

Nicholas Rohmann

## Zukunft im Hier und Jetzt gemeinsam sinnvoll gestalten

### Abstract

Das White Paper befasst sich vor dem Hintergrund der in den einschlägigen Medien zunehmend zu findenden Berichte über die nachlassende Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit der Frage, welche Voraussetzungen im Sinne eines organisationalen Wirkens von Menschen geschaffen werden müssen, um die Innovationskraft von Unternehmen nachhaltig zu stärken. Hierbei erfolgt ein Streifzug durch die aktuellen Entwicklungen im Kontext neuer Formen der Arbeitsorganisation und -kultur. Aus Sicht des Autors gehen diese Entwicklungen, die im Wesentlichen an den Symptomen kratzen, an vielen Stellen nicht weit genug. Das schöpferische Gestalten (=Innovieren) ist nicht in erster Linie eine Frage nach den Möglichkeiten der Technologie, sondern eine Frage nach dem Sinn und Zweck der unternehmerischen Handlung. Nur mal angenommen, die angeblich nachlassende Innovationsfähigkeit würde im Umkehrschluss den vorangegangenen Verlust von Sinn und Zweck unternehmerischer Handlung bedeuten, so stellt sich die Frage nach der Erneuerung von eben jenen. Der Autor plädiert in seinem 4-Perspektiven-Modell dafür, die bisher beobachtbaren nützlichen Entwicklungen weiter voran zu treiben und zusätzlich noch tiefer zum Mark der sinnvollen Zukunftsgestaltung vorzustoßen. Wesentlich dafür wird das Freilegen der schöpferischen Energiequellen im Einzelnen sowie im Kollektiv sein. Braucht es für das Freilegen der Energiequellen im Einzelnen nicht eine Integration von Verstand, Herz/Seele und Hand hin zu einem ganzen Menschen, der nicht nur als eine unternehmerische Funktion betrachtet wird? Wie wäre die Vorstellung, dass sich Menschen in dieser integrierten Ganzheit auf einer gemeinsamen förderlichen Bühne begegnen, in eine tiefe Verbindung zueinander geraten und wir dadurch ein Freisetzen ungeahnter evolutionärer Kräfte erleben könnten? Diese Kräfte sind es, die den gemeinsam empfundenen Sinn und Zweck zurück ins Hier und Jetzt zu verbringen mögen. Auf diesem Wege könnten wir den unterbrochenen Pfad schließen und die Innovationskraft der Unternehmen als einem gestaltenden Teil der Gesellschaft wieder stärken.

*Dieses White Paper bringt frei assoziativ Aspekte zusammen, die für mich in einem Zusammenhang bezogen auf das Themenfeld betrachtet gehören. Die Aussagen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wissenschaftliche Systematik. Es ist der Versuch das Themenfeld mit Neugier und Leidenschaft aus anderen als den konventionellen Blickwinkeln zu beleuchten, um so explorativ auf die Suche nach weiteren Fragen, Denk- und Lösungsansätzen für ein zukunftsfähiges Wirken zu gehen. In der Hoffnung quasi als Querdenker, mit den zahlreichen Gedankensprüngen eine Fülle von Impulsen und Denkanstößen in eine neue Richtung zu geben.*

### **Nur mal angenommen, die Indikatoren würden eine gefährdete Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen erahnen lassen**

Wenn man Charles Darwins Kernaussage "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptive to change" als Überlebensregel für alle Formen des Lebens heranziehen mag – was damit auch für die Menschheit als Ganzes, Gesellschaften insbesondere und somit auch Unternehmen und Einzelpersonen als Teile dieser gilt – so ist Wandlungsfähigkeit und die in die Zukunft gerichtete Innovationsfähigkeit Garant für das Überleben. Wie ist es in der Unternehmenslandschaft darum bestellt und was können wir von aktuellen Ansätzen lernen?

### *Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen anscheinend abnehmend*

Fast schon wöchentlich findet man in verschiedenen Presseartikeln die Botschaften „Die Innovationsfähigkeit der deutschen Unternehmen lässt nach“ oder „Zu wenig Gründungen in Deutschland“. Aber kann das sein? Deutschland ist als Land innovativer Technologien bekannt und Exportweltmeister von "Hightech designed and sometimes developed and less times made in Germany". In der heutigen Zeit stellen die Start-ups aus der Digitalbranche mit ihren innovativen Geschäftsmodellen die klassischen Industrien zunehmend in Frage oder bilden eine wertvolle Ergänzung zur Erneuerung bezogen auf die klassischen High-Tech Industrien, die auf dem Fundament der klassischen und modernen Ingenieurdisziplinen aufbauen. Wie kann es also sein, dass die Frage nach der Innovationskraft der deutschen Unternehmen aufkommt? Ob man nun Studien namhafter Institutionen wie der KfW oder diverser Beratungen (wie z.B. der Ili Consulting aus Karlsruhe) durchforstet, so finden sich immer wieder die Botschaften einer nachlassenden Innovationsrate bezogen auf den Umsatz mit echten Neuerungen sowie einer zu geringen Investition in die Zukunft. Diese Botschaften beziehen sich auf den Mittelstand sowie auf die Großkonzerne. Im Gegensatz dazu scheint die Innovationsrate in den Start-up aller Branchen zu steigen, bei auf der anderen Seite einer abnehmenden Anzahl von Gründungen. Ist Klein-Sein damit ein Faktor für Innovationsfähigkeit?

### *Externe aber vor allem auch interne Hürden für Innovationsfähigkeit*

Für Gründer und Mittelständler werden vor allem die Rahmenbedingungen angeführt. Zum einen die Möglichkeiten an unkomplizierten frühphasigen Finanzierungen sowie ausreichender Anschlussfinanzierung, die gerade für kapitalintensive Industrien relevant sind. Zum anderen wird als weitere Blockade für innovatives Handeln gerne die Bürokratie angeführt, die es insbesondere Gründern aber auch Mittelständlern schwermacht. Hier lässt sich durch politische Rahmenbedingungen sicherlich noch einiges verbessern, was ich hier aber nicht weiter beleuchten will. Aber die Großkonzerne müssten doch in der Lage sein aus ihren Finanzmitteln größere Innovationsvorhaben voranzutreiben. Laut der Studie von Ili Consulting wollen 83% der Großkonzerne ihre Budgets für Innovationen nicht erhöhen, was nichts über die aktuelle Höhe aussagt, aber immerhin zeigt, dass der Fokus auch nicht weiter verlagert wird.

Es ist immer leicht, die Gründe außerhalb der des eigenen beeinflussbaren Systems zu suchen und finden. Schauen wir mal auf die in den Unternehmen nach innen gerichteten Faktoren, also jene, die die Unternehmen unmittelbar beeinflussen können. Dabei werden in allen Studien auch Faktoren wie die Qualifikation der Mitarbeiter und organisatorische Herausforderungen im Innovationsprozess und -management angeführt. In letzter Zeit wird immer häufiger die innovationsfeindliche Unternehmens- und Führungskultur angeprangert. In zahlreichen Presseartikeln und Publikationen häufen sich gefühlt die Themen Führung und Unternehmenskultur als die großen Themen für effiziente und effektive Leistungserbringung in den Unternehmen. Ein polarisierender Artikel im Spiegel im letzten Jahr über das Buch „Zurück an die Arbeit - wie aus „Business-Theatern“ wieder echte Unternehmen werden“ beschreibt in einer bildhaften Sprache eine Arbeitswelt, die ich selbst kennen gelernt habe und mir aus Erzählungen vieler anderer bekannt vorkommt. Eine Arbeitswelt, in der die wertvollen Ressourcen in den zahlreichen Meetings und vergleichbaren Veranstaltungen verschwendet werden und die restliche Zeit für das Malen bunter PowerPoint-Darstellungen und das Ausfüllen zahlreicher Reports (die sich keiner anschaut, geschweige denn versteht) beansprucht wird. Die eigentliche Arbeit kann nicht mehr getan werden und eine aufkommende Trägheit ist die Folge. Für Innovation ist dabei oft keine Zeit mehr. Wie will man sich mit der Welt von Morgen beschäftigen, wenn man die Welt von heute zeitlich gerade so in den Griff bekommt?

Als Berater habe ich in einigen Firmen gesehen, dass die Ressourcen durch Formen von Verschwendung in verschiedensten Formaten einer aufwändigen und schwerfälligen Arbeitsorganisation verstopft und erschöpft sind. „Management“-Themen, also Tätigkeiten des Organisierens, Administrierens, Verwalten, Reporten verschlingen wertvolle Ressourcen der eigentlichen operativen Leistungserbringung. Dass die Formate und Formen in dem vorherrschenden

System teilweise Sinn machen und notwendig sind, macht aus der Sicht des Systems betrachtet, fast immer so. Aus meiner Sicht entsteht daraus ein verständlicher Zielkonflikt für alle Beteiligten: wenn operational Excellence nicht gegeben ist oder gerade so aufrechterhalten werden kann, woher sollen die Ressourcen für die innovational Excellence kommen?

### *Menschen machen Innovationen - Herausfordernde Entwicklung des Arbeitsmarktes*

Ein weiterer spannender Effekt könnte sich noch in den kommenden Jahren einstellen. Der demographische Wandel macht auch vor dem Thema Innovationsfähigkeit keinen Halt. Belegschaften altern und laut KfW kann ein Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit der Unternehmen sowie der Altersverteilung hergestellt werden. Mit zunehmender Überalterung der Belegschaft sinkt laut Studie die Innovationsfähigkeit für neue Produkte und Geschäftsmodelle. Was passiert, wenn sich zu diesem Effekt der Überalterung eine Weiterentwicklung des Generation Y Phänomens gesellt, immer weniger in eben diesen kolossalen Wissensfabriken dem „Show-Business“ nachgehen zu wollen. Die klassischen materiellen Anreizsysteme der Sicherheits- und Anhäufungs-Orientierung funktionieren immer weniger, da die Antreiber dieser Generation im Wesentlichen andere sind. In den Vordergrund rücken Freiheit und Flexibilität in der Lebensgestaltung sowie Gestaltungsmöglichkeiten und Sinn der Tätigkeit. Zudem scheint die Art und Weise der Arbeitsorganisation und Führung sowie die zugehörige Unternehmenskultur immer wichtiger zu sein, wodurch Unternehmen bereits heute vor weitere Herausforderungen in der Unternehmensgestaltung gestellt werden. Alle diese Faktoren sind oft in Start-up oder kleinen Unternehmen gegeben, weshalb kreative Freidenker die klassischen Pfade verlassen. Könnte es damit ein Ausbluten der größeren Unternehmen bezogen auf die qualifizierten Talente geben, dem berühmten "Battle for Talents"? Woher soll dann in den Unternehmen der nachhaltige Jungbrunnen für die Innovation kommen?

### **Nur mal angenommen, die Unternehmen könnten die Suche nach der Lösung für die Herausforderungen einfach verlagern**

In der Vergangenheit lag bzw. liegt gerade bei technologie-getriebenen Unternehmen die Innovationskraft in den internen Bereichen wie Forschung & Entwicklung, Grundlagenentwicklung und den Innovationsmanagement-Abteilungen, die durch Supportfunktionen von Wettbewerbs- und Technologie-Beobachtung unterstützt werden. Wenn nun die Innovationsfähigkeit aufgrund von organisatorischer Trägheit nachlässt und eher in den kleinen Start-ups zu finden ist, die auch noch die jungen Talente anziehen, warum sich nicht einfach dieses Phänomens bedienen? Was, wenn die Innovationsfähigkeit nicht mehr in einem Unternehmen steckt? Kann man diese nicht praktischerweise auslagern? Diese Art von Vorgehen kann man den zahlreichen Artikeln der Presse bereits häufig entnehmen. Vom Grundgedanken her ist das doch ein sinnvolles Vorgehen. Warum also alles selber können und machen?

### *Externalisieren des Innovationsprozesses erzeugt aber auch neue interne Herausforderungen*

In Literatur und Presse finden wir zunehmend verschiedene Formen der dargestellten Auslagerung der Innovationsfähigkeit. Auf der einen Seite werden Start-ups einfach durch Unternehmen gekauft oder selber gegründet. Zum anderen werden in verschiedenen Modellen zunehmend von jedem Konzern eigene Gründungsräume für Start-ups geschaffen, in denen diese befähigt, beschleunigt und ausgebrütet werden können; Verbundenheit wird durch finanzielle Mittel und strategische sowie operative Einflussnahme abgesichert. Auf der anderen Seite steigt die Zahl von Open-Innovation Ansätzen stark an. Ob nun über laborähnliche Kreativ-Zellen wie Innovation Think-Tanks, Integration von Innovations-Beratung oder den Einsatz digitaler Plattformen zur Integration eine weiter verstreuten Kreativ-Community.

Alle diese Lösungsansätze, die derzeit sowohl im Mittelstand als auch in den Großkonzernen hinsichtlich Innovationsfähigkeit unternommen werden, sind am Ende Formen des Externalisierens des Themas Innovation in die Außenwelt der Unternehmen. Von all diesen Modellen kann man aus

einer groben Betrachtung zumindest folgende Annahmen für eine innovations-förderliche Arbeitsumgebung ableiten:

- Kleine flexible und agile Einheiten mit einer auf Autonomie bzw. mehr Freiraum für den Einzelnen basierenden Arbeits- und Führungskultur können hilfreich sein
- Austausch und Offenheit in die Außenwelt des Unternehmens bis hin zu breiten Zusammenarbeitsmodellen; die Grenzen der Unternehmen verschwimmen in der Zusammenarbeit immer weiter
- Umgebung und Art der Arbeitsraumgestaltung könnte eine Rolle spielen
- Enge Verbundenheit aller Beteiligten zum Innovationsvorhaben

Was passiert, wenn in all diesen Modellen gute und innovative Ansätze und Lösungen entstanden sind? Diese bleiben möglichst lange außerhalb des Unternehmens oder müssen für Synergieeffekte ins Unternehmen transferiert werden. So ähnlich, wie man in Post-Merger-Integration Projekten, internen Optimierungsprogrammen oder etwa Sanierungen und Restrukturierungen auf den Faktor Mensch trifft, so wird das auch in diesen Vorgehensweisen der Fall sein. Das schon fast klassische Phänomen „not invented here“ wird dann durch zahlreiche Transformations- and Change-Management Programme versucht zu heilen. Der kreative Teil des Innovationsprozesses wird in großen Unternehmen schnell in das Innovationscontrolling und -management überführt und jede Form von Start-up-Denke wird Opfer einer Business Administration, d.h. im eigentlichen Sinne von Bürokratie und Verwaltung von Innovationsvorhaben. Nur fallen dann leider manchmal wesentliche Teile der Effektivität einer Ressourcenoptimierungsperspektive zum Opfer. So zeigt die Studie von Ili Consulting zwei Effekte für Wirksamkeitsverlust im Innovationsprozess: zum einen in der richtungsweisenden Impulsphase sowie in der späteren Transferphase. Der Fokus des vorhandenen Innovationscontrollings und -management liegt in der Steuerungsphase dazwischen, in denen die klassischen Disziplinen von Portfolio- und Projektmanagement sowie Controlling im Vordergrund liegen. Die beiden anderen Phasen zeichnen sich im Wesentlichen durch das Schaffen und Umsetzen kollektiver Zukunftsvorstellungen der beteiligten Menschen und dem Austausch zwischen Führung und Mannschaft aus. Damit wird sichtbar, dass es auch eine Frage der Verbundenheit der Beteiligten und Betroffenen zu den Themen ist. Doch wie kommt dieses frühzeitig im Prozess zustande?

### *Innovationen manchmal Ergebnis von Heldentaten, aber vor allem Ergebnis kollektiver Prozesse*

In den Formaten externalisierter Innovation ist vor allem interessant, dass es sich letztendlich um kooperative Formen handelt, wie etwas Neues in die Welt kommt. Nicht einer allein oder kleine Gruppen sind für die Innovation verantwortlich, sondern am Ende alle Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen. Die Innovationen von heute übersteigen meist die Komplexität der Innovationen von gestern. Die Welt der technologie-basierten Innovationen war vor allem eine Welt der Kompliziertheit. Es ging oft darum durch endlich viele Iterationen des Denkens, das Problem linear-kausal zu lösen und den Weg zu finden. Dabei wurden die Systeme größer und zunehmend komplizierter, waren aber oft durch einzelne Menschen in ihrer Gesamtheit noch beherrschbar.

Viele disruptive Innovationen von heute zeigen eine deutlich höhere Komplexität, d.h. die Wirkzusammenhänge können durch einzelne Personen und Perspektiven nicht mehr beherrscht werden. Die Welten und Disziplinen verschwimmen weiter. So wie einst aus Mechanik und Elektrik/Elektronik die Mechatronik wurde, wird diese weiter mit der digitalen Welt verschmelzen. Wenn man die klassischen Technologieprodukte betrachtet, so erhält jedes Produkt mittlerweile eine Schnittstelle, die man über eine App bedienen kann (ich war ganz erstaunt, dass man eine Nespresso-Maschine jetzt per App fernstarten kann). Die Geschäftsmodelle funktionieren immer mehr auf einem Zusammenwirken verschiedenster Disziplinen aus analoger und digitaler Welt, wobei sich jede Welt ins sich bereits schon durch eine hohe Komplexität auszeichnet. Eine neue Technologie reicht heute bei Weitem nicht mehr aus, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Die Art des Geschäftsmodells in dem die Technik im sozialen Gefüge ihre Anwendung findet, unterscheidet die Invention von der Innovation. Und dafür braucht es oft weit mehr als die Technologie-Perspektiven.

Wenn die beschriebenen Innovationsabteilungen, die im Sinne einer Business Development-Funktion installiert werden, genau jenes Zusammenwirken aller Akteure im Innovationsprozess steuern sollen, was brauchen Sie dann? Wie kann es gelingen, dass nicht alle Kreativität und Innovationskraft dem Innovationscontrolling und -management im Sinne einer Ressourcenoptimierung zum Opfer fällt? Im Kern geht es damit wieder um den Wunsch die Zukunft planbar und somit beherrschbar zu machen. Es zeigen sich bei den in den Studien dargestellten Themen der organisatorischen und personellen Herausforderungen, dass man am Innovationsprozess und -management was verändern sollte. Doch welche Themen berücksichtigen und somit die Selbstwirksamkeit der Unternehmen damit nachhaltig verändern? Innovation ist eben nicht immer nur eine Sache der Investitionen, sondern auch der Art und Weise wie man zusammen wirkungsvoll ist.

Daraus ergeben sich schnell Fragen klassischer Betriebsorganisationsperspektiven:

- Haben wir die richtigen Leute an Bord und wie bekommen wir diese an Bord?
- Was müssen wir den Mitarbeitern von morgen bieten, damit sie zu uns kommen?
- Wie sieht die Arbeitswelt von morgen organisatorisch und räumlich aus?
- Welche Organisationsform ist besonders förderlich?
- Was erwarten wir von Führungskräften von morgen?
- Welche Unternehmenskultur braucht es?
- Welche Werkzeuge (Methoden und Tools) nutzen wir?

Wenn wir jetzt aufgrund obigen Streifzugs nur mal annehmen würden, dass neben alle den klassischen betriebswirtschaftlichen Perspektiven der Arbeitsorganisation (im Englischen enthält der Begriff Business Administration eine verwaltende bzw. bürokratische Konnotation) vor allem eine stimmige Integration der Menschen in die sinnvolle Zukunftsgestaltung wesentlich ist, welche Fragen könnten wir uns dann noch stellen?

- Wie können wir beim Innovieren mehr Spiel und damit Spaß einbauen?
- Wie machen wir die Intelligenz des Scharms im Prozess nutzbar?
- Wie lernen wir einzeln oder aber auch kollektiv?
- Wie gehen wir, d.h. kollektiv aber auch jeder einzelne mit Scheitern um?
- Was hindert den Einzelnen seine als Kind besessenen Eigenschaften wie Neugier, Spiel, Gestaltungswillen, Leidenschaft voll zu entfachen?
- Wodurch wird der Einzelne angetrieben und worin liegen seine verborgenen Talente?
- Wie kann man kollektiv erfolgreicher sein, als alleine? Was ist dazu wichtig?
- Wie erhält jeder Einzelne aber auch die Gruppe Orientierung und Sinn?
- Wie kann man kollektiv Träumen und Ideen entwickeln?
- Wie findet der Einzelne an seine Träume?
- Können wir Intuitionen schärfen und zielsicherer werden?
- Wie gelingt es uns, dass „ES“ entsteht (Emergenz)?

Zur Beantwortung dieser Fragen kann es durchaus Sinn machen, sich zusätzlich anderer als der klassischen Disziplinen der Betriebswirtschaft zu bedienen. Dabei können im Sinne des eklektischen (d.h. zusammenpuzzelnden) Ansatzes Perspektiven und Ansätze aus Theorien, Disziplinen und Praktiken wie Soziologie, Anthropologie, Kulturwissenschaften, Sprachwissenschaften, verschiedene Schulen von Pädagogik insbesondere der alternativen Formen, bildender Künste, Kybernetik, Systemtheorie, Konstruktivismus sowie aus Kontexten der Neurobiologie, Psychologie und Psychotherapie (und ihrer zahlreichen im menschlichen Kontext wirksamen Therapieformen) nützlich sein. Diese finden heute im Bereich der Personal- und Organisationsarbeit Anwendung. Aber sollten wir nicht auch andere Formen der Auseinandersetzung mit der Schöpfung in der Welt wie Mystik, Spiritualität, Philosophie, Theologie, Anthroposophie, fernöstlichen Weisheitstheorien u.v.m. in unsere Betrachtungsweise mit aufnehmen?

Das Ziel sollte sein eine holistische (d.h. ganzheitliche) und integrale (d.h. alle Teile zusammenführende) Betrachtung auf das Themenfeld innovations-förderlicher Arbeitsumgebung als

Basis für eine sinnvolle Zukunftsgestaltung zu erlangen. Dabei ist es aus meiner Sicht wichtig, den Menschen in seinem schöpferisch-gestaltenden (=innovierenden) Wirken in seiner Gänze und vor allem Ganzheit zu betrachten. Wie oft machen wir im Leben in vielen Kontexten die Erfahrung, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Auf der anderen Seite haben alle oben genannten Perspektiven letztlich einen Bezug zum schöpferischen Tun unseres menschlichen Daseins. Und letztlich stellen wir uns die Frage, wie wir das Schöpferische in uns Menschen – im Einzelnen und im Kollektiv– fördern können, um es für uns in den Unternehmen als Teilformen der Gesellschaft nutzbar zu machen. Warum nicht mal die Frage stellen, ob es noch andere nützliche Perspektiven geben könnte, die den berühmten Hebel umlegen helfen. Denn wie kann ein in sich abgeschlossenes Gebilde (nennen wir es Theorie, Philosophie, Disziplin oder Praktik) den Anspruch auf Wahrheit und Vollständigkeit haben?

Aus Gründen der Komplexitätsreduktion sowie zur Manifestation des eigenen Herrschaftsanspruchs mag es einfacher erscheinen etwas weg zu lassen, vor allem wenn es für uns unbekannte und schwer verständliche Themen sind. Aber schaden wir uns, wenn wir diese zulassen und einmal ausprobieren würden?

In genau dieser holistisch-integralen Betrachtung des Spielfeldes liegt aus meiner Sicht die enorme Herausforderung. Ein Mensch allein kann diese Perspektivenvielfalt nicht fassen und nützlich machen. Die Komplexität aller Perspektiven ist zu groß. Ein Schwarm mit verteilten Perspektiven kann jedoch in guter Verbundenheit zueinander diese Perspektiven füreinander in einer nützlichen, pragmatischen und praktischen Form nutzbar machen. Damit liegt für den Einzelnen der Nutzen in der kollektiven Herangehensweise. Die vorhandene Komplexität könnte dann im Wesentlichen auf folgende Fragen reduziert werden:

- Was braucht der Einzelne, um für die anderen Perspektiven offen zu sein und sich darauf einzulassen?
- Was braucht es im Kollektiv, um die Perspektiven nutzbar zu machen?
- Wie macht man Erleben, als mit Sicherheit eine erfolgreiche Lernform, möglich und erhöht dadurch den Mehrwert für alle?

Eine zentrale Frage wird sicherlich sein, wie die Fragmente der verschiedenen Perspektiven in Organisationen anschlussfähig und nützlich Anwendung finden und im Einklang miteinander die erhoffte Wirkung erzeugen können. Jeder von uns wird im kollektiven Lernprozess an persönliche Grenzen stoßen. Umso wichtiger wird der dialogische Austausch der Lernerfahrungen untereinander sein.

### **Nur mal angenommen, der Wandel in der betriebswirtschaftlichen Arbeitsorganisation wäre bereits eingeläutet**

In der aktuellen Fachliteratur und diversen Publikationen zu den Themen der Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung verändern sich die Themen zunehmend. Man könnte behaupten, dass das nicht gerade verwunderlich ist, da es doch originärer Zweck dieser Disziplinen ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Aber es erscheinen zunehmend auch Beschreibungen von Praktikern im Sinne „wie es im Unternehmen besser, weil anders, läuft“ als Buch oder in anderen Publikationsformaten. Es wird sich auf entsprechenden Veranstaltungen oder Foren über das neue Arbeiten oder Arbeiten 4.0 ausgetauscht. Ich habe den Eindruck, dass sich der Kreis der Themen-Vorreiter sukzessive um viele weitere Neugierige erweitert. Es vergeht kaum ein Tag, an dem ich nicht eine E-Mail-Einladung zu einem Workshop, Training, Seminar oder sonst wie gearteten Austauschform erhalte. Aus Helikopter-Perspektive wage ich einen unvollständigen und schemenhaften Auszug der Themen.

### *Veränderung des Arbeitsraums als eine Antwort auf die veränderten Anforderungen*

Die Arbeitsräume von gestern verändern sich. Das Zeitalter der Fabrik, und sei es eine Form von Wissensfabrik, löst sich mehr und mehr auf. Die Projekte und Vorhaben finden in vielen großen Organisationen schon lange nicht mehr in einem organisatorischen Bereich mit einem dedizierten Set

von Mitarbeitern statt. Das Bereichs-, Länder- und Kontinent-übergreifende Arbeiten macht Formen des virtuellen Arbeitens in Teams notwendig. Die Telekommunikations- und Kooperationswerkzeuge sind mittlerweile für jede Organisation in passenden Modellen verfügbar und somit scheidet es an der Technik im 21. Jahrhundert eher selten. Zudem ist gerne in Großkonzernen ein Trend zum Mobile Working Konzept erkennbar. Eine Mischung aus Arbeiten im Office an einem der Standorte gepaart mit Arbeitszeiten im Homeoffice.

Des Weiteren ist vorwiegend in der digitalen und Start-up Welt ein Trend zu Co-Working & Living Modellen zu erkennen. Damit wird ein verteiltes Arbeiten anytime & anywhere zunehmend in allen Kombinationen und Ausprägungen möglich. Neben den sicherlich relevanten Fragen, wie arbeiten wir in Zukunft zusammen, finde ich es unter dem Gesichtspunkt der innovationsförderlichen Arbeitsumgebung spannend auf die Gestaltung der neuen Arbeitsorte zu schauen. Die neuen Örtlichkeiten wirken mehr wie Cafés oder Lounges. Viele Sitzgruppen unterschiedlicher Formate und Größen, Varianten von Besprechungsräumen mit unterschiedlichen Settings und Medienausstattung sowie große Flächen mit frei wählbaren Arbeitsplätzen. Verschiedene Teile des Gebäudes ggf. noch in unterschiedlichen Stilen, Ausstattungen und Gestaltung. In machen Örtlichkeiten laden Tischfußball, Dart und viele weitere Möglichkeiten zum spielerischen gemeinsamen Wirken ein. Fast jeder hat schon einmal von den großen Vorbildern namens Googleplex & Co. gehört. Große Unternehmen bauen sukzessive ihre Hauptquartiere und Niederlassungen um. Doch auch im Kleinen setzt sich der Trend fort.

Auf einer Veranstaltung erzählte neulich der CEO eines großen Co-Working-Anbieters, dass er von Firmen mit der Frage angesprochen würde, ob er nicht Arbeitsraum zur Verfügung stellen könne, der nicht mehr nach Arbeit wirke? Doch was geschieht hier nützliches für die innovationsförderlichen Arbeitsumgebung? Aus meiner Sicht können Räume wesentliche Elemente des Lernens unterstützen wie Dialog & Austausch, Neugier & Kreativität und Spaß & Spiel zu dem auch Formen körperlicher Aktivierung zählen. Neueste neurobiologische Erkenntnisse zeigen, dass Lust, Spaß, Freude, Neugier, Spiel einen wesentlichen Beitrag zum Lernen haben und bestätigen damit Erkenntnisse, die in der Entwicklungspsychologischen und -pädagogischen Betrachtungsweise schon durch viele Konzepte dargestellt wurden. Wenn man den „Wirkenden“ Orte zur Verfügung stellt, die die Kommunikation und den Austausch untereinander fördern und durch die Gestaltung der Orte der Spieltrieb und somit die erforschende Neugier geweckt wird, dann wird mit Sicherheit eine innovationsförderliche Komponente erfüllt werden. Aber all das alleine wird nicht reichen. Ein physisch optimierter Raum wird nicht wirkungsvoll sein, wenn nicht eine passende Kultur in ihm herrscht. Was braucht es, um diesen zu gestalten?

### *Neue Methoden und Tools müssen her*

Die klassische Arbeitswelt wird derzeit von einem Methodenschwarm überrollt. Agiles (Projekt-) Management, Scrum, DesignThinking, Blue Ocean, Lean Start-up, Effectuation, Pretotyping, Business Model Canvas, LEGO Serious Play, Bar Camp und viele andere sind in aller Munde. Hinzu gesellen sich ein paar legendäre Klassiker wie OpenSpace, World-Cafe, Zukunftskonferenz, Appreciative Inquiry, um nur ein paar zu nennen. Was hat es damit aus meiner Sicht auf sich? In den Anfängen meiner beruflichen Laufbahn meine ich so eine andere Art von Schwemme schon einmal erlebt zu haben. Da hieß der Schwarm: KVP, Kaizen, TQM, PMBoK, Kreativitätsmethoden, Lean Management, Six Sigma, CMMI & Co. Auf diesen haben sich dann auch alle Manager gestürzt. Damals wie heute bringen diese Philosophien, Methoden und Tools eine neue Hoffnung auf eine effektivere und effizientere Arbeitsweise mit. Aus meiner Sicht sind die Potentiale durchaus vielfältig gegeben. Viele Methoden sind wirkungsvoll und pragmatisch aufgesetzt und verbinden die wesentlichen Grundelemente für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit:

- Interdisziplinäres Arbeiten für integrierte Multi-Perspektive im kreativen Prozess
- Förderung der Co-Kreation durch kollektive Arbeitsprozesse
- Beteiligung aller Betroffenen auf Augenhöhe
- offener Austausch gleichberechtigter andersartiger Perspektiven

- hohe Informationstransparenz i.d.R. durch unterstützende Visualisierung und digitale Werkzeuge mit einer einfachen Benutzbarkeit
- wertschätzende Behandlung von „spinnerten“ Perspektiven als Quell für unkonventionelle Potentiale
- spielerische Elemente, um die naive Neugier und Experimentierfreude zu wecken
- Fördern und teilweise Erzwingen eines out-of-the-box Denkens
- Zulassen von Lernbereitschaft auch durch Fehlerkultur
- Einfachheit in der Anwendung, um eine hohe Beteiligung ohne Methoden-Expertise zu ermöglichen

Doch was ist am Ende beim Einsatz von Methoden und Tools wichtig? Wer hat nicht schon einmal bei der Einführung von agilen Arbeitsweisen erlebt, dass dieses ohne nachhaltigen Erfolg und Effekt bleibt. Wie heißt es im Englischen so schön: "A fool with a tool is still a fool?"

Eine Dogmatische Anwendung von Methoden und Tools hilft am Ende in der Praxis selten. Das verweben in die existierende Arbeitsweise und -kultur passend zu denen, die sie anwenden sollen, ist notwendig. Beim sogenannten „Tailoring“ also dem Maßschneidern von Methoden und Tools bestehendes aus der existierenden Welt nicht einfach über Bord zu schmeißen und Menschen nicht mit Neuem zu überfordern stellt oft eine große Herausforderung dar, die oft aus Mangel an Geld, Zeit oder Geduld zu wenig Beachtung findet. Auch sollte der viel zitierte „Gesunde Menschenverstand“ nicht vollkommen außer Acht gelassen werden. Aber ist Verstand das einzige, was nicht fehlen darf?

### *Formen klassischer Arbeitsorganisation nicht ausreichend förderlich für den kollektiven Innovationsprozess*

In der letzten Zeit, wenn auch vielleicht eher in eine kleine Szene von Menschen aus dem professionellen Kontext der Organisations- und Personalentwicklung angereichert mit innovativen und eher rebellisch handelnden Unternehmern, werden immer wieder neue Formen des Arbeitslebens von morgen diskutiert. Die Diskussionen treten aus den Fragen der durch neue räumliche Konzepte notwendigen Veränderung der Arbeitsweise hervor oder werden aus den Fragen erfolgreicher innovativer Arbeitsergebnisse kleiner, flexibler und anders agierender Unternehmen abgeleitet. Das, was aus meiner Sicht alle neuen Arbeitsmodelle verbindet, hat viel mit den Grundfaktoren zur intrinsischen Motivation von Menschen und der Förderung ihres schöpferischen Wirkens zu tun. Im Kern geht es immer, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, um Formen der Partizipation in Entscheidungsprozessen, Selbstbestimmtheit und -organisation sowie die Möglichkeit gestaltend wirksam zu werden. Damit werden im Wesentlichen die Fragen nach dem Sinn-des-Lebens für jeden einzelnen sowie das Wirken in der Gruppe adressiert, wodurch ungeahnte Kräfte in den Menschen hervorgerufen werden.

Die Beispiele in der Literatur sind gespickt mit den dahinterliegenden neurobiologischen und psychologischen Zusammenhängen. Die Sinnggebung für den Einzelnen ist im Kontext von Organisationen eine wichtige, wenn auch unvollständige Perspektive. Daher werden im gleichen Atemzug die Formen der kollektiven Arbeitsorganisation und -kultur und allem, was in einer derart veränderten Welt zum Gelingen beitragen kann, dargestellt. Dabei werden Formen von kollektivistisch-basisdemokratisch bis partizipativ-kooperativ diskutiert, um das volle Kontinuum aufzuzeigen. Aus meiner Wahrnehmung und mehr der eigenen Intuition heraus werden sich die konsultativen, soziokratischen und holokratischen Organisationsformen in den kommenden Jahren einer weiteren Ausbreitung erfreuen.

Die Grundlagen dieser Modelle stammen aus holistischen und integralen Denkgebilden, denen ein Reifemodell der Bewusstseinszustände der Menschheit zu Grunde liegt. Sie gehen davon aus, dass das kollektive Bewusstsein der Menschheit sich verändert und wir kurz vor einem Paradigmenwechsel von Arbeitsorganisation und Führung stehen. Die ersten Berater und Praktiker bestellen meiner Beobachtung nach gerade das Feld. Ich selbst bin der Überzeugung, dass diese Organisationsformen einen positiven Effekt auf die innovations-förderliche Arbeitsumgebung geben werden. Sie sind aus meiner Sicht tauglicher für kollektive Gestaltungsprozesse. Aber woher kommen die Grundlagen für diese neuen Formen?



### *Eine neue Art der Führung muss her*

Die Krisen des letzten Jahrzehnts und die neuerdings immer häufigeren Skandale in den unterschiedlichsten Unternehmen aber auch Verbandsorganisation führen zu einer immer stärker werdenden und verschärft stattfindenden Diskussion zum Thema Führung. Es werden Fragen nach Integrität und Authentizität laut, die offensichtlich nicht flächendeckend vorhanden zu sein scheint. Diskussion um Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung als Ergänzung werden lauter. Die dunkle Seite des Shareholder-Values und die dadurch stattfindenden Auswüchse eines ungebändigten Kapitalismus, der die Bodenhaftung des menschlichen Daseins verloren hat, werden im Kontext von Corporate Governance, Kontrollorganen und Politik (und teilweise auch deren Versagens im Kontext der Krisen und Skandale) angeprangert. Dabei werden vor allem die Führungspersönlichkeiten als veraltete Modelle dargestellt, die durch Ego-Zentriertheit bis hin zu narzisstischen Zügen, Wahrheitsanspruch in allen Belangen einfordern, sowie eine autokratisches und angsterzeugendes Führungsverhalten an den Tag legen. Im Windschatten solcher Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen seien im Wesentlichen Ja-Sager und Opportunisten versammelt. Offene kritische Auseinandersetzungen würden im Keim erstickt und Fehler in verschiedenen Formen bestraft. Wenn dem so wäre, so würden aus einer innovations-förderlichen Perspektive wichtige Erfolgsfaktoren wie Ausprobieren und Fehlermachen, Risikobereitschaft, exploratives Verhalten über den eigenen Tellerrand hinaus, Spiel, Spaß und Freude u.v.m. unterbunden. Alle samt Faktoren für Lernen als Grundlage von innovativem Denken und Handeln.

Die Diskussionen um die notwendige Führungspersönlichkeit gehen weg vom Manager alter Tage, einem transaktionalen Typus, der sich als Organisator und Verteiler von Arbeit in seinem Team versteht. Erfolgreiches Beherrschen der Management-Werkzeuge, gelernt an den Business-Schools, wird nicht mehr reichen. Es wird der entrepreneurial bzw. transformationale Typus gesucht, der in der Lage ist sinnstiftend, integer und authentisch die Mitarbeiter des Unternehmens hinter sich zu versammeln und ihnen das Vertrauen gibt, die Gestaltung des Unternehmens mit seiner Unterstützung umzusetzen. Der neue Typus von Führungskraft im Sinne eines Leaders sieht sich bescheiden als Diener seiner Mitarbeiter und ist in der Lage dialogisch und coachend die Mitarbeiter zu befähigen, das Unternehmen in die Zukunft zu entwickeln und dadurch voranzubringen. Braucht es dazu nicht eine andere Art von Haltung, die mehr Gleichberechtigung zulässt und in einem nahbaren und informellen Auftreten spürbar wird? Wie kommt man aber zu einer innovationsfreudigen Haltung?

### **Nur mal angenommen, wir könnten die Energiequellen in Menschen und Kollektiven entfesseln und fördern**

In den Disziplinen der Personal- und Organisationsentwicklung und des Change-Managements finden Werkzeuge zur Gestaltung des Wandels und der Transformation schon lange ihre Anwendung. Wesentliche Elemente daraus sind sicherlich für die Frage nach den Faktoren für eine innovations-förderliche Arbeitsumgebung als Basis für die Zukunftsgestaltung zu übernehmen. Dabei sind vor allem Perspektiven für den Umgang mit Neuem und Andersartigem relevant und insbesondere die Gestaltung des Übergangs aus dem Vergangenen. So kommen schon lange Perspektiven und Konzepte aus intra- und interpersonaler Psychologie und Psychotherapie in einer organisationsadäquaten Form zum Einsatz und können als Fundament sicherlich sehr hilfreich sein. Aber wir müssen uns auch die Frage stellen, was es braucht, um in Exploration und Pioneering erfolgreich zu sein. Welche weiteren Perspektiv-Welten können wir uns in diesem Kontext eröffnen?

### *Neue Ansätze bringen weitere Perspektiven hinzu*

Es gibt eine ganze Menge Vorreiter und Vordenker komplementärer bzw. ergänzend nützlicher Perspektiven, Heran- und Vorgehensweisen, Theorien und Konzepte und jeder Menge Tools. Ein aktuelles Konzept ist z.B. die Theorie-U von Otto Scharmer. Gerade in der angelsächsischen Literatur findet man viele Unternehmungen, die sich dem Thema Innovation von einer anderen Perspektive als der klassischen technologisch-betriebswirtschaftlich, analytisch-syntaktischen Sichtweise zu nähern.

Dabei geht es im Kontext von innovations-förderlichen Faktoren auch um die Aspekte von Sinn & Bedeutung, gesellschaftlichem Nutzen & Nachhaltigkeit, Achtsamkeit & Intention, Ganzheitlichkeit von Verstehen, Fühlen und Handlung sowie individuellem und kollektivem Erträumen der Zukunft. Im Kontext der kollektiven Co-Kreation erlangen Themen wie Augenhöhe, gleichberechtigte Perspektivenvielfalt, gemeinsames Wachsen an- und miteinander, emotionale Verbundenheit untereinander eine Bedeutung. Dafür kommt es vor allem auch auf die Formen der hierarchie-, macht- und herrschaftsfreien Kommunikation als Basis eines schöpferischen Dialogs (anstatt einem Diskurs um „Recht haben“) an. Sollte Verantwortung in die Organisation transferiert werden, stellte sich vor allem die Frage nach der Unterstützung im Umgang mit dieser. Für Führung stellt sich vor allem die Frage, wie man diese Aspekte integer und authentisch transportiert bekommt, damit möglichst viele Menschen die Zukunft mitträumen und die weiße Leinwand gestalten helfen; ich selbst dabei in Bedeutung zurück zu nehmen und in eine die Organisation befähigenden Rolle zu wachsen, stellt in sich bereits einen großen Wandel dar.

Im Mark geht es doch darum, wie wir auf neuen Wegen dahin kommen, die schöpferischen Energiequellen in uns Menschen freizulegen und im Kollektiv die Zukunft sinnvoll zu gestalten. Nur wer in der Lage ist, sich selbst zu verändern, wird dadurch sein Umfeld verändern können. Die Integration von Verstand, Herz/Seele und Hand hin zu einem ganzen Menschen, über die unternehmerischer Funktion hinaus, ist die Kernherausforderung. Wie erklären wir uns heute zutage die große Inflation von Angeboten des Coachings und der Psychotherapie? Ist es nicht gerade der Verlust der Stimmigkeit eines sinnerfüllten Lebens, der die Menschen in die Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt treibt? Nehmen wir nicht zunehmend wahr, dass die Komplexität der Welt von heute viele Menschen zu den Fragen von Sinn und Unsinn treiben? Warum bleiben diese Fragen aber lange verborgen und kommen erst spät in der 2. Lebenshälfte ans Tageslicht? Welche Hürden und Blockaden verhindern die kindlich naive Auseinandersetzung mit alternativen Perspektiven in unseren z.B. Unternehmens-Kontexten? Wäre es nicht eine stimmige Vorstellung, dass sich Menschen in dieser integrierten Ganzheit auf einer gemeinsamen förderlichen Bühne begegnen, in eine tiefe Verbindung zueinander geraten und wir dadurch ein Freisetzen ungeahnter evolutionärer Kräfte erleben könnten? Diese Kräfte sind es, die den gemeinsam empfundenen Sinn und Zweck zurück ins Hier und Jetzt zu verbringen mögen. Auf diesem Wege könnten wir den unterbrochenen Pfad schließen und die Innovationskraft der Unternehmen als einem gestaltenden Teil der Gesellschaft wieder stärken. Nur mal angenommen dadurch ließe sich gemeinsam eine sinnvolle Zukunft sinnvoll gestalten!

### *Herangehensweisen in wesentlichen Perspektiven - Individuum, Team, Bühne und Methoden/Tools*

In meiner Betrachtungsweise ist es nützlich aus allen Perspektiven ganzheitlich und integriert zu schauen:

- Das Individuum – Was braucht der Einzelne um sich zu einer Mission in unbekanntes Land aufzumachen?
- Das Team – Wie wird man als Team auf einer Mission in unbekanntes Land erfolgreich?
- Die Bühne – Welche Rahmenbedingungen sind relevant und gestaltbar, um die Mission zu fördern?
- Die Werkzeuge – Wissen um die Möglichkeiten und den Nutzen des möglichen Equipments für die Mission?

Für einen nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, keine Perspektive außer Acht zu lassen. Alle vier Perspektiven unterstützen, dass „ES“ (Emergenz) geschehen kann. Die Prioritäten der Umsetzung sind sicherlich gestaltbar, auch wenn die Niveau-Unterschiede zwischen den einzelnen Perspektiven bezogen auf ihre Entwicklungsreife nicht zu groß werden sollten.

Um einen ersten Blick auf die vier Perspektiven zu werfen, sind im Weiteren die je Perspektive relevanten Themenstellungen und weitergehende Fragen dargestellt, die weder vollständig noch

abschließend zu betrachten sind. Die in den obigen Abschnitten dargestellten Aspekte zu den Themen Arbeitsraum, Methoden & Tools, Arbeitsorganisation und Führung sind hierbei aus meiner Sicht sicherlich relevante und nicht zu vernachlässigenden Aspekte. Die vier Ebenen im Weiteren in der Reihenfolge der Leichtigkeit zu erlernen und umzusetzen:

### *Die Werkzeuge – Wissen um die Möglichkeiten und den Nutzen des möglichen Equipments für die Mission?*

Sinnvollerweise bedienen wir uns aller Werkzeuge, die uns zur Verfügung stehen. Doch woher wissen wir, was wir in den Werkzeugkoffer packen sollen? Das Wissen um die Werkzeuge ist prinzipiell in heutiger Zeit eine lösbare Herausforderung. Das Internet ist voll mit Informationen und Wissen. In der Literatur wurde tausende von Seiten wertvoller Gedanken und Beschreibungen zusammengetragen. Doch wie findet man das passende und nützliche zu einer konkreten Herausforderung, wenn das Materiallager voll mit Werkzeugen ist?

Leider sind manch zweckmäßige und hilfreiche Werkzeuge auch in den hinteren Ecken des Materiallagers versteckt. Letztlich wird es wichtig sein, die hinter den Werkzeugen verborgenen Wirkprinzipien zu verstehen, um sich bei Bedarf selber Werkzeuge erstellen zu können. Man kann sich dann situationsspezifisch aus einem Pool von Wirkprinzipien zumindest schon einmal ein paar Werkzeuge kombinieren. Dafür braucht man als Werkzeugmacher die Fähigkeit die Situationen richtig einschätzen zu können, um so die richtigen Werkzeuge zusammenzustellen. Eine Menge der Wirkprinzipien sind durchaus alte Bekannte, wie z.B. die oben aufgelisteten. Andere Wirkprinzipien, die aus einem fremdartigen Kontext stammen, kann man kennen lernen. Nach eigener Erfahrung ist es hier vor allem notwendig diese fremdartigen (z.B. die Nützlichkeit einer Aufstellungsarbeit) Werkzeuge erst einmal selbst durch Erleben zu beschnuppern. Nur so kann Offenheit für Neues entstehen. Für die Nutzung und Einführung von Werkzeugen oder ganzen Werkzeugkoffern kann man sich bei Bedarf den Rat von Experten bedienen oder es auch selbst einfach ausprobieren. Schließlich ist Experimentieren und daraus Lernen ein wesentlicher Teil von Innovieren. Warum somit nicht auch im Prozess ausprobieren und sich entwickeln? Dieses geht man dann sinnvollerweise mit der gleichen Haltung mit der man auch das Innovieren selbst angehen sollte.

### *Die Bühne – Welche Rahmenbedingungen sind relevant und gestaltbar, um die Mission zu fördern?*

Man muss ja nicht gleich die Arbeitsräume vollständig umgestalten, wie es viele Großkonzerne heute tun. Neben Orten der Arbeit und des klassischen Meetings lassen sich oft schon mit einfachen Mitteln Orte des Zusammentreffens und Austauschs gestalten. Hierbei ist der kulturelle Rahmen viel wichtiger. Sind die Freiräume für diesen Austausch und Dialog gegeben, gewünscht oder gar explizit aufgefordert? Hier hilft sicherlich auch ein Vorleben einer neuen Form des Zusammenwirkens. Die bekannte Open-Door-Policy ist letztlich auch weniger ein physisches Thema einer offenen Tür gewesen, sondern mehr eine Frage, was dem Mitarbeiter hinter der Tür begegnet ist. Eine offene Tür heißt leider auch nicht immer ein offenes Ohr und Offenheit für die Themen. So wird es sich auch mit der Wirkung neuer Bühnenkonzepte verhalten. Die Inszenierung wird letztlich den wesentlichen Effekt haben, auch wenn ein einladendes Bühnenbild seinen Teil dazu beitragen wird.

Die Theater-Metapher kann noch weiter hilfreich sein, um die weiteren Fragen der Inszenierung zu erörtern. Da ein großer Teil der Methoden & Tools (z.B. agile Techniken oder DesignThinking) auf Visualisierung setzt, um dadurch Klarheit zu erzeugen („ein Bild sagt mehr wie 1000 Worte“), ist es im Rahmen der Bühnengestaltung vor allem wichtig diese durch geeignete Mittel zu ermöglichen. Dabei sind große Freiflächen an Wänden, vor denen man in kleiner Runde stehen und agieren kann, prädestinierte Orte. Die Hilfsmittel für Visualisierung sind mannigfaltig: Vom Flip Chart über Pinnwände mit Metaplankarten oder Post-its, sowie Whiteboards mit oder ohne Anbindung an Computer, hin zu Wänden aus Glas, die als Mal- und Schreifläche genutzt werden können. Oft fehlen die Flächen, die Überlegungen hängen zu und somit im Team zu Weiterentwicklung reifen zu lassen. Moderne papierlose Bürokonzepte bieten, wie selber schon erlebt, diese Möglichkeiten teilweise gar

nicht mehr. Aus meiner Erfahrung heraus sind PowerPoint & Co. für das kreative Arbeiten in Gruppen selten tauglichen Werkzeuge, da sie das gleichzeitige Dokumentieren des Austauschs nicht ermöglichen. Im Kontext prozessualer und physischer Produktentwicklung können noch Werkräume für das schnelle Erstellen von teilweise gebastelten Prototypen hilfreich sein. So können Prozessentwicklungen z.B. mit Lego- oder Duplo-Figuren durchgespielt werden, um ein Gefühl für die Wirkung der Innovation zu gelangen und um blinde bzw. weiße Flecken aufzudecken. Die Bühnengestaltung hat mit Sicherheit auch einen großen Beitrag den Spieltrieb beim Innovieren anzuregen und alles was förderlich ist, sollte auch erlaubt sein. Im Rahmen von Workshops mit Methoden der Open Space Technology oder des World-Café können Visualisierungen durch entsprechende Unterstützer erstellt werden, die oft eine gute Landkarte in die Zukunft bieten.

### *Das Team – Wie wird man als Team auf einer Mission in unbekanntes Land erfolgreich?*

Auf der Reise ins Neuland mit einem neuen oder bestehenden Team stellt sich oft die Frage, wie man sich als Team organisieren will. Schnell werden Rollen und Verantwortung geklärt und die persönlichen Spielfelder abgesteckt. Wie werden wir als Team mehr als die Summe der Teammitglieder? Wie geraten wir in einen gemeinsamen Flow und wachsen über uns hinaus? Es braucht die richtigen Personen im Team, d.h. jeder Einzelne sollte sich mit seinen Kompetenzen einbringen können. Die Kompetenzen sollten sich zudem ergänzen, so dass bei der Auswahl der Beteiligten auf Kompetenz-Vielfalt zu achten und Kompetenz-Redundanz vermieden werden sollte. Die Herausforderung besteht oft darin, dass jeder die Kompetenzen und Daseinsberechtigung des anderen akzeptieren lernen muss. Das oft noch vorherrschende Fachbereichs- und Silo-Denken mit Anspruch auf Deutungshoheit auf den Erfolg bei einer gemeinsamen Herausforderung steht dem oft im Weg.

Müssen wir lernen uns neu und anders zu begegnen? Hilft es Menschen nicht nur in ihrer Rolle und Funktion, sondern ganzheitlich kennen zu lernen und zu erleben? Wir brauchen bei aller Autonomie in der Gestaltung, die eine wesentliche Motivation für Menschen ist über sich hinaus zu wachsen, vor allem auch Verbundenheit. Diese ist es, die uns miteinander in der co-kreativen, schöpferischen Tätigkeit wirksam sein lässt.

Wenn im Gemeinsamen für jeden Einzelnen was dabei ist und er eine Wertschätzung zum Beitrag am Ganzen erhält, gelingt Größeres als es ein einzelner hätte jemals leisten können. Das Team braucht noch zudem einen gemeinsamen Kontext, in dem es agiert. Orientierung kann hier ein höherer Sinn bzw. das größere Anliegen für das gemeinsame Wirken erreichen. Dieser reduziert die Komplexität in dem Kontext, in dem wir uns bewegen. Wenn dieser fehlt, kommt man sehr schnell wieder in die persönliche Nutzenmaximierung der Einzelnen an und die gemeinsame Mission droht oftmals zu scheitern. Wie erreicht man diese vielen komplexen Voraussetzungen? Viel Potential liegt in der individuellen Haltung. Ein wesentlicher Aspekt ist die Kommunikation –als Basis von Beziehungen– mit der wir uns begegnen. Kommunikation auf Augenhöhe ohne den Anspruch darauf Recht haben zu müssen. Unterstützung findet die Form der macht- bzw. herrschaftsfreien Kommunikation in der Empathie einen hohen Anteil findet. Die Form der Kommunikation gelingt oft nur, wenn jeder einzelne in der Lage ist sich in den anderen einzufühlen. Wir müssen aus meiner Sicht neu erlernen, dass zutiefst Menschliche in uns wieder hervor und zwischen uns treten zu lassen. Wir kennen alle das Phänomen, dass extreme Situationen wie Expeditionen und gemeinsame Abenteuer zusammenschweißen. Doch wie schaffen wir das im Vorfeld neuer Missionen?

### *Das Individuum – Was braucht der Einzelne um sich zu einer Mission in unbekanntes Land aufzumachen?*

Das Leben von Expeditionen und Pionieren ist im Wesentlichen durch eines bestimmt: Ungewissheit. Wer weiß schon wirklich, ob er auf das richtige Pferd im Rahmen seiner Innovation gesetzt hat? Die Märkte wandeln sich mehr und mehr zum Bedürfnismarkt, auf dem es noch wichtiger wird, seine Kunden richtig zu verstehen und deren Wünsche zu verstehen und ggf. emphatisch zu antizipieren. Hilfreich sind dabei sicherlich nützliche Werkzeuge wie DesignThinking und die Perspektivenvielfalt

des ganzen und ganzheitlichen Teams. Doch ein Rest von Wagnis wird immer bleiben. Hilfreich ist ein Schärfen der eigenen Intuition, indem man mit sich selbst in einen wertschätzenden Kontakt kommt.

Doch wie gelingt uns das?

Aufmerksamkeit, Achtsamkeit und Resilienz sind heute in vieler Munde. Auch kann Erdung und Verbindung zur Natur hilfreich sein. Es gibt in den Weisheitstraditionen des Ostens viele Perspektiven, um dorthin zu kommen. Das Nützliche für einen selbst zu finden, ist gar nicht so schwer, wenn man die Suche einmal begonnen hat. Da man nicht alleine ist auf der Mission, muss man auch nur Hinhören, was andere einem selbst an gut gemeinter Kritik anbieten. Dafür braucht es die eigene Fähigkeit die Vielfalt der Perspektiven zu akzeptieren und wertzuschätzen. Mit der eigenen Verletzlichkeit in einer lernenden Haltung des Verstehens und Wollens im Austausch begegnen zu können, erzeugt ungemeine Verbundenheit untereinander. Nur leider stehen wir uns dem mit unserem eigenen Welt- und Menschenbild oft selbst im Weg. Je größer das Ego, desto größer oft die Hürden. Ein positives Menschenbild und Vertrauen in das Team ist für Bewegung in Organisationen eine Grundvoraussetzung. Wie will man sonst andere für etwas begeistern, wenn das Gegenüber die fehlende oder gespielte Authentizität erspürt? Zumal wir Menschen für Integrität den x. Sinn haben. Jeder kennt das Gefühl, wenn der Bauch zu grummeln beginnt und man sich fragt, ob man mit jenem Menschen interagieren und zusammenarbeiten sollte. Und schon beginnt ein gegenseitiges Schauspiel mit Kompetenz- und Machtvergleich. Authentizität kann man durch ein stimmiges Zusammenspiel der Persönlichkeitsbestandteile erlangen. Auf dem Weg dorthin kann man die eigenen Energiequellen entdecken und innere Orientierung und Stärke sammeln. Doch leider führt der Weg oftmals durch das bekannte "Tal der Tränen" mit einem Rückblick in die Vergangenheit. Aber aus eigener Erfahrung kann ich sagen: die Reise lohnt sich!

### *Transformation in die Organisationswelten*

Das Themenfeld ist reichlich bestellt. Die Angebote sind vielfältiger denn je. Die Heilsversprechen jedes einzelnen Ansatzes in sich, sind schon alleine enorm.

Worauf sich stürzen? Wo anfangen? Wie ermöglichen? Wie den Überblick nicht verlieren? Wie vieles sinnvolles in Einklang bringen und anschlussfähig mit den wirtschaftenden Kernfunktionen des Unternehmens bleiben? Wie in die Sprache und Kultur der Organisation (z.B. in den bodenständigen Mittelstand) transformieren?

Damit die Ebenen Individuum, Team, Bühne und Methoden/Tools stimmig in Einklang kommen braucht es eine Kompetenzvermischung aus den verschiedenen Disziplinen. Die meisten Berater und Coaches, die ich bisher kennen gelernt habe, setzen oft auf einen mehr oder weniger breiten und offenen Ansatz bzw. ein Perspektiven-Spektrum. Aber ist selbst das nicht immer noch zu eng gedacht? Vielleicht braucht es auch gerade in dieser Welt neue Rollen und Kompetenzen? Vielleicht braucht es eine Art Navigationshilfe, die versucht aus den verschiedenen Welten ein Netz inspirierender Nuggets zur Verfügung zu stellen. Ein Netz, das versucht eine Orientierungshilfe für die Fragen und Antworten zu sein, während jeder Nugget die Möglichkeit zur Vertiefung und Kontakt mit jeweiligen Experten ermöglicht. Die Herausforderung wird in der Anschlussfähigkeit der Welten aneinander liegen. Auch hier sind neue nützliche Rollen in Form von Impuls-Gebern, Welten-Verbindern und Transformations-Regisseuren denkbar.

### *Gestaltung der Zukunft braucht Wandel im Hier und Jetzt*

Nur mal angenommen, die aus den eigenen Beobachtungen und Erlebnissen versponnene Fantasie sei keine Fantasie? Die Unternehmen als wesentliche gestaltende Bestandteile der Gesellschaft hätten wirklich ein nachhaltiges Thema mit ihrer Innovationsfähigkeit und, die die dargestellten Ansätze zur Externalisierung dieser, sind am Ende nicht so tragfähig wie gedacht? Die neuen Formen der Arbeitsräume, Arbeitsweise und Arbeitsorganisation sind nützlich und hilfreich, aber reichen nicht bis ins Mark? Warum schauen wir nicht einfach zuerst mal im Hier und Jetzt auf unsere Energiequellen und die Art und Weise wie wir einander begegnen, um gemeinsam sinnvoll eine sinnvolle Zukunft zu gestalten?

**Quellen der Inspiration für diesen Artikel u.a.** (die Quellen sind nicht trennscharf kategorisierbar)

- **Entwicklung der Innovationsfähigkeit**
  - Studie: KfW-Innovations-Report 2015
  - Studie: KfW-Gründungsmonitor 2016
  - Studie: KfW- Fokus 125 - SME & Innovation 2016
  - Studie: Innovation & Wachstum der Dax 30 Unternehmen- Selbstüberschätzung, Verschleierung und sinkende Wettbewerbsfähigkeit?; 2015, Ili Consulting AG, Karlsruhe
  - Artikel: Wirtschaftswoche Oktober 2015; Von Bender bis Rational - Die 15 innovativsten deutschen Mittelständler
  - Studie: TOP 100 Ranking des Mittelstands 2015 - Deutschlands Wachstums- und Ertragsstars; 2015, Munich Strategy Group Unternehmensberatung
  - Artikel: Innovationskraft; Interview mit Thomas Sattelberger; "Deutschen Unternehmen gehen die Ideen aus"; Wirtschaftswoche November 2015
  - Buch: Das Megatrend Prinzip – Wie die Welt von morgen entsteht; Matthias Horx; 2011; Deutsche Verlangsanstalt
  - Buch: 2015 – Der neue Bericht an den Club of Rome; Jorgen Randers; 2012; oekom
  
- **Entwicklung Arbeitswelt**
  - Studie: Generation Y - Für Pauschalurteile viel zu bunt; 2014, Consulting Cum Laude GmbH, München
  - Buch: Hört auf zu arbeiten! – Eine Anstiftung, da zu tun, was wirklich zählt; Anja Förster, Peter Kreuz; 2013; Random House
  - Buch: Der Mönch, der seinen Ferrari verkaufte- Eine Parabel vom Glück; Robin S. Sharma; 2013; Knauer
  - Das Escape Manifest: Das Leben ist zu kurz – Rob Symington, Dom Jackman, Mikey Howe; 2015
  
- **Entwicklung Arbeitsräume**
  - Buch: The Happy Manifesto – Make your Organization a Great Place to Work – Now!; Henry Stuart; 2012
  - Valve- Handbook for new employees – A fearless adventure in knowing what to do when no one's there telling you what to do; 2012
  - Video: Jack Ma auf dem World Economic Forum in Davos;  
<https://www.weforum.org/agenda/2015/09/jack-ma-harvard-rejected-me-10-times/>
  
- **Entwicklung Arbeitsorganisation**
  - Artikel: Im Showbusiness - In zahlreichen Unternehmen wird Arbeit nur noch vorgespielt statt erledigt. Vergnüglich ist das trotzdem nicht; Der Spiegel September 2015
  - Buch: Management Y - Agile, Scrum, DesignThinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation; Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek, Lydia Schlücken; 2014; Campus Verlag
  - Buch: InnerInnovation – Innovationen aus eigenem Anbau; Bernd und Ulrike Buck; 2014; Literatur-VSM
  - Buch: Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Frederic Laloux; 2015; Vahlen
  - Buch: Kopf schlägt Kapital - Eine ganz andere Art Unternehmen zu gründen; Günter Faltn; 2008; Hanser
  - Buch: Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik; Otto Scharmer; 2014; Carl-Auer

- Buch: Personal and Organizational Transformation Towards Sustainability - Walking the Twin-Path, Dorothea Ernst; 2016; Business Expert Press
- Buch: Die 12 neuen Gesetze der Führung – Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist; Niels Pfläging; 2009
- Buch: Organisationen für Komplexität-Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht; Niels Pfläging; 2015; Redline
- Buch: Komplexithoden; Niels Pfläging, Silke Hermann – Clevere Wege zur (Wieder)Belegung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität; 2016; Redline
- Buch: Effectuation- Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln; Michael Faschingbauer; 2013; Schäffer-Poeschel
- Buch: Unverkäuflich! Schulabbreicher, Fußballprofi, Weltunternehmer – die völlig verrückte Geschichte von Bobby Dekeyser; 2012; Ankerherz
- Mediathek: Systemische Konzepte des Instituts für systemische Professionalität; ISB Wiesloch
- Artikel: Four Paths to Business Model Innovation; Karan Girotra, Serguei Netessine; 2014; Harvard Business Review
- Buch: Holocracy – The new Management System for a Rapidly Changing World; Brian Robertson; 2015;

....und viele, viele andere Inspirationsquellen!