



Innovationsförderliche Umfelder

Unsicherheit wertschätzen

**Christian Eismann, Susanne Schön,
Helke Wendt-Schwarzburg**

Service Center Beitrag Nr. 4

Januar 2016

Zitationsempfehlung:

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke (2016): *Innovationsförderliche Umfelder. Unsicherheit wertschätzen*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

Innovationsförderliche Umfeldler

Innovationen brauchen für ihre Entstehung zunächst Freiräume im Denken und Handeln, im Zuge ihrer Umsetzung benötigen sie externe Unterstützung und Legitimation. Der erste Punkt bezieht sich auf die innere Umwelt der Innovationsgruppe, bestehend aus dem engen Kreis der beteiligten Akteure und Institutionen. Der zweite Punkt verweist auf die äußere Umwelt, die sich beginnend bei der Modellregion bis in die breite Diffusion zieht.

Gute Beziehungen nach innen und außen

Innovationsprozesse lassen sich nicht steuern. Zumindest nicht in dem Sinne, dass mit gezielten Eingriffen das optimale Ergebnis garantiert werden kann. Aber es ist möglich, das Umfeld – genauer: die Beziehungen nach innen und nach außen – so zu gestalten, dass es den Anforderungen an Innovationsprozesse besser entspricht und deren Erfolgchancen erhöht. Beispielsweise, indem das Umfeld die Entstehung neuer Ideen anregt oder sich gegenüber Neuem bewusst öffnet. Für die Innovationsgruppen ist das soziale Umfeld daher von doppelter Bedeutung. Einmal als unterstützendes Klima für den eigenen Arbeitsprozess – hier kann an der eigenen Innovationskultur gearbeitet werden. Aber auch als Ideal eines äußeren Umfeldes für die Implementierung der erarbeiteten Lösungen – eine Schablone dafür, was sich in der Modellregion und darüber hinaus ändern muss, damit Innovationen Fuß fassen können.

Managementliteratur zu Innovation ist selten hilfreich

Das Thema Innovationskultur dominiert die Managementliteratur der letzten Jahre und Jahrzehnte. Wo technische Möglichkeiten ausgereizt oder kaum relevant sind, bietet sich die „soziale Steuerung“ an. Zentrale Empfehlungen dieser Ratgeberliteratur lauten: transdisziplinäre Zusammensetzung, gemeinsam geteilte Zukunftsvisionen und flache Hierarchien mit flexiblen Strukturen. Für Unternehmen bedeutet das oft massive Umbrüche, bei den Innovationsgruppen sind das die Startbedingungen.

Die Managementliteratur hilft auch deswegen nur bedingt weiter, weil sie sich auf Unternehmen bezieht – doch die funktionieren anders als Projektverbände. Sinnvoll ist diese Literatur also höchstens, um sie Akteuren aus der Modellregion in die Hand zu drücken – um die Voraussetzung für eine Diffusion zu schaffen. Denn sie gehören zur Zielgruppe dieser Literatur. Was von Akademikern gern als populärwissenschaftlich abgetan wird, kann Praktikern echten Mehrwert bieten. Es ist zwar unrealistisch, nach der Lektüre eines Buches plötzlich innovative Organisationen zu erwarten. Aber wenn sie wenigstens zur Selbstreflexion anregen und die Leser für Innovationsprozesse sensibilisieren, ist schon ein wichtiges Etappenziel zur Innovationskultur erreicht. Doch wie gesagt, für die Innovationsgruppen hält sich der Erkenntnisgewinn in Grenzen. Sie sollten noch einen Schritt weiter gehen, hin zu einer transdisziplinären Kultur.

Transdisziplinäre Kultur: Schön und gut – aber wie?

Kultur steckt in unseren Denkweisen und Überzeugungen, die sich über eine lange Zeit als „richtig“ im Sinne von praktikabel herausgestellt haben. Sie entsteht und verändert sich durch gemeinsame Erfahrungen und Kollaborationen, und kann sich so auf regionaler, organisationaler und professionaler Ebene sowie in Kleingruppen herausbilden. Sichtbar wird sie in Form von Werten, Einstellungen und Symbolen, aus denen wir korrektes Handeln ableiten und die uns Sinn vermitteln (Weltanschauung).

„Kultur ist „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme [...] erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“

Edgar Schein (1992:9)

Gelebte Transdisziplinarität ist ein ausgezeichneter Nährboden für Innovationen. Leider gibt es keinen Masterplan für den Weg dahin. Die Innovationsgruppe muss selbst jene Kristallisationspunkte identifizieren, um die herum sich Kultur bildet. Dabei helfen zwei Dinge: gemeinsame Grenzobjekte und Brückenkonzepte. Grenzobjekte sind Gegenstände, die nicht in eine disziplinäre Sprache übersetzt werden müssen und auf deren Bedeutung sich Wissenschaftler wie Praxisexperten perspektivunabhängig einigen können. Eine technische Anlage etwa oder Infrastrukturen in Mobilität und Wertschöpfung. Abstrakte Konzepte wie Identität oder Nachhaltigkeit sind zwar nicht ungeeignet, aber es ist schwerer sich auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. Durch ihre Zielsetzung koordinieren und bündeln diese transdisziplinären Problemfelder das Gruppenhandeln. Hingegen sind Brückenkonzepte Instrumentarien und Methoden. Dazu zählen abstrakte Betrachtungsweisen und Grundhaltungen wie beispielsweise der systemische Ansatz, der in vielen Disziplinen verwendet wird. Aber auch Modelle mittlerer Reichweite wie die Konstellationsanalyse oder andere visualisierende Verfahren unterstützen eine Konsensbildung über die gemeinsame Situationsdefinition. Grenzobjekte bestimmen den Inhalt, Brückenkonzepte die Form der transdisziplinären Kollaboration.

Etwas konkreter geht's auch – drei Tipps für eine Innovationskultur

Darüber hinaus erscheinen drei Punkte allgemein wichtig: ein aktiver Umgang mit Unsicherheit, ein neuer Modus sozialer Anerkennung und verstärkte Selbstbeobachtung.

Die Vermeidung von Unsicherheit, übertriebener Respekt vorm Scheitern und Konservatismus sind starke Innovationshürden und stehen für den Rückgriff auf Bewährtes und Denken in althergebrachten Kategorien. Innovationsfreundliche Umfelder gehen über die reine **Tolerierung von Unsicherheit** hinaus und integrieren sie in gruppeneigene Routinen. Konkret bedeutet das, Probleme, Fehler und Hürden als Informationsquelle zu betrachten. Eine innovationsfreundliche Kultur kontextualisiert Scheitern als Gelegenheit des Kompetenzerwerbs. Was auf den ersten Blick wie eine hohle Phrase wirkt, ist ein komplizierter Logikwechsel. Er verändert nicht nur die Perspektive auf die eigene Arbeit, sondern ermöglicht den Einsatz eines neuen Instrumentariums: Das, was nicht funktioniert, wird zum Gegenstand der Selbstbeobachtung. Das soll kein Plädoyer für das Scheitern sein. Aber die Gewissheit, daraus auch Vorteile zu ziehen, erleichtert den Umgang mit Unsicherheit.

In der Methode des Design Thinking wurde Scheitern schon kultiviert. Denn hier werden viele Ansätze parallel verfolgt und schnell voran gebracht, um sie einfach auch schneller scheitern zu lassen und daraus zu lernen. Wichtig sind kurze Zielhorizonte, um genügend Gelegenheiten zur Reflexion und

Analyse zu haben. Als hilfreich hierfür könnten sich unter anderem die Fragen aus dem ersten Coaching erweisen, die Sie am Ende der Präsentation finden.

Der Drang nach sozialer Anerkennung wurzelt genauso tief in der menschlichen Natur wie die Vermeidung von Unsicherheit. Auch er führt in vielen Situationen zu Konservatismus, denn üblicherweise läuft Anerkennung über Konformität. Den meisten Zuspruch und Respekt erhalten demnach jene Mitglieder, die ihre Gruppe idealtypisch vertreten. Innovationsfreundliche Kulturen ersetzen dieses Prinzip durch die **Norm der Non-Konformität**; also: andere, abweichende und widersprüchliche Meinungen zu akzeptieren sowie unvoreingenommen zu prüfen und konstruktiv zu hinterfragen – mit dem Ziel einer einheitlichen Position. Obwohl dieser Modus Kritik zum höchsten Gut erklärt, spaltet er die Gruppe nicht, sondern integriert sie auf einer Ebene mit höherer Unsicherheitstoleranz. Die lösungsorientierte Dekonstruktion von Ideen ist dann ein Gut, das geschätzt und nachgefragt wird. Dafür ist es unerlässlich, Personen von Meinungen zu trennen und keine Besitzansprüche auf Ideen zu erheben. Alle müssen sie weiterentwickeln dürfen, egal, von wem sie stammen. Dazu bedarf es eines Klimas des gegenseitigen Vertrauens und der transparenten Entscheidungsfindung.

Drittens haben die Innovationsgruppen einen starken Außenbezug. Sie entwickeln Lösungen auch für andere und nicht ausschließlich für eigene Zwecke. Es ist wichtig, sich selbst als Gruppe nicht aus den Augen zu verlieren. Die Qualität der Arbeit leidet unter fehlenden oder unklaren Selbstbildern. Mit **Selbstbeobachtung, Reflexivität oder double loop learning** gibt es eine Reihe von Begriffen, die im Kern dasselbe aussagen: die eigenen Prozesse verstehen, die Handlungslogiken erfassen und dadurch steuerbar machen. Dafür muss sich die Gruppe in die Position eines unbeteiligten Beobachters begeben und von dort aus analysieren („Was ist passiert, wie haben wir reagiert und weshalb?“). Nach kritischen Ereignissen oder Meilensteinen sind solche Reflexionseinheiten am sinnvollsten. Das schließt auch spontane Treffen nach besonders guten oder missglückten Terminen in der Modellregion ein. Mit dem Wissen über die gruppeninternen Ereignisse einerseits und der Reaktion der Umwelt in Gestalt von Bürgern, Institutionen, Medien oder Unternehmen andererseits finden dann Analysen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen statt, deren Erkenntnisse in die weiteren Planungen fließen können. Das ist zeitaufwändig und im Tagesgeschäft ist oft kein Platz dafür. Dennoch sollte es institutionalisiert werden, möglicherweise sogar mit externer Unterstützung.

Institutionalisiertes Lernen für eine nachhaltige Entwicklung in der Modellregion

Ein innovationsförderliches Umfeld für sich selbst herzustellen ist deutlich einfacher als dies für andere zu tun. Letzteres ist aber unabdingbar, um dem Innovationsprozess den Weg zu ebnen. Als Ziel muss stehen, die Modellregionen zu befähigen, künftig selbständig Dynamiken zu erkennen, innovative Prozesse zu initiieren und voranzutreiben. Dieser Weg ist zweispurig: Erstens sollten alle beteiligten Partner die erworbenen innovationskulturellen Elemente in ihre tägliche Arbeit übertragen und damit verbreiten (Diffusion) – und sind dabei auf das Wohlwollen ihrer Herkunftsorganisation angewiesen. Zweitens skizziert das Innovationskonzept den Grundstein für lernwillige informelle und institutionelle Netzwerke für die Regionen (Institutionalisierung). Denn Innovationsprozesse sind in weiten Teilen Prozesse der Wissensgenerierung.

Doch die Innovationsgruppen können ihre Modellregionen nicht nach Belieben gestalten. Mit steigender Komplexität wehren sich Strukturen und Netzwerke zunehmend gegen Veränderungen (innovationsfeindliche Aspekte). Bürokratien gewähren zwar Stabilität, sind aber grundsätzlich träge.

Privatwirtschaftliche Kooperationen scheuen die oft hohen Transaktionskosten bei einem unbestimmten Amortisationshorizont. So müssen die Innovationsgruppen einen Wandel von innen heraus vorbereiten, indem sie den Grundstein zu Wissens- und Lernlandschaften legen und die Regionen befähigen, Reflexionspotenzial aufzubauen.

Wissen und Sozialkapital fördern Innovationsfähigkeit

Wie empfänglich Regionen und Organisationen für Innovationen sind, hängt maßgeblich von ihrer Sensibilität gegenüber Veränderungen ab. Sie müssen nicht nur Innovationsbedarfe erkennen, sondern auch Lösungsansätze für Probleme, die künftig einmal relevant werden können. Außerdem entwickeln sich Regionen, die über sich Bescheid wissen, schneller und erkennen Trends früher. Die rechtzeitige Antizipation von Krisensituationen lässt Innovationsbedarfe nicht nur klarer erscheinen, sondern sichert einen größeren Handlungsspielraum als bei akuten Krisen. Diese Fähigkeit können Regionen zwar nur selbst entwickeln, aber die Innovationsgruppen können mit ihrer Arbeit auf den ersten Schritten begleiten. Beispielsweise bei der Etablierung einer effizienten Wissensorganisation, die den Wechsel vom reaktiven zum aktiven Bewältigungsmanagement erlaubt. Dazu gehört, implizites und Erfahrungswissen zu explizieren, Wissen zu rekombinieren und fallbezogen aufzubereiten und natürlich den grenzüberschreitenden Wissensaustausch zu ermöglichen. Implizites Wissen ist stark personengebunden und stellt das Bindeglied zwischen Wissensorganisation und Akteuren dar. Deswegen ist es sinnvoll, die Wissensorganisation zunächst um Personen herum zu konstruieren – quasi als Zwischenlösung –, und gleichzeitig dauerhafte personenunabhängige Strukturen zu planen. Prädestiniert dafür sind gut vernetzte Praxispartner, die weniger stark an die offizielle Projektlaufzeit gebunden sind.

Hier schließt sich die zweite Säule an: Die Bildung von Sozialkapital durch intensive Vernetzung relevanter Wissensträger der Region. Das schließt Einzelpersonen, öffentliche Einrichtungen, die Bürgergesellschaft und Wirtschaftsakteure ein.

Sozialkapital bildet die strukturelle Grundlage für wissensbasierte effiziente Governanceprozesse in regionalen Entscheidungsstrukturen. Die Akteure sollten deswegen institutionell vernetzt sein um das Sozialkapital zu binden. Dies geschieht über vordefinierte Handlungsstrukturen als Teil der Innovationskonzepte, die den Aufbau und die Implementierung von Wissens- und Lernlandschaften skizzieren. Das Ziel sind verselbständigte regionale Lerndynamiken, aus denen heraus sich Innovationsstrategien entwickeln. Letztlich laufen diese Maßnahmen auch auf die Genese einer regional gebundenen Innovationskultur hinaus. Nur geschieht dies über die Schaffung einer institutionellen Struktur, in der die regionalen Akteure handeln und Wissen austauschen, und nicht wie in der Innovationsgruppe, bei der dies über Verhaltensregeln läuft. So bietet es sich an, während der Projektlaufzeit ein Akteursnetzwerk aufzubauen und dessen Institutionalisierung schon so weit voranzutreiben (Abhängigkeiten herstellen), dass der Ausstieg einzelner Mitglieder für sie mit merklichen Kosten verbunden wäre.

Sozialkapital wird sehr unterschiedlich verwendet. Im Grunde bezeichnet es die Intensität und Qualität aller sozialen Beziehungen in einem Netzwerk (Interaktionsdichte). Es basiert auf Vertrauen und Gegenseitigkeit und ermöglicht Kooperation zwischen Akteuren. Hohes soziales Kapital erleichtert Wissensgenerierung und -diffusion.

Wissensorganisation bezeichnet die Art und Weise, wie eine soziale Gruppe mit vorhandenem Wissen umgeht und neues Wissen akquiriert. Sie geht über reines Wissens- oder Informationsmanagement hinaus. Besonders relevant ist der Umgang mit personal oder regional gebundenem (implizitem) Wissen. Ganzheitliche Wissensorganisation schließt darüber hinaus technische, organisationale und kommunikative Elemente mit ein.

Resümee

Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, auf innovationsförderliche Umfeldbedingungen *innerhalb der Gruppe* und in der *äußeren Umwelt* hinzuwirken. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Innovationsprozesse zwar nicht gezielt gesteuert, aber doch strategisch geplant werden können.

Die transdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein ausgezeichnete Nährboden für Innovationen. Die Entwicklung einer transdisziplinären Kultur der Problembearbeitung wird innerhalb der Gruppe durch *gemeinsame Grenzobjekte* und *geeignete Brückenkonzepte*, wie beispielsweise die Konstellationsanalyse, unterstützt. Grenzobjekte bestimmen den Inhalt, Brückenkonzepte die Form der transdisziplinären Kollaboration.

Konkret zeichnet sich eine innovationsförderliche Kultur durch drei Punkte aus:

1. *Aktiver Umgang mit Unsicherheit*: Die Innovationsgruppe geht aktiv und wertschätzend mit Unsicherheit sowie möglichen Fehlschlägen um und nutzt diese als Gelegenheit zum Lernen.
2. *Neuer Modus sozialer Anerkennung*: Die Innovationsgruppe pflegt ein Klima des Vertrauens und einen wertschätzenden Umgang mit Kritik und Non-Konformität.
3. *Verstärkte Selbstbeobachtung*: Die Innovationsgruppe beobachtet und reflektiert die eigene Arbeit und die Reaktionen der Umwelt darauf sorgfältig, um trotz starkem Außenbezug den Innovationsprozess auf Basis eines klaren Selbstverständnisses vorantreiben zu können.

Um die Anschlussfähigkeit in den Modellregionen zu fördern, sollten die Mitglieder der Innovationsgruppen zum einen die erworbenen innovationskulturellen Elemente aktiv in ihre tägliche Arbeit und Herkunftsorganisationen tragen. Zum anderen wird mit dem Innovationskonzept der Grundstein für den Aufbau innovationswilliger institutioneller Netzwerke skizziert und damit die Basis für die erforderlichen Prozesse der Wissensgenerierung und des Sozialkapitalaufbaus gelegt.