtig ist.

• **Verbündete suchen** Wer eine Idee hat, dem fehlt oft der Zugang zu Entscheidungsgremien. Dort werden Budgets bewilligt und Projekte genehmigt. Gerade neue und ungewöhnliche Ideen werden früh aussortiert. In jeder Organisation gibt es aber Funktionsträgerinnen, die sich positionieren wollen. Die muss man finden und ihnen klarmachen, wie man ihnen nutzen kann. Im Gegenzug muss man sie dazu bewegen, die eigene Idee in den richtigen Kreisen vorzutragen.

• **Ein trojanisches Pferd einsetzen** Gerade weil nur das Bekannte gefördert wird und was dem Etablierten ähnelt, können Innovatoren ihre Ideen als Weiterentwicklung tarnen, um Budgets zu beschaffen. Ist das Projekt dann weit genug, dass es der Unternehmensöffentlichkeit präsentiert werden kann, wird im Erfolgsfall niemand zu genau hinschauen.

• **Im Müllleimer suchen** Mitunter fehlt für eine Idee ein Problem – oder umgekehrt. Das viel zitierte Garbage Can Modell von Cohen, March und Olsen (1972) hat das schon vor mehr als 45 Jahren klargestellt. Warum nicht einmal in alten Entscheidungsvorlagen stöbern oder – noch vielversprechender – mit langjährig Beschäftigten diskutieren?

• **Den richtigen Moment erwischen** Wer eine Idee hat, muss sie auch zurückhalten können, bis das Problem, das sie zu lösen verspricht, für die Mächtigen so drückend wird, dass sie den Strohalm ergreifen wollen.

Wer diese Ratschläge beherzigt und die Scheu vor der Macht überwindet, stellt bald fest: Mächtig innovativ zu sein heißt vor allem, die eigenen Handlungen strategisch vorzuplanen und die etablierten Strukturen zu nutzen. Ob die Zeit für eine Idee reif ist, entscheidet sich letztlich daran, ob sie umgesetzt wird. ☒

Neu bei Metaplan

Wiebke Gronemeyer

Wiebke Gronemeyer, Hamburger Kuratorin und Philosophin, arbeitet seit September 2018 bei Metaplan.



Frau Gronemeyer, wie wird eine promovierte Philosophin und Kunst-expertin zur Unternehmensberaterin?

Ich habe die letzten fünf Jahre an der Bremer Jacobs University Wirtschaft aus kulturwissenschaftlicher Perspektive gelehrt und über Künstlernetzwerke in der Avantgarde, insbesondere dem Bauhaus, geforscht. Die Arbeit wurde zunehmend theoretischer, und mir fehlte es an Möglichkeiten, meine wissenschaftlichen Erkenntnisse praktisch

nutzbar zu machen. Als Beraterin kann ich das nun Tag für Tag tun.

Warum gerade bei Metaplan?

In meinen Ausstellungen war es mir wichtig, den Akteuren ihre Rolle im Umgang mit Kunst bewusst zu machen, statt ihnen bloß zu sagen, was sie zu denken oder zu tun haben. Den Metaplan-Ansatz, Verständnis herzustellen statt bloß Zustimmung zu organisieren, kann ich daher voll unterschreiben.

Worin sehen Sie die größte Gemeinsamkeit zwischen Kunstbetrieb und Wirtschaft?

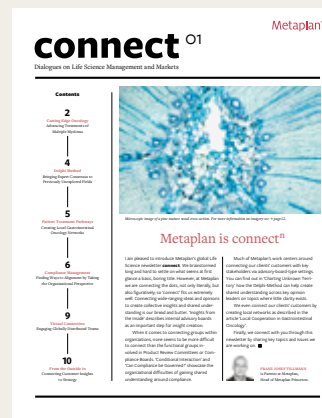
Die Schnittmenge zwischen Kunstbetrieb und Wirtschaft ist größer, als viele annehmen. Als Ausstellungskuratorin habe ich vom kleinen Kunstverein über Biennalen bis

zu großen Museen mit Organisationen unterschiedlichsten Zuschnitts und den entsprechenden Interaktionen zu tun gehabt. Dabei ging es immer um die Verständigung zwischen Stakeholdern mit starken Eigeninteressen – ganz wie in der Wirtschaft. Die vielleicht größte Gemeinsamkeit aber ist die Innovationskraft. Eine Idee macht noch keine Erfindung: In ihrer Umsetzung muss es ein sowohl kreatives als auch kontrollierendes Moment geben. Meiner Meinung nach kann in puncto Arbeitsorganisation, Wettbewerbslogik und Wertentwicklung (nicht nur des Monetären, aber auch!) die Wirtschaft einiges von der Kunst lernen, die, gerade was ihren unternehmerischen Geist angeht, sehr erfinderisch sein kann.

Neu: connect

Internationales Metaplan Life Science Magazin schafft Verbindung

Zur Jahrestagung der American Society of Clinical Oncology (ASCO) im Mai in Chicago konnte man es erstmals in Händen halten: Im neuen englischsprachigen Life Science Magazin *connect* diskutieren Metaplaner aus Princeton, Versailles und Quickborn künftig jährlich die organisationale Seite des Gesundheitswesens. In der Erstausgabe u. a.: wie sich Innovationen in die klinische Praxis bringen lassen, man Konflikte in Behandler-Netzwerken austariert und Customer Centricity für Arzneimittelhersteller mehr als nur ein Schlagwort wird. *connect* zeigt auf: Verbindung gelingt durch den analytischen Blick auf die lokale Rationalität der Akteure und klug angelegten Austausch.



Mit einer kurzen Nachricht an connect@metaplan.com verpasst man keine Ausgabe.

Versus' Kunst-Stück

Geklebte Kommunikation

Die Kunst dieser Versus-Ausgabe findet man eher an Straßekreuzungen als in Galerien – und wer mit offenen Augen durch Berlin geht, kennt sie: Aufkleber mit Botschaften wie „Das Internet war ein Fehler“ oder nur „organize“, die auf Parkbänken kleben oder in Spätis zum Mitnehmen ausliegen. Peekasso, der Künstler hinter den Klebern, hat lange in New York gelebt und vor allem Kunst im Internet veröffentlicht. „Da kam aber nie etwas zurück“, sagt er. „Ich hatte zwar 50.000 Follower auf Tumblr, saß aber



meist allein vor dem Rechner.“ Zurück in Berlin vollzog Peekasso daher den „Schritt zurück in die Realität“ und verlegte sich auf Street Art in Form von Leuchtschildern und Aufklebern. Nun verschönert er auch die Welt unserer Versus-Ausgabe als Artist

in Residence. Wer Peekasso treffen will, sollte in seinem Lieblings-Spätis (Ecke Choriner Straße/Oderberger Straße) oder auf Instagram unter [insta_peekasso](https://www.instagram.com/insta_peekasso) vorbeischaun.

Weil wir finden, dass es bei Innovation immer darum geht, kreativ mit existierenden Strukturen umzugehen, gibt's einen Bogen „organize“-Aufkleber für die Aktentasche auch als Heftbeilage.

Veranstaltungen

Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

In diesem Programm können Unternehmerinnen, Manager und Berater lernen, komplexe Prozesse zu bewältigen und die eigene Führungskompetenz zu entwickeln. Sie erweitern ihren Blick auf Themen wie Machtstrukturen, lokale Rationalitäten, Interessen, Vertrauen und Mikropolitik.

Inhalte und Beratungsansatz kann man intensiv kennenlernen im Orientierungsworkshop: 10./11. Mai 2019, Hamburg

ZYKLUS 2018/2019

NOV. 2018 15.-17.	Modul 2 Organisationskulturen beeinflussen
JAN. 2019 16.-19.	Modul 3 Strategien entwickeln
MÄRZ 2019 28.-30.	Modul 4 Kunden verstehen
JUNI 2019 13.-15.	Modul 5 Projekte führen

ZYKLUS 2019/2020

MAI 2019 10.-11.	Orientierungsworkshop
SEPT. 2019 11.-14.	Modul 1 Organisationen gestalten

INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch (16)

Improvisation

Improvisation beschreibt den Umgang mit dem Unerwarteten; sie entfaltet sich, wenn bestimmte Regeln nicht mehr greifen. Obwohl in Organisationen vieles geregelt ist, ist Improvisation auch hier stetig vonnöten, z.B. bei Sonderwünschen von Kund*innen oder Gesetzesänderungen. Durch Improvisation können neue Regeln und sogar Innovationen entstehen – das hängt davon ab, wie die Improvisation von der Organisation angenommen, wiederholt und bewertet wird. In der heutigen volatilen Welt mag die Fähigkeit, kompetent mit dem Unerwarteten umzugehen, eine Qualifikation bilden, die nicht nur für Jazzmusiker*innen relevant ist.

Hör- und Lesetipps



Metaplan Podcast

#organize – Gespräche zum diskursiven Management

Wer wissen will, wie agil geht, hört Bennet van Well und Markus Wassenberg (CFO bei Rolls-Royce Power Systems) zu. Mit dieser Frage startet die brandneue Metaplan-Podcast-Reihe, in der erfahrene Metaplan-Experten mit Führungspersonlichkeiten aus spannenden Unternehmen diskutieren. Moderiert und produziert wird die Reihe von Work Awesome-Gründer Lars Gaede.

🔗 bit.ly/Metaplan_Soundcloud oder 🔗 bit.ly/Metaplan_Apple



Finn-Rasmus Bull

Disruption braucht Hierarchie

managerSeminare, Ausgabe Juli 2018

In der Unternehmenslandschaft herrscht derzeit eine aufgewühlte Stimmung: Die Märkte wandeln sich rapide. Adaptions- und Innovationsfähigkeit scheinen wichtiger denn je. Es gilt als ausgemacht: Selbstorganisation ist das Mittel der Wahl – klassische Hierarchien gehören abgeschafft. Doch das ist ein Trugschluss, zeigt Finn-Rasmus Bull.

Der Artikel ist kostenfrei verfügbar unter:

🔗 www.managerseminare.de



Stefan Kühl / Judith Muster

So geht Wandel (nicht). Kulturveränderung in Organisationen

managerSeminare, Ausgabe Mai 2018

Viele Führungskräfte glauben, dass der Schlüssel zum Organisationserfolg in einer starken Unternehmenskultur liegt. Doch Kulturentwicklungsprogramme schaden oft mehr, als sie nützen. Nur wer an den formalen Regeln ansetzt, kann Einfluss auf die Kultur nehmen, behaupten Stefan Kühl und Judith Muster.

Den Artikel gibt es auch als Podcast unter:

🔗 www.managerseminare.de/podcast



Judith Muster / Stefanie Büchner

Datafizierung und Organisation

in: Houben/Priestl (Hg.) „Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen“

Die zunehmende Digitalisierung von organisationsinternen Prozessen führt zu massiven Veränderungen in der Entscheidungsfindung. Judith Muster und Stefanie Büchner zeigen, wie die Restrukturierung organisationaler Strukturen durch Datafizierung die Organisationsrealität verändert.

Das Buch ist im transcript Verlag erschienen:

🔗 www.transcript-verlag.de

Metaplan® Über 45 Jahre Erfahrung: Metaplan zählt zu den Pionieren der Strategie- und Organisationsberatung. Von Anfang an hat sich Metaplan auf die Führung von Organisationen und Interaktionen spezialisiert, im stetigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Metaplan

Hamburg | Princeton |
Shanghai | Singapore |
Versailles | Zürich

www.metaplan.com

Metaplan Hamburg

Goethestraße 16
25451 Quickborn
Deutschland

T +49 (4106) 617-0

E quickborn@metaplan.com

Impressum

Herausgeber:

Metaplan® – Thomas Schnelle
Gesellschaft für Planung und
Organisation mbH, Goethestraße 16,
D-25451 Quickborn

Redaktion: Judith Muster,
Harald Willenbrock,
Kai Matthiesen, Tabea Koepp
Abbildungen: Peter Stemmler
Porträtfotos: Klaus Nather,
Sarah Esther Paulus (Seite 7 oben),

Gestaltung: EINSNDREIUNDSIEBZIG
Druck: Die Printur GmbH,
Boschstraße 2, 24568 Kaltenkirchen

Beiträge sowie Internetadressen
sind geprüft; für etwaige
Fehler und daraus resultierende
Folgen kann keinerlei Haftung
übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche
bitte an:

✉ feedback@metaplan.com