

Doris Wilhelmer

Erinnerung an eine bessere Zukunft

Syntax für eine komplementäre
Innovationsberatung

Mit einem Vorwort von
Matthias Varga von Kibéd

2009

1 Präambel – Ich träume Träume und frage: Warum nicht?

*Manche Leute sehen Probleme und fragen: „Warum?“
Ich träume Träume und frage: „Warum nicht?“
Robert F. Kennedy*

1.1 WIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSSITUATION UND UNTERSCHIEDLICHE BERATUNGSANSÄTZE

Es gibt kaum mehr ein Unternehmen, das es sich leisten kann, die Auswirkungen der Globalisierung auf seine bisherige Positionierung am Markt nicht zu beobachten und darauf zu reagieren: Billiglohnländer übernehmen die Massenproduktion in unterschiedlichsten Sparten, langjährige Kunden orientieren sich unter Kostenminimierungsdruck nach Bestanbietern neu und Unternehmen finden sich immer häufiger wieder mit unausgelasteten Maschinenparks und Werken, nicht von der Konkurrenz unterscheidbaren Dienstleistungen bzw. Produkten. Dazu kommen oft auch schwerfällige Entscheidungsprozesse und Marktbeobachtungs- und -bearbeitungsstrukturen. Gerade große Unternehmen sind immer häufiger dazu gezwungen, ihre permanenten, strukturellen Optimierungen und Neuausrichtungen als Anlässe zu Kostensenkungsmaßnahmen zu nutzen und dabei u. a. auch Mitarbeiter abzubauen.

In welchen Marktnischen kann ich mich positionieren? Was ist für meine Kunden das Alleinstellungsmerkmal der Kooperation mit mir als Unternehmen? Wie entkomme ich der Preisdumping-Schere (wie z.B. im Telekom-Bereich, wo derzeit ein extremer Marktberaumigungsprozess stattfindet) zu Gunsten margenstarker, innovativer und intelligenter Produkte und Dienstleistungen für die Zukunft? Welche Kunden, Lieferanten und Partner wären für eine mittelfristige Koevolution für mich als Unternehmen interessant? Welche Kontaktstellen nach außen und Beobachtungs-, Koordinations- und Entscheidungsprozesse brauche ich, um rasch auf riskante, neue Entwicklungen reagieren zu können? Die bewusste Gestaltung der Nahtstelle zwischen Unternehmen und ihren Märkten ist eine zentrale Überlebensfrage von Unternehmen. Der Anlass für Innovationsberatungen ist oft gerade in der so genannten *old economy* die jähe Erkenntnis, wichtige Entwicklungen verschlafen zu haben. Das Eigenkapital ist gesunken und die Banken stehen für Liquiditätsüberprüfungen vor der Tür. Solche Drucksituationen sind meist nicht sehr förderlich dafür, sich auf kreative Prozesse

hinsichtlich einer neuen Marktpositionierung mit innovativen Produkten einzulassen. Es geht ums *nackte Überleben* und Gewinn – am besten schon gestern. Hat ein Unternehmen das Risiko einer rückläufigen Markt- und Umsatzentwicklung rechtzeitig erkannt und Wege gefunden, sich dieser ernststen Situation als *gemeinsamer Wirklichkeitssicht und case for action* zu stellen, dann wendet es sich nach anfänglichen Versuchen interner Gegenmaßnahmen mit Nachfragen nach außen: Produktinnovation ist das, was meist bei externen Beratern angefragt wird, und oft werden Fachberater hier zu Hilfe gerufen. Hier scheint noch die Erwartung da zu sein, dass – ist das neue, attraktive Produkt einmal erfunden – es problemlos in das operative Kerngeschäft transferierbar ist und ein Turn-around damit leicht gelingen kann. Dass ein neues Produkt immer auch die Frage nach der Vision und mittel- und langfristigen Strategie und Positionierung des Unternehmens am Markt aufwirft und bestehende Kunden- und Lieferantennetzwerke hinterfragt, wird gerade auch von Klein- und Mittelunternehmen (KMUs), die sich im Strategieberatungsboom der letzten Jahre abstinert verhalten haben, als beruhigendes Signal aufgenommen. Strategieentwicklung wird hier nach wie vor als Signal für die Möglichkeit einer bewussten Steuerung von Zukunftsszenarien gesehen, wobei in der Folge dafür notwendige Ressourcen an Kapazitäten und Budgetmittel, gerade bei KMUs, weiterhin unterschätzt bleiben. Dass die Umsetzung der inhaltlichen Ergebnisse und Konzepte einer Innovationsberatung in interne Spielregeln und Glaubenssätze sowie Strukturen und Prozesse eingreift, ist meist nicht mehr im Aufmerksamkeitsfokus der unternehmensinternen Entscheidungsträger. Eine Innovationsberatung, die sich der konsequenten Umsetzungsanforderung mit dem Ziel der Begleitung nachhaltiger Veränderungsprozesse stellen will, ist aber gefordert, mit einem klaren Fokus auf Implementation die richtigen Fragen nach struktureller und prozessualer Anschlussfähigkeit des Unternehmens zu den neuen Märkten und Kunden zu stellen bzw. diese mit zum Auswahlkriterium für die Neuausrichtung (Kernkompetenzen) und die Planung kleiner aber konsequenter Umsetzungsschritte zu machen. Strukturen und Kommunikationsprozesse an der Nahtstelle zwischen Unternehmen und Märkten sowie die Fähigkeit, diese eigenverantwortlich vom Unternehmen her zu betreiben, zu reflektieren und innovieren scheint hier ebenso wichtig zu sein wie Produktinnovationen, die auf der ökonomischen Seite das Überleben sichern.

Diese Fähigkeit, als Unternehmen eigene Strukturen und Prozesse selbst zu thematisieren und hinsichtlich ihrer intendierten Funktionalität auszuwerten bzw. zum Zweck gezielter Förderung von Innovationen neu auszurichten, die wir hier *Innovationsmanagement* nennen wollen, will aber unter dem Blickwinkel einer produktiven Gestaltung der System-

Umweltbeziehung als Unternehmens- Marktbeziehung je nach Unternehmensspezifika und Branche neu gelernt bzw. permanent weiterentwickelt werden, will man nicht blinden Flecken, resultierend aus internen Wert- und Glaubenshaltungen, aufsitzen.

Innovationsberatung wird derzeit vorwiegend als Dienstleistungsprodukt von *Fachberatern* (Wilhelmer/et.al. 2004) angeboten und dabei als Einführung neuer Produkte, der Veränderung von (Vertriebs- u. a.) Prozessen und Märkten oder technischen Lösungen gesehen. Die Berater inszenieren sich als Experten für radikale – am Markt für den Mitbewerber sichtbare – Veränderungen und versprechen eine professionelle Moderation kausallogisch aufeinander folgender Schritte eines *regelgeleiteten Innovationsprozesses*. Diese *technischen Spielregeln* verweisen auf ein Wissen um das Funktionieren von Innovationsprozessen, wobei auch Fachberater sich vermehrt gegen unseriöse Akquisitionsstrategien von in harten Kennziffern prognostizierbaren Beratungserfolgen zur Qualität der Innovation oder Umsatz- und Marktsteigerung verwehren. Als *Experten für das Funktionieren von Innovationsprozessen* erheben Fachberater die Frage- und Problemstellungen der Kunden und ordnen sie klar skizzierten Problemfeldern zu. Diese Schnelldiagnosen ermöglichen das Anbieten klarer Beratungsschritte und standardisierter Lösungsvorschläge (Internationale best practice benchmarks). Dabei werden Fachberater durch ihre Selbstinszenierung als Experten oft zur Anlaufstelle für unterschiedlichste Fragestellungen. Dem manchmal aus Unsicherheit und einem eventuellen Führungsvakuum entstehenden Wunsch nach einem kompetenten Manager und Gestalter des Wandels begegnen sie immer wieder gerne positiv: Mehr oder weniger offen in Rollenvereinbarungen ausgeschrieben übernehmen sie hier die Funktion von *Ersatzmanagern* und erhalten entsprechende Zuschreibungen von Lösungskompetenz und -macht. Dem dringenden Wunsch nach aktueller, State-of-the-art Fachexpertise entsprechen sie manchmal durch Übernahme der Rolle als *outgesourcte Produktmanagement- oder IT Abteilung* und tragen in den Auswirkungen deren Schicksal: Hier treffen wir manchmal auf übermüdete und ratlose Berater in Business Lounges, getrieben vom Druck und von den Hilferufen derer, an deren statt sie umfassende Hilfe für vorhandene Problemstellungen versprochen haben. Viele Fachberater beziehen in den Entscheidungsprozessen mit dem *Gewicht ihrer Expertise* klar Stellung für bestimmte neue Produkte oder Technologien und weisen deren Erfolgswahrscheinlichkeit in Businessplänen nach. Vor einem möglichen Misserfolg und Verlust von Reputation schützen sich einige dann durch rechtzeitigen Rückzug vor dem Implementieren der Lösungen in unternehmensspezifische Produktions- und Vermarktungsprozesse. Dort, wo das komplexe soziale System in der ihm eigenen Selbstorganisation Umset-

zungsschritte unterläuft und neutralisiert, überlassen viele Fachberater dem unternehmensintern durch die Fachberatung entwerteten Management die umstrittene Ehre, die *Schuld* für das *Nicht Gelingen* der geplanten Umsetzungsvorhaben gegenüber den Organisationsmitgliedern wieder alleine tragen zu dürfen. Vereinzelt finden wir aber auch bereits Berater, die die Umsetzung bis hin zum Im-plementieren in operative Prozessschritte begleiten und dabei sogar ihr Honorar vom Ertrag nach erfolgreicher Markteinführung abhängig machen.

Systemische Beratung¹ hält sich bisher in scheinbar nobler Distanz zum Thema Innovationsberatung. Unternehmen werden (z. B. in der Tradition von Maturana, Varela, Luhmann, Baecker, Willke, Simon, Wimmer u. a.) als komplexe, soziale, autopoetische (Kommunikations-)Systeme verstanden, operational und funktional in sich geschlossen. Als strukturdeterminierte Systeme verarbeiten sie neue Informationen immer auf Basis vorhandener Wahrnehmungs- und Deutungsmuster und tendieren dabei zur Aufrechterhaltung ausgebildeter Eigenwerte (emotional verankerte, grammatische Regelungen). In dieser Rekursivität schaffen sie ihre Bilder von Umwelten, Krisen und Konkurrenz gleichermaßen zu *erlaubten Lösungsvorschlägen* oder *regelverletzenden Tabubrüchen*. Änderungen können nur von Innen heraus initiiert werden durch Verändern von Denk- und Wahrnehmungsmustern bzw. grammatikalischer und informeller Spielregeln in Ergänzung zu zielorientiert technischen Lösungsmodellen (F. B. SIMON). Die Provokation des Systems mit neuen Sichtweisen und den daraus entstehenden, alternativen Bewertungsschemata erfolgt über einen iterativen Auftragsklärungs- bzw. Zielfindungsprozess im Rahmen des Beratungssystems und wird durch leicht änderbare, zielorientierte „technische Designs“ auch während konkreter Umsetzungsschritte begleitet. Dabei definiert sich der Berater in strikter Neutralität zu Beziehungen, Konstrukten und inhaltlichen Lösungsvorstellungen. Als Organisation der Selbstorganisationspotenziale des Unternehmens kann gerade im Moment des Bewahrens ein entscheidender Wandel im Interaktionsmuster des Unternehmens liegen. An die Stelle klar festgelegter, kausallogisch getakteter und moderierter Schritte eines möglichen Innovationsprozesses treten flexible, an den jeweils aktualisierten Beratungszielen neu ausgerichtete *Prozesselemente* und *Arbeitsmodule*, die vorhandene Ressourcen und Potenziale hinsichtlich der erwünschten Zielerreichung bestmöglich für das Unternehmen nutzbar machen wollen. In diesem Prozess des Explizierens und Vergemeinschaftens impliziten Wissens wird die Innovationskraft aller systemischen Bera-

¹ Gemeint sind hier Beratungsunternehmen der Wiener Schule wie z. B. Berater des iff, C/O/N/E/C/T/A, osb-international, Beratergruppe Neuwaldegg, Freelancer etc..

tungsprozesse für Unternehmen gesehen. Damit wird jede erfolgreiche systemische Beratung als Organisationsentwicklung per definitionem zu einem gelungenen, unternehmensspezifisch unwiederholbaren Innovationsprozess. *Innovationsberatung tritt als impliziter und nicht expliziter Gegenstand systemischer Organisationsberatung auf.*

Systemische Berater und Fachberater treten immer wieder auf voneinander *getrennten Beratungsbühnen* auf. Obwohl Repräsentanten der systemischen Berater und Fachberater zunehmend erkennen, dass mögliche Synergien ihrer unterschiedlichen Ansätze für Kunden sehr zielförderlich wirken können und von diesen entsprechend nachgefragt werden, scheitert bei konkreten Beratungsanfragen eine Kombination der unterschiedlichen Beratungstypen am Abgrenzungsbedürfnis beider Beratungszugänge, vor allem, wenn die Reputation eines bekannten Beratungsunternehmens am Spiel steht (z. B. bei Aufträgen von öffentlichkeitsnahen Unternehmen). Die systemischen Berater erscheinen den Fachberatern durch ihre inhaltliche Neutralität und laufende Reformulierung von Zielen und Arbeitssettings als zu weich und ergebnisoffen und damit im ökonomischen Kontext unprofessionell: Sie beziehen keine Position, kämpfen mit den Unternehmen keine Konflikte durch und ihre Ergebnisse lassen sich nicht in Kennziffern der Ökonomie messen. Die Fachberater erscheinen den systemischen Beratern in ihren eigenen Wirklichkeitskonstruktionen verfangen. Sie wollen selbstreferenzielle Prozesse ihres Kundensystems in technische Abläufe zwingen und schwärmen dabei den Unternehmensakteuren von möglichen Lösungen vor, die nur sie selber in ihrer inneren Landkarte finden können. Störungen des Systems führen nach Meinung der systemischen Berater nicht selten zur Zerstörung funktionaler Prozesse, vorhandener Potenziale und informaler Wissensströme. Der Übergang gelingt dort, wo wechselseitige persönliche Wertschätzung und/oder gemeinsame Vorerfahrung eine tragfähige Kooperationsbasis für die Auseinandersetzung mit neuen Interventionen und riskanten Situationen geschaffen haben.

Forschungsorganisationen² bewegen sich in ihren Intentionen des Designens und Gestaltens von Innovationsprozessen im selben Bewertungsdilemma: Als Expertenorganisationen stellen für sie Allparteilichkeit und inhaltliche Abstinenz keine Werte im Dienste der Qualität des Beratungsprozesses dar. Innovation wird hier als Transfer vorhandenen Wissens in neue Anwendungsfelder gesehen, wo in koevolutionären Transferprojekten zwischen Forschern und Kunden der Prozess des Schließens der Lücke erfolgt, die die vorliegende Erkenntnis bisher von der Implementierung in opera-

² Gemeint sind hier angewandte Forschungsorganisationen wie z.B. Austrian Research Centers; ARC, Fraunhofer Institute in Deutschland etc.

tionale Produktionsprozesse fernhielt. Über die Spielregeln des Projektmanagements bzw. über Förderinitiativen, die mittels gezielter Geldflüsse die Attraktivität von Forschung und Wirtschaft füreinander erhöhen sollen, wird hier versucht, möglichst hilfreiche Rahmenbedingungen für das Gelingen von Innovationsprozessen zu schaffen. Neben den zeitlich limitierten *kplus* und *kind* Transfereinrichtungen³ können Forschungsorganisationen wie z. B. Austrian Research Centers, Joanneum Research, Salzburg Research etc. als österreichische Beispiele für Expertenorganisationen dieser Art gesehen werden.

Die Austrian Research Centers GmbH – ARC ist als größte Forschungsorganisation Österreichs mit ca. 850 Mitarbeitern eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach österreichischem Recht. Gesellschafter sind die Republik Österreich, die 50,46 Prozent der Anteile hält, und ein Konsortium aus Industrie- und Elektrizitätsversorgungsunternehmen sowie Banken und Versicherungen, das 49,54 Prozent der Anteile hält. Insbesondere in den operativ tätigen ARC Unternehmenseinheiten ist das Wissen nahezu aller technisch-naturwissenschaftlicher Fächer aber auch einiger sozial- und integrativwissenschaftlicher Zweige vertreten: Es werden weltweite Technologieentwicklungen und Innovationstrends beobachtet und der Einsatz neuer Technologien vorbereitet. Die ARC systems research ist mit ca. 45 Wissenschaftlern einer der Forschungsbereiche der ARC und beschäftigt sich mit angewandter Systemforschung, d. h. mit der Analyse *von* und Intervention *in* soziale, ökonomische und natürliche Systeme. Die Projekte von ARC systems research zielen auf das Verstehen der Rationalitäten von Unternehmen, Politik, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung ab und transformieren diese Rationalitäten in Methoden zur Kontextsteuerung komplexer sozialer und natürlicher Systeme. In einem vierjährig ausgerichteten *Leitprojekt Innovationsprozesse in Unternehmen und in Netzwerken* wurden Theoriemodelle und Interventionsmethoden mit diesem Themenschwerpunkt erarbeitet. Dabei dienten bisher Analyseraster aus der Systemtheorie vorwiegend als *Brille* zur Analyse und Beschreibung ökonomischer und politischer Systeme und deren wechselseitiger Ankoppelung. Da ARC systems research ihre Kernkompetenz primär im Expertenwissen⁴ sieht, hat sie ihre Aktivitäten in der Unternehmensberatung als Forschungsdienstleistung konsequenterweise bisher im Paradigma der Fachberatung angeboten.

³ *kplus*- und *kind*-Einrichtungen sind in ihrer Rechtsform meist GmbHs im Eigentum von Forschungsorganisationen und Wirtschaftsunternehmen. Sie sind thematisch fokussiert und von der Förderung her meist auf 3 bis 7 Jahre limitiert. Danach müssen sie in der Lage sein, sich als GmbHs am freien Markt selbst zu finanzieren – oder die Projektmitarbeiter müssen in ihre Herkunftsorganisationen zurück gehen.

⁴ Gemeint ist hier das systemtheoriebasierte Expertenwissen.

Systemische Berater wurden in ihrer inhaltlichen Neutralität eher als Exoten und bestenfalls als *Gleitmittel* für das Gelingen des Technologietransfers an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im nationalen Innovationssystem (NIS) wahrgenommen.

Systemische Beratung erscheint also für naturwissenschaftlich und technisch orientierte Forschungsorganisationen als hilfreiches und nettes *Add On*, zu wenig messbar und zu umsetzungsorientiert, um wissenschaftlich ernst genommen werden zu können, und in letzter Zeit wiederum zu hilfreich im Verstehen organisationaler Lern- und Änderungsprozesse, um völlig ignoriert werden zu können.

Unternehmen selber, als Nachfrager, wünschen sich verstärkt – abhängig von ihren konkreten Fragestellungen – eine Integration von Fach- und Prozessberatung in den Rollen als inhaltliche Sparringpartner für das Management und Experten für Prozessarchitektur und Gestaltung heikler Interaktionsprozesse. Sie wünschen sich also eine Kombination von Beratungsansätzen und scheitern meist an der Komplexität von Syndikatsverträgen und an der prinzipiellen Kommunikations- und Kooperationsabstinenz zwischen beiden Denk- und Beratungswelten.

Kurz- und mittelfristig scheint es sehr wahrscheinlich zu sein, dass der Innovationsdruck auf Organisationen im Zuge der fortschreitenden Globalisierung weiter ansteigen wird. Die oben beschriebene, einseitige Spezialisierung der Akteure des globalen⁵ Innovationssystems auf Inhalte⁶, Innovationsmanagement-Methoden⁷, diverse Regelsysteme⁸ oder auf das Gestalten organisationaler Änderungsprozesse⁹ steigert in Unternehmen sowohl Komplexität wie auch Krisenanfälligkeit interner Koordinationsleistungen von externen Experten in Änderungsprozessen. Daraus resultiert der zunehmende Bedarf nach einer komplementären Innovationsberatung, die Fach-, Methoden- und Branchenkenntnis mit der Fähigkeit zum Gestalten von Änderungsprozessen integrieren kann.

⁵ Unter Akteuren des globalen Innovationssystems (GIS) werden sektorale (Branchen), nationale (NIS, staatliche Infrastrukturen) und globale Akteure (Regelung der Ökonomien, Finanzen, Politiken, Bildung) verstanden.

⁶ Gemeint sind hier aktuelle Forschungstrends wie z. B. Computer Vision, Tumor-Biochips, Funktionelle Nano-Beschichtungen, Smart biomedical Systems, neue Materialien für den Leichtbau, echtzeitfähige Simulationsmodelle für Verkehrsanwendungen, Embedded Systems, Quanteninformatik-Prototypen etc.

⁷ Gemeint hier das Methodenrepertoire der Fachberater wie ADL, Booze Allen etc.

⁸ Gemeint hier: Intellectual Property Rights, Förderrichtlinien und –maßnahmen etc.

⁹ Gemeint hier. Organisationsberater der Wiener Schule, IGS Heidelberg etc.