



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Innovationsprobleme?



IM BRENNPUNKT



Sonja Radatz

Vorsitzende der Geschäftsführung am IRBW in Wien, ist mit ihrem Team seit Jahren als Pionierin in der Erforschung neuer Praxisinstrumente jenseits der traditionellen Methodik tätig. Die Universitätsdozentin mit wirtschaftlich universitärer Ausbildung wurde 2003 in Berlin mit dem Deutschen Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik ausgezeichnet.

Das Relationale Innovationsmodell

von Sonja Radatz

Innovationswüste, lack of innovation, Innovations-Gap – die Innovationsprobleme unserer Unternehmen beginnen langsam in den Fokus unseres Interesses zu rücken: Wie lange können wir es uns noch leisten, das Gestrige fortzusetzen?

Sonja Radatz erzeugt mit ihrem Relationalen Innovationsmodell eine neue Perspektive auf das Thema „Innovation“ – und forciert spannende Innovationspotenziale.

1. Ab wann ist Innovation eine Innovation?

Wenn ich von Innovation spreche, unterscheide ich gerne zwischen inhaltlicher Innovation und Prozessinnovation: Geht es um ein neues Feld, einen neuen Inhalt, ein neues Produkt, eine neue Leistung, die wir uns erschließen wollen? Oder geht es um die Gestaltung eines neuen Prozesses, eines neuen Vorgehens, eines „Know-hows“, eines „Drehs“, mit dem wir einen echten Unterschied in-

tern (betreffend den Umgang mit Ressourcen) oder extern (am Markt) erzeugen wollen? In beiden Fällen schaffen wir einen Unterschied (zu vorher – sei es in unserem Unternehmen oder in anderen Unternehmen am Markt), der auch einen Unterschied macht. Wir tun nämlich etwas anderes. Wir tun etwas anderes, und schon das ist die Innovation (Prozessinnovation) – oder wir tun etwas anderes mit einem anderen Ergebnis (inhaltliche Innovation) – siehe auch Abb. 1.

Jedenfalls bedeutet dann Innovation immer, dass wir etwas anderes tun und damit einen Unterschied schaffen. Vor dem Hintergrund dieser Definition können unsere bisherigen Anstrengungen bezüglich Innovation eigentlich nur ins Leere gehen: Denn für gewöhnlich wird Innovation in Unternehmen weder „getan“, weil das Thema Innovation fast immer gänzlich vom Unternehmensalltag abgekoppelt ist (denken Sie nur an Ihren letzten „Innovationsworkshop“), und zweitens erzeugt Innovation, so wie sie landläufig versucht wird, keinen Unterschied, weil sie meist ja nur ein Trockentraining darstellt.

Bleibt die Frage: Wie erzeugen wir gelebte Innovation? Wie erzeugen wir einen Unterschied, der einen echten Unterschied macht und in unseren Unternehmen auch tatsächlich gelebt wird? Wie erzeugen wir vielfach Unterschiede im Unternehmen? Wie erzeugen wir ein Innovationsunternehmen?

2. Wo entsteht eine Innovation im Unternehmen?

Innovation kann meiner Erfahrung nach überall dort entstehen, wo es eine klare Begrenzung hinsichtlich einer Qualität gibt: „eine vorgegebene Menge an verkaufbaren Stückzahlen“, „eine endliche Summe an Humankapazität“ (aufwendbaren Stunden), „eine Restriktion gesetzlicher Natur“ (z.B. Asbest darf nicht mehr verwendet werden) etc.

Warum? Weil Innovation – geplante Innovation, die ich von Zufallsfindungen wie z.B. die Erfindung des Svarovski-Schmucks oder des Red Bull Getränks unterscheidet – stets eine Antwort auf ein Problem ist: Sie versucht ein Problem zu lösen, sie ist Mittel zum Zweck.

2.1. Wirksames Innovationselement Rahmen

Um also überhaupt von Innovation profitieren zu können, brauchen wir einen erlebten Engpass, ein

ABB. 1: BEISPIELE FÜR PROZESS- VS. INHALTLICHE INNOVATION

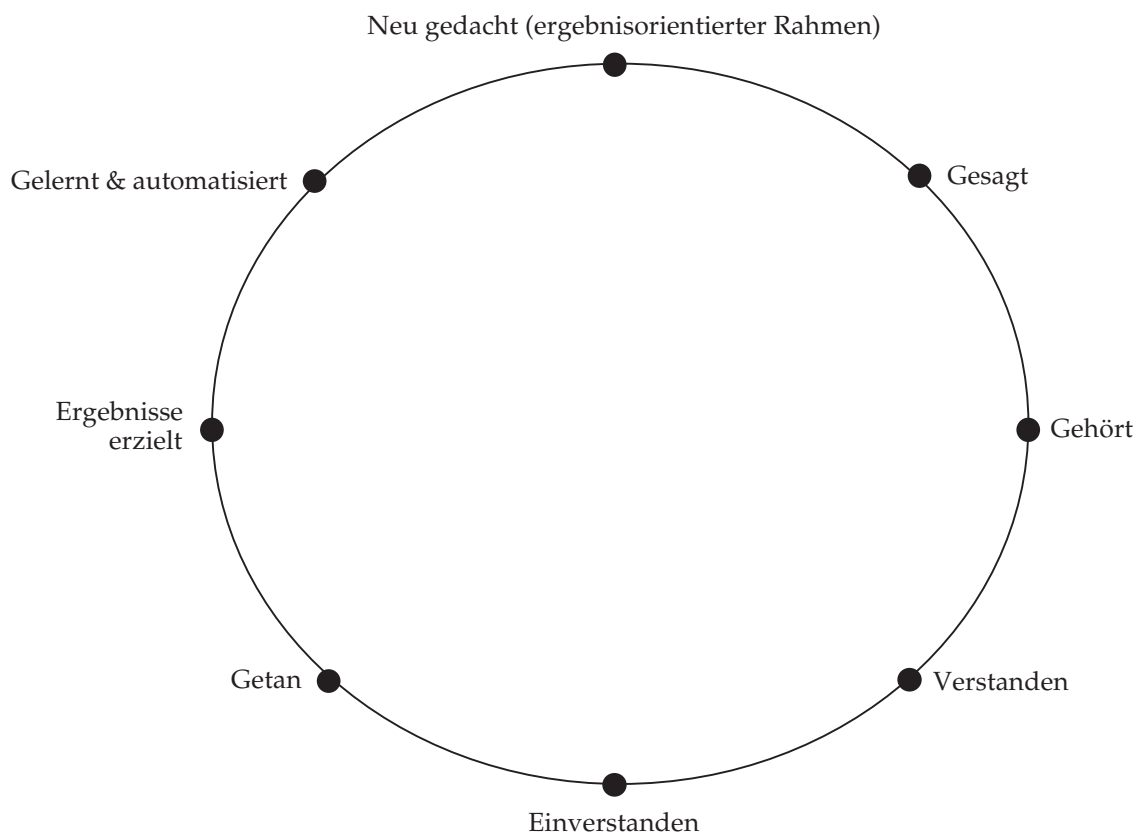
Beispiele für Prozessinnovation	Beispiele für inhaltliche Innovation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir haben einen Prozess geschaffen, mit dem wir (ohne „Spitzen“ und „Täler“) mit unseren Kunden verlässlich monatlich unsere geforderten Umsätze sichern. ■ Ich habe alle Zahlen, die ich zum Steuern meines Bereichs brauche, jeden Tag richtig auf dem Tisch, obwohl der Konzern die Datenlieferung nur monatlich und mit einem zusätzlichen Time-lag von 3 Wochen schafft. ■ Wir haben den Prozess der International Mobility unserer Mitarbeiter auf zwei Kernschritte und ein einziges Formular gekürzt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir haben eine Leistung entwickelt, die es uns ermöglicht, Vertrauen der Kunden zu erzeugen, nahezu erklärungs- und angebotsfrei zu agieren und damit unvergleichbare Preise zu erzielen. ■ Wir haben ein Produkt, das nicht nur Einzigartiges kann, sondern das der Kunde auch versteht, selbständig nachfragt und bedienen kann. ■ Wir haben aus unserem Produkt eine Leistung gemacht, die es uns ermöglicht, sicher Umsätze und Ergebnisse zu erzielen und unsere Kunden langfristig zu binden.

Problem. Sehen wir uns mein Wirksamkeitsmodell im Unternehmen an, das ich 2012 entwickelt habe (Radatz, 2012), so erkennen wir, dass Wirksamkeit (Effektivität) des Unternehmens immer bei der Formulierung eines ergebnisorientierten Rahmens startet (siehe Abb. 2). Anders formuliert: Der ergebnisorientiert und für die Mitarbeiter verständlich formulierte Rahmen spannt die Möglichkeiten der Innovation auf; dieser entfaltet aber meiner Erfahrung nach nur dann seine innovatorische Wirkung, wenn er auch regelmäßig und wirksam (also ohne locker zu lassen), also monatlich, als Ergebnis eingefordert wird.

2.2. Wirksames Innovationselement „freies Tun“

Ein weiterer zentraler Moment für die Innovation im Wirksamkeitsmodell besteht im freien Tun der Mitarbeiter, wenn diese gefordert sind, nicht den Rahmen irgendwann einmal zu erreichen, sondern jeden Tag das von ihnen entworfene „Optimalbild“ innerhalb des Rahmens zu leben – und zwar von Beginn weg. Das schafft eine ganz schöne Herausforderung, wenn der Mitarbeiter (und natürlich auf nächster Ebene der Vorgesetzte, und auf der nächsten Ebene dessen Vorgesetzter...) seinen frischbackenen Rahmen vor sich sieht und (bildlich gespro-

ABB. 2: DAS RELATIONALE WIRKSAMKEITSMODELL



chen) nach dem „Umzug ins neue Haus“ (Annahme des „Rahmenangebots“) nun immer noch aus Kisten und Koffern lebt, teils erst Steckdosen setzen lassen muss, teils sich in der Gegend neu orientiert. Aber durch diese sehr klare Forderung von bestimmten Ergebnissen entsteht ein gefühlter Engpass, der eben gerade nicht durch das gewohnte „schneller, höher, weiter“ im traditionellen Unternehmen lösbar ist: Es entsteht ein Moment der gefühlten Not und gleichzeitig die Sicherheit, etwas anderes, etwas hinlänglich Neues zu tun. Und in diesem Moment beginnt der Mitarbeiter, beginnt die Führungskraft, jeweils hervorragend geführt und begleitet durch den eigenen Vorgesetzten, etwas anderes zu entwerfen: Andere Prozesse. Und/oder andere Inhalte.

2.3. Wirksames Innovationselement Automatisierung – die Schaffung von Selbstläufern

Erst die Automatisierung („Verselbstläuferung“) von laufend vereinfachten, entrümpelten Prozessen und Inhalten ermöglicht den Sprung auf das nächste Level („Das können wir“) und schafft damit die Innovation.

Die meisten „Kreativen“ in den „Innovationsworkshops“ sind rein auf dieser Ebene unterwegs. Dabei wird häufig vergessen, dass es der Innovation gut tut, in einem organisationalen Rahmen stattzufinden, um echte Wirksamkeit zu erlangen, um zu „funktionieren“.

Es macht aus meiner Sicht einen Unterschied, ob der Einzelne etwas Neues „kann“, oder ob die Organisation etwas Neues kann: Im ersten Fall lernt der Einzelne; im zweiten Fall lernt die Organisation. Nur um es gleich klarzustellen: Ich finde es auch schön, wenn der Einzelne Innovationen für sich schafft und dadurch einen „Dreh“ heraus bekommt, der es ihm ermöglicht, die geforderten Ergebnisse überhaupt, schneller, einfacher, ressourcenschonender oder lustvoller zu erzeugen. Bloß: Wenn diese Erfahrung, dieses Wissen, diese Innovation, dieser „Dreh“ in der Organisation verankert wird, dann wird das Wissen zu einem organisationalen Know-how und kann organisationsweit als Wettbewerbsvorsprung eingesetzt werden. Und die Organisation kann dieses Know-how, das ja außerhalb der Organisation (etwa in einem neuen Job) meist weitgehend wertlos wird, weil es dort nicht den dafür geforderten Nährboden findet, auch auf andere Mitarbeiter, Führungskräfte und Bereiche übertragen. Insofern ist es für die Organisation von zentraler Bedeutung, jede Innovation als organisationale Innovation zu verankern.

3. Das Relationale Innovationsmodell

Wenn Innovation auf individueller wie auf organisationaler Ebene stattfinden kann und soll, dann ist es von Vorteil, auf beiden Ebenen die entsprechenden

Geht es um ein neues Feld, einen neuen Inhalt, ein neues

Produkt, eine neue Leistung, die wir uns erschließen wollen?

Oder geht es um die Gestaltung eines neuen Prozesses, eines

neuen Vorgehens, eines „Know-how“, eines „Drehs“, mit dem wir

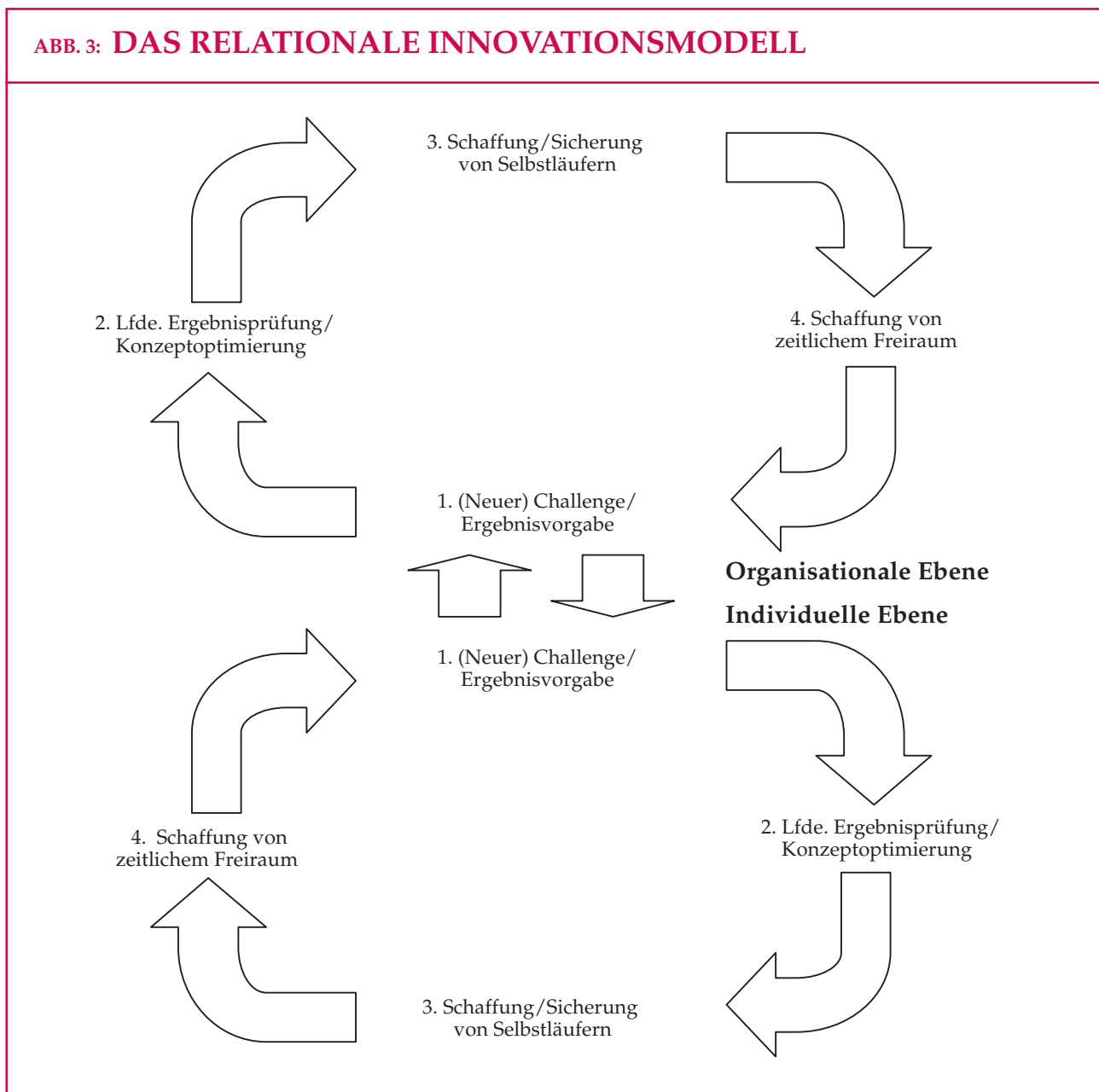
einen echten Unterschied intern oder extern erzeugen wollen?

Strukturen zu schaffen, um das bestmögliche Innovationsklima zu erzeugen (selbstverständlich nicht, ohne die Innovation auch tatsächlich „abzuholen“, zu sichern, dass sie passiert).

Das Relationale Innovationsmodell (siehe Abb. 3), das ich aus diesen Gedanken heraus entwickelt habe,

besteht aus 2 Kreisläufen, die ineinander greifen. Ob Sie dabei in dem einen oder in dem anderen Kreislauf starten, ob es um Prozess- oder um inhaltliche Innovation geht, ist meines Erachtens unerheblich, oder lassen Sie es mich anders formulieren: Sie dürfen ruhig zulassen, dass Innovation gleichzeitig auf allen vier dadurch entstehenden Ebenen stattfindet.

ABB. 3: DAS RELATIONALE INNOVATIONSMODELL



Im Doppelkreislauf mit dem Relationalen Leadership-Modell (individuelle Ebene im Modell, siehe auch Radatz, 2013) bildet das Relationale Innovationsmodell die Schaffung von Innovation sowohl auf der Ebene der Unternehmensführung (Radatz, 2012) als auch auf personeller Ebene, also zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ab.

Es geht dabei auf individueller wie auf organisationaler Ebene darum, dass

- wirksame Beiträge zum Unternehmen geliefert werden
- und der Mitarbeiter sich laufend gezielt weiterentwickelt und Innovation schafft.

3.1. Der individuelle Kreislauf

Selbst wenn Sie Ihr Unternehmen als äußerst innovationsträge einschätzen: Damit wird Ihnen nicht die Freiheit und die Verantwortung genommen, auf Ihrer Ebene für eindrucksvolle und wirksame Innovation zu sorgen. Dies schaffen Sie durch die Relationale Führung (Radatz, 2012b; Radatz, 2013), wie sie im Folgenden beschrieben ist.

3.1.1. (Neuer) Challenge/Ergebnisvorgabe

Auch wenn Sie sagen „Meine Mitarbeiter wissen genau, was sie zu tun haben“: Fragen Sie diese doch einmal bei Gelegenheit, ob ihnen klar ist, welche Ergebnisse innerhalb welchen Rahmens sie laufend (laufend! Nicht „von Projekt zu Projekt“ oder „im Moment haben sie diese Aufgaben“) zu erbringen haben. Meine Erfahrung ist: Selbst wenn Sie eine klare Ergebnisvorgabe für Ihren Mitarbeiter im Kopf haben und den Rahmen für diesen genau kennen, ist das für den Mitarbeiter noch lange nicht so. Diese „eine“ Ergebnisvorgabe für den Mitarbeiter

leitet sich aus einem klaren Unternehmensrahmen ab – wenn Sie diesen nicht haben (und auch nicht bekommen), dann beginnen Sie erst auf Ihrer Ebene mit der Schaffung von Klarheit (Ihre Mitarbeiter sollten nicht unter dem Gleichen leiden wie Sie). Ich erlebe es häufig als harte Arbeit, diese eine Vorgabe zu definieren, und verbringe mit meinen Kunden oft einen halben Tag, um diese sinnvoll und nachhaltig festzulegen. Die Frage, die dahinter steht, lautet: „Was will ich wirklich von diesem Mitarbeiter – als laufenden sinnvollen Beitrag zum Team-/Unternehmensergebnis?“

Abgeleitet davon entstehen weitere Folgefragen, etwa

- „Wofür soll er verantwortlich sein – also einzig und allein antworten?“
- „Was brauche ich monatlich immer wieder aufs Neue von ihm, damit ich seine Existenz auf der Payroll argumentieren kann und er einen echten Nutzen für das Unternehmen/die Organisation darstellt?“
- „Woran – an welcher Leistung – würde ich erkennen, dass ich 100% zufrieden mit ihm bin?“

Aber Achtung: Keinesfalls wird ein Rahmen für jede Aufgabe, für jedes Projekt erteilt, wie ich dies immer wieder bei Führungskräften erlebe: Da wird ein

neues Projekt, werden neue Ergebnisforderungen von oben in kleine Aufgabenhäppchen geteilt, an die Mitarbeiter verteilt und mit jeweils einem hübschen „Rahmen“ versehen. Nein, das meine ich nicht!

Im Relationalen Ansatz gibt es diese Teilungs-

und Verteilungsfunktion der Führungskraft nicht, sondern jedes Thema wird durchgängig dort positioniert, wo der Verantwortliche sitzt – „zur ungeteilten

Innovation kann meiner Erfahrung nach überall dort entstehen, wo es eine klare Begrenzung hinsichtlich einer Qualität gibt.

Hand“, wenn wir es so formulieren wollen. Und für diese Gesamtverantwortung des Einzelnen gibt es einen Rahmen – am besten eine einzige oder vielleicht zwei bis drei KPIs, in der alle laufend geforderte Qualität und Quantität schon vereint sind.

3.1.2. Laufende Ergebnisprüfung/ Konzeptoptimierung

Ich gehe fest davon aus, dass die Einarbeitungszeit heute gegen 0 gehen sollte, sprich: dass Mitarbeiter vom ersten Monat weg die geforderten Ergebnisse erbringen – außer sie sind Trainees oder Lehrlinge, wo mehr mit Neuem experimentiert und Erfahrungen gesammelt werden dürfen – aber selbst dort setze ich immer eine Ergebnisverantwortung mit Konzeptüberprüfung und Ergebnisoptimierung, um einen klaren Fortschritt möglich und sichtbar zu machen. Der Trainee „arbeitet“ dann nicht einfach, sondern er erzielt Ergebnisse und erbringt damit wichtige Beiträge für das Unternehmen, was ihn stolz machen darf – und die erfolgreiche Erzielung von Ergebnissen zieht wieder den Fokus auf Automatisierung nach sich (siehe nächster Punkt), was wiederum zeitlichen Freiraum und die Aussicht auf neue Challenges schafft.

Die erste Ergebnisprüfung findet bereits am Ende jenes Monats statt, in dem die Ergebnisvorgabe dem Mitarbeiter angeboten und von diesem angenommen wurde. Das mag im ersten Moment seltsam erscheinen – meine Erfahrung allerdings ist: Echtes „Verständnis“ und eine nachhaltige Veränderung des Tuns, (also Lernen nach Gregory Bateson, Bateson, 1972) entsteht erst im „Moment of truth“ – dann wenn das Ergebnis tatsächlich eingefordert wird. Erst dann wird dem Mitarbeiter einerseits klar, „Aha, DAS will er von mir“ (im Unterschied zu dem, was er gebracht hat), und „Aha, er will es WIRKLICH von mir“ (ich werde ihn also in Zukunft ernst nehmen müssen). Damit sichert die erste Ergebnisabfrage meiner Erfahrung nach, dass überhaupt jemals eine Ergebniserzielung stattfinden kann, und sollte deshalb so früh wie möglich erfolgen.

Dabei ist es am Vorgesetzten, die Ergebnisprüfung terminlich anzusetzen, und am Mitarbeiter, nachzuweisen, dass die Ergebnisse erbracht wurden.

- Es versteht sich von selbst, dass es keinerlei Ausrede gibt, das Ergebnis nicht zu erbringen – schließlich ist das Ergebnis ja notwendig, um sich den Mitarbeiter leisten zu können, um ihn monatlich zahlen zu können. Ich glaube kaum, dass jemand Zugeständnisse der Art machen kann, mehr auszugeben, als einzunehmen. Das ist nicht nur langfristig, sondern auch kurzfristig fatal und wir würden uns im Privatleben darauf nie einlassen. Warum sollten wir es dann beruflich tun? Die Idee des „Einsatzes vor dem Ertrag“ („Es rechnet sich im Moment noch nicht – aber irgendwann wird es sich schon rechnen“) halte ich in heutigen Zeiten für äußerst gefährlich, wenn nicht echtes Risikokapital im Spiel ist.

- Es versteht sich aber auch von selbst, dass der Mitarbeiter jegliche Möglichkeit hat, seinen Weg der Ergebniserreichung – die Definition dafür notwendiger Aufgaben, Projekte, Konzepte und deren Umsetzung – komplett selbst zu bestimmen. Da gibt es keinen Vorgesetzten, der ihm heute diese, morgen jene Aufgabe gibt, Meetings vorschreibt, ihn auf Dienstreisen „schickt“, ihn „beschäftigt“. Ich erlebe immer wieder Vorgesetzte, welche die Ergebniserzielung gerne „on top“ fordern – „on top“ dessen, dass sie die Mitarbeiter voll beschäftigen. Das kann meines Erachtens nicht funktionieren! Mit „komplett selbst Bestimmen“ des Mitarbeiters meine ich übrigens nicht, dass der Mitarbeiter einfach alles „hingeschmissen“ bekommt. Nein, er wird sorgfältig und liebevoll begleitet vom Vorgesetzten – aber nicht im Konzept des Vorgesetzten, sondern im Konzept des Mitarbeiters. Und hier kommt erstmals Coaching ins Spiel, wie wir später noch sehen werden.

3.1.3. Schaffung/Sicherung von Selbstläufern

Von Beginn weg lenken wir unseren Fokus darauf, Selbstläufer beim Mitarbeiter und in der

IM BRENNPUNKT

Begleitung des Mitarbeiters zu erzielen: Alles, was „automatisiert“ werden kann (z.B. Checklisten, die dann jeden Montag durchgegangen werden, um zu verhindern, dass während der Woche unvorhergesehene Themen aufpoppen), wird automatisiert.

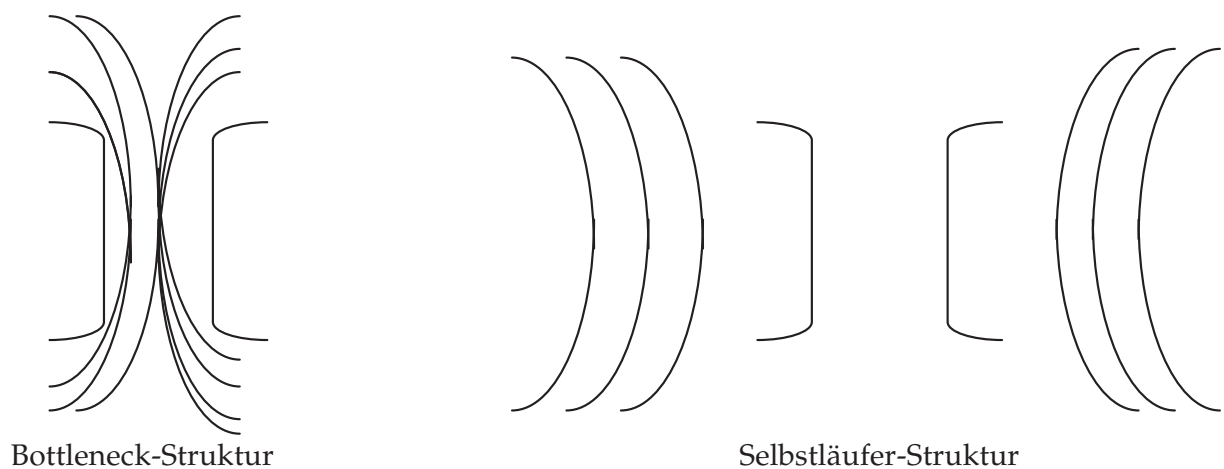
Damit meine ich, dass Schritt für Schritt erreicht wird, dass die Themen „am Mitarbeiter vorbei“, also selbstorganisiert laufen: Wir gehen weg von „Projekten“, die nur einmal laufen und „Aktionen“ erfordern, hin zu voraussehbaren Programmen, in die Neues stets gelassen eingefüllt werden kann. Die Themen „rufen“ nicht mehr nach dem Mitarbeiter, sondern der Mitarbeiter hat sie so organisiert, dass er sie im Griff hat. Was im Endeffekt bedeutet, jedes überraschend entstehende Ereignis zum Anlass zu nehmen, es in den Prozess so zu integrieren, dass es nicht mehr überraschen kann. Das schafft sehr viel Ruhe, Voraussehbarkeit und vor allem zeitlichen Freiraum, der sichert, dass der Mitarbeiter tatsächlich bei der vereinbarten Zahl an Stunden bleibt, aber auch später neue Challenges annehmen

kann, weil ja das „Hauptgeschäft“ bereits selbst organisiert (und damit mit viel weniger Arbeit verbunden) läuft.

Damit arbeiten wir gezielt und wirksam an der Vermeidung bzw. am Abbau des „bottle necks“, des berühmten „Flaschenhalses“, der 2 zentrale Gefahren in sich birgt – ein Pulverfass, auf dem Sie täglich sitzen:

1. Ohne den betreffenden Mitarbeiter geht gar nichts – denn alles „muss über ihn gehen“, und bezüglich allem „muss“ er täglich neu entscheiden, ob und wie es weiter gehen soll. Da er alle Themen entgegen nimmt und täglich neu „kanalisiert“, ist er nicht ersetzbar – das wird Ihnen spätestens im Urlaub des Mitarbeiters schmerzlich bewusst.
2. Der Mitarbeiter hat seine Prozessabläufe, seine Entscheidungsgrundlagen, seine Qualitätskriterien, seine Vorgangsweisen (nur und ausschließlich) in seinem Kopf – was bedeutet: Wenn er aus Ihrem Team ausscheidet, stehen Sie vor dem Nichts. Darin besteht meines Erachtens das große Problem der „fehlenden Lernenden Organisation“, von dem mir jeden Tag berichtet wird.

ABB. 4: VOM „BOTTLENECK“ ZUR SELBSTLÄUFERORGANISATION BEIM MITARBEITER



Ich glaube tatsächlich, dass es einen immensen Zeit- und Stressunterschied macht, ob wir den „Laden täglich neu erfinden“, oder geordnet unsere Selbstläufer organisieren – nicht nur im eigenen Bereich, sondern auch an den Schnittstellen und damit im gesamten Unternehmen. Wer also als Vorgesetzter jeden Tag genau so viel Stress macht, dass keine Selbstläufer entstehen können, trägt wirksam zur Erfolglosigkeit des Unternehmens bei. Anders ausgedrückt: „Rührige Vorgesetzte“ sind meiner Erfahrung nach höchst gefährlich. Und wenn sie dann auch noch beginnen, selbst Hand anzulegen, weil sie „wieder mal Lust auf einen Kunden haben“ oder „die Mitarbeiter ohnehin genug zu tun haben“, oder sie „das immer noch am besten können“, dann bricht die Struktur zusammen und nichts funktioniert mehr – aber nicht etwa deshalb, weil die Mitarbeiter nicht ordentlich arbeiten würden...

Auch in der Schaffung und Sicherung von Selbstläufern kann der Vorgesetzte hervorragend coachen und permanent dafür sorgen, dass „der Mitarbeiter in Ruhe in Urlaub gehen kann“.

Der kleine Nebeneffekt dabei: Es entsteht quasi von selbst die Lernende Organisation, denn das Funktionieren der Prozesse ist dann in der Organisation verankert und nicht mehr im Kopf des Mitarbeiters.

3.1.4. Schaffung von zeitlichem Freiraum

Selbstläufer, die nicht ein Mehr an zeitlichem Freiraum schaffen, sind meines Erachtens keine sinnvollen Selbstläufer. Ich schreibe das hier, weil ich vor allem in den letzten Jahren immer häufiger erlebe, dass wir in einer technikverliebten Wonnephase häufig dazu neigen, Riesensysteme aufzustellen, um

Mini-Prozesse abzubilden. Ein bisschen Hausverstand, fokussiert auf „sinnvolle Innovation“ täte da manchmal gut, immer entlang der Frage: Schafft das noch den gewünschten zeitlichen Freiraum – und zwar nicht „irgendwann“, sondern ziemlich sofort?

Durch die sehr klare Forderung von bestimmten Ergebnissen entsteht ein gefühlter Engpass, der eben gerade nicht durch das gewohnte „Dann mache ich eben einfach das Gleiche, nur ein bisschen schneller“ im traditionellen Unternehmen lösbar ist.

Aus meiner Sicht darf der Ergebnismachweis des Mitarbeiters nämlich auf einem einfachen Blatt Papier erfolgen, oder sogar erzählt werden; Prozesse können auch händisch aufgezeichnet sein, wenn die händische Skizze alle Beteiligten an den Schnittstellen kennen; Checklisten können handschriftlich sein und kopiert werden...

Aus meiner Sicht darf die Schaffung von Selbstläufern nicht einmal gleich viel Zeit in Anspruch nehmen wie das ungeordnete „Tun“, sondern sollte tatsächlich echte Zeitersparnis bringen, um die Auszeichnung „Innovation“ zu verdienen.

Erst auf diese Weise ermöglichen wir dem Mitarbeiter, den nächsten Entwicklungsschritt zu setzen – indem wir neuen Challenge für ihn gestalten: Eine neue Fragestellung, die ungelöst ist, etwa „Wie schaffen wir es, unser Servicelevel dem Kunden gesichert und jederzeit zur Verfügung zu stellen?“ oder „Welches Produkt bieten wir an, das für den Kunden so einzigartig ist, dass er keinen Vergleich mehr mit

etwaigen ‚Konkurrenzprodukten‘ hat (und mit dem wir uns so eine hohe Preissetzungsfreiheit schaffen)?“ oder „Wie schaffen wir es, weitere als einzigartig positiv erlebte Unterschiede in unserer internen IT Performance zu erzeugen und zu leben?“.

Dies passiert in Form einer neuen Ergebnisvorgabe, in der wieder neue Innovation – Schaffung von zeitlichem Freiraum – möglich und notwendig ist.

3.2. Der organisationale Kreislauf

Vergleichbar mit dem Leadership-Kreislauf auf individueller Ebene kann auf organisationaler Ebene – getrieben durch die Unternehmensleitung – ebenfalls ein sinnvoller Innovationskreislauf stattfinden: Immer entlang dem hier sehr ernst gemeinten: „Still confused – but on a higher level“.

Warum? Weil meiner Erfahrung nach nur dann Innovation stattfindet, wenn „Confusion“ im Unternehmen herrscht, wenn eben gerade unklar ist, wie es anders, besser, schöner, einfacher, sinnvoller, lustvoller etc. geht. Aus dieser Unklarheit heraus entsteht erst gerade der Antrieb, etwas anderes zu fordern, oder anders formuliert:

Ja, die Unternehmensleitung ist hart gefragt, ab sofort nicht mehr Fragen zu stellen, die das „Wie geht es noch schneller?“ oder „Wie geht noch mehr?“ betreffen – denn das wird erst in der Umsetzung gefragt. Vielmehr identifiziert sie das Unmögliche, das dem Unternehmen in dieser Phase gelingen soll – eine Fragestellung, auf die es eben noch keine Antwort gibt (und schon gar nicht die, einfach schneller zu laufen, denn diese führt nicht in Richtung Innovation, sondern vielmehr schnurgrade in Richtung Burnout).

Die Handlungsfreiheit, welche die Unternehmensleitung ihren strategischen Bereichen verschafft, um innerhalb dieser zentralen (neuen und unbeantworteten) Fragestellung ein passendes Optimalbild zu entwickeln und dann darin Automatisierung durch die weitere Freiraumschaffung zu erzeugen, halte ich für essenziell im Kreislauf des Entstehens von Innovation – und genau in diesem Punkt weichen meiner Erfahrung nach innovative Unternehmen zentral von mechanistischen Unternehmen ab, in denen blöde jedes Jahr von der Unternehmensleitung „+ 10%“ (Gewinn, EGT, Umsatz, was auch immer) vorgegeben werden (und die sich dann immer wieder wundern, dass die Mitarbeiter nicht mehr denken, sondern nur stupide schneller rennen, und selbst dieses „schneller Rennen“ wird noch perfide nachgeprüft und „controlled“.

Darf die Unternehmensleitung im organisationalen Kreislauf inhaltlich „mitmischen“? Ja, natürlich darf sie das – und sie ist von mir auch explizit aufgefordert dazu, wenn dies in einem „gemeinsamen Spinnen“ zwischen

den Mitgliedern der Unternehmensleitung oder in einem one-to-one-Gespräch zwischen der Unternehmensleitung und einzelnen Bereichsverantwortlichen auf strategischer Ebene passiert. Wie sonst kann die Unternehmensleitung ihrer Verantwortung gerecht werden, einen inhaltlichen Unterschied zu anderen potenziellen Anwärtern für

diese Position zu schaffen? Wie sonst kann sie ein Bild vom verantworteten Unternehmen erzeugen, das mit all den viel bewunderten Unternehmen (Apple, Microsoft, Red Bull etc.) vergleichbar, wenn auch einzigartig unvergleichbar ist? (Und: Was ist in der Verantwortung als Innovationstreiber für das eigene Unternehmen, meinen Sie, der

Selbstläufer, die nicht ein Mehr an zeitlichem Freiraum schaffen, sind meines Erachtens keine sinnvollen Selbstläufer.

Unterschied zwischen Ihnen aktuell in der Unternehmensleitung und einem Steve Jobs?).

Aber nicht nur in der Unternehmensinnovation (übrigens: Ich schreibe hier bewusst Unternehmen, weil es mir um das Tun, um das „Unternehmen“ in der Organisation geht; aber das Gesagte gilt meiner langjährigen Erfahrung nach 1 : 1 auch für Nonprofit-Organisationen wie natürlich auch für Verwaltungen – das würde selbst die finanzielle Länderproblematik auf EU-Ebene lösen...) kann die Unternehmensleitung aktiv sein, sie ist natürlich auch selbst jeden Tag gefordert, für sich selbst, für das persönliche Tun, noch bis dato unbeantwortete Fragestellungen zu entwerfen und konsequent ihren persönlichen Kreislauf der Innovation neben dem Unternehmenskreislauf zu gehen...

4. Der typische Einwand: „...und das war schon alles?“

Als ich das Relationale Innovationsmodell erstmals bei der IRBW Frühjahrsinspiration 2013 vorstellte, kam der (schon erwartete, weil typische) Einwand: „Und das war schon alles? Das funktioniert ja bei „richtigen“ Innovationen gar nicht, da spielen sich die Dinge doch ganz anders ab – oder zumindest würde ich mir das erwarten...“

Es mag schon sein, dass Sie beim Lesen des Artikels ein wenig enttäuscht sind ob des geradlinigen Pragmatismus, den ich hier an den Tag lege. Die „großen“ Themen, die unsere Innovationsphantasien regelmäßig beflügeln, wenn wir das Thema näher betrachten, scheinen hier gar nicht behandelt. Das sehe ich aber – ähnlich wie einer der Teilnehmer bei der Relationalen Frühjahrsinspiration, der sich gleich in der Pause zum Statement zuvor meldete – gar nicht so. Lassen Sie uns dazu ein paar Weltbewegende Innovationen näher betrachten, wie z.B. das iPhone. Dieses Kultobjekt ist aus dem MacBook entstanden, weil der Gründer von Apple, Steve Jobs, die funktionierenden „Schiebeprozesse“ vom MacBook auch auf das iPhone übertragen wollte. Es han-

deltete sich dabei um eine schöne Replizierung von erfolgreichen Eigenschaften eines Produkts, die auf ein gänzlich anderes Medium übertragen wurden. Und auf ähnliche Art und Weise wurde auch mit Swatch vor vielen Jahren eine Uhr gestaltet, die mit bestimmten „neuen“ Eigenschaften ausgestattet war – das erfolgreiche Konzept „Uhr“ wurde angewendet auf ein Produkt, das sich am besten mit „trendiges buntes Accessoire“ beschreiben lässt.

Fast immer kommen wir mit dem Ziel der Vereinfachung und der Schaffung von Freiraum bzw. weniger Aufwand über eine Replizierung bzw. Variation funktionierender Prozesse und/oder Gestaltungsmöglichkeiten zum Ziel einer Innovation – innerhalb eines klaren Rahmens, der meist sogar Ressourcenknappheit beinhaltet. ■

SERVICE

Literatur

Radatz, S. (2001): **Beratung ohne Ratschlag**. Wien: 2001.

Radatz, S. (2009): **Veränderung verändern. Das Relationale Veränderungsmanagement**. Wien: 2009.

Radatz, S. (2010): **Wie Organisationen das Lernen lernen**. Hohengehren: 2010.

Radatz, S. (2011): **Juwelen Relationaler Unternehmensführung**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 64 – November/Dezember 2011.

Radatz, S. (2012): **Das Wirksamkeitsmodell**, in: *LO Lernende Organisation*, Nr. 69 – September/Oktober 2012.

Radatz, S. (2012b): **Relationale Führungsbegleitung: Führung. Mit. Selbstverantwortung. Einfach. Tun**. In: *LO Lernende Organisation*, Nr. 68 – Juli/August 2012.

Radatz, S. (2013): **Coaching-Grundlagen für Führungskräfte**. Wien: 2013.

Weiterführende Homepage

www.irbw.net

E-Mail

s.radatz@irbw.net

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net