



# Vom "Change!" zur Veränderung

Wie Innovationen Wirklichkeit werden



©Erich Ferdinand bei Flickr

Als der Entschluss gefasst wurde, den Abwasserkanal, zu dem man die Emscher gemacht hatte, wieder in eine natürliche Flusslandschaft zu verwandeln, war ein lautes Rufen nach „Change“ im Ruhrgebiet nicht zu vernehmen. „Renaturierung“ klingt auch sprachlich nicht gerade wie eine Zukunftsoption, hinter der sich Zehntausende versammeln. Trotzdem aber wurde diese Idee zu ökologischem Umbau in die Tat umgesetzt. Wie aber kommt das Neue in die Welt?

## Agenten des Wandels

„Change!“ klang es aus Amerika herüber, zunächst noch wenig vernehmbar für europäische Ohren, gefolgt von einem „we can believe in“. „Change!“, es wurde dringender und lauter und versetzte die Anhänger Obamas in einen Zustand von Zukunftsglauben, Zuversicht und schließlich Leidenschaft für den erhofften Politikwandel, nun verbunden mit dem nachfolgenden „we need“. Getragen vom Charisma des Präsidentschaftskandidaten und einer klugen Medienstrategie schwappte dieses „Change“ über die Ozeane und wurde zum Hoffnungsträger rings um den Globus für eine sich verändernde amerikanische Strategie in vielen Politikfeldern. Charismatische „Change Agents“, wie z.B. Barack Obama, können Massen in ihren Bann ziehen und dann mit politischen Mehrheiten selbst schwierigste und jahrzehntelang heftig umkämpfte Politikfelder wie z.B. das amerikanische Gesundheitssystem verändern.

Der Held meiner Jugend, der geniale und etwas zerstreute Daniel Düsentrieb, beschreibt einen zweiten Weg zu Innovationen: den des furchtlosen und genialen Erfinders. Doch bereits sein englischer Name Gyro Gearloose verweist darauf, dass er neben seiner Genialität wohl auch „eine Schraube locker hat“ und ihm sein mit künstlicher Intelligenz ausgestattetes Helferlein in kritischen Situationen des Erfinder-Daseins beispringen muss, um die damit verbundenen Risiken zu begrenzen. Geniale Erfinder stehen oft am Beginn bahnbrechender Innovationen – aber die Geschichte des Scheiterns ist mindestens so lang wie die der Erfolge.

Der dritte Weg verlässt sich auf die Planbarkeit von Innovationen und gerät dabei in heftige inhärente Widersprüche. Innovationsstrategien stehen für das Bemühen, die Entstehung von Neuem nachvollziehbar und damit plan- und steuerbar zu machen. Weil aber das Phänomen, das geplant werden soll, bislang unbekannt und ohne Beispiel ist, will das Innovationsmanagement etwas steuern, das definitionsgemäß unbekannt ist.

Gleichwohl haben die Begriffe „Change“ und „Lernen“ in Organisationen wie in privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Unternehmen längst eine eigenständige Bedeutung erlangt.

Ich will im Folgenden einen kritischen Blick auf Strategien der Veränderung werfen und danach fragen, welche Voraussetzungen für Innovation und Wandel von Strategien und Verhaltensweisen notwendig sind und mit welchen Risiken des Scheiterns sie verbunden sein können. Organisationen in der Organisationsgesellschaft Die Rede von der „Organisationsgesellschaft“ weist darauf hin, wie sehr heute alle unsere Lebenswelten flächendeckend von Organisationen durchdrungen sind – prominentes Beispiel für diese Durchdringung sind etwa Bundesliga-Vereine, deren Bedeutung für das Leben im Revier keiner weiteren Erklärung bedarf. Andersherum betrachtet kann man die moderne Gesellschaft nicht verstehen, wenn man die darin zum Ausdruck kommende gesellschaftliche Differenzierung und die sie tragenden Organisationen außer Acht lässt.

An Organisationen werden heute vielfältige Anforderungen gestellt: mehr Flexibilität, bessere Anpassung an veränderte gesellschaftliche Bedingungen, angemessene Reaktionen auf die Herausforderungen der Globalisierung, nachhaltige Produkte und Prozesse, neue Regulierung von Arbeitszeiten, Dezentrierung, das Abflachen von Hierarchien oder auch das Aufgeben von Entbehrlichem. Auch Partizipation erhält in modernen Organisationen eine erweiterte Bedeutung, weil es nicht mehr nur darum geht, wie Menschen „besser“ miteinander auskommen. Partizipation in modernen Organisationen bedeutet heute vor allem die Suche nach dem Weg, wie man in und mit der Organisation die bestmöglichen Resultate erzielt, ganz gleich, welche Aufgaben und Ziele sie verfolgt.

Um nachzuvollziehen zu können, auf welche Weise Organisationen diesen heterogenen Ansprüchen einer veränderten Organisationsumwelt gerecht werden können, ist es erforderlich, deren „Eigenlogik“ zu verstehen, also die Prinzipien, nach denen eine Organisation funktioniert. Schaut man genauer hin, wird sichtbar, dass es sich bei Organisationen um nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme handelt, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Damit ist gemeint, dass die Organisationen, die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, selbst schaffen – eine Aussage, die zunächst Widerspruch auslösen mag, wenn man etwa an die äußeren und inneren Zwänge einer Organisation denkt, denen sie unterworfen ist.

## **Innovation in Organisationen: Ziele und Risiken**

Der organisationale Wandel lässt sich unterscheiden in eine schleichende bzw. nicht intendierte Veränderung und in eine systematische bzw. zielgerichtete Umgestaltung. Es ist offenkundig, dass nicht intendierte Veränderungen eine Organisation vor erhebliche Probleme bis hin zur Existenzgefährdung stellen können.

Innovation hingegen haben eine direkte oder indirekte Verbesserung zum Ziel. Auch Organisationsziele selbst können Gegenstand einer Innovation sein. Dabei kann es sich um Veränderungen von formalisierten Verfahren, wie z.B. Standardisierungen von Arbeitsabläufen, Entscheidungsprogrammen, Arbeitsroutinen, und / oder um Veränderungen informeller Bereiche, wie interne Abstimmungen, Gruppenbildungen oder Machtkonstellationen, handeln.

Innovation sind jedoch mit hohen Risiken verkoppelt: Unter dem Gesichtspunkt von Unsicherheitsabsorption und auch unter der Perspektive von Manager-Karrieren stellen Innovationen ein ziemlich riskantes Verhalten dar. Denkt man beispielsweise an die „im Himmel geschlossene“ Verbindung der beiden Großorganisationen Daimler und Chrysler und die daraus schon bald folgenden milliarden schweren Verluste, wird deutlich, mit welchen Risiken Innovationen verbunden sind. Ähnliche Überlegungen gelten für die Transformation eines Fußballvereins in eine Aktiengesellschaft.

Weil der durch Innovationen angestoßene organisatorische Wandel für die Mitglieder einer Organisation zwangsläufig mit der Infragestellung ihres vertrauten technischen und kulturellen Ist-Zustandes verbunden ist, stößt die Durchsetzung von organisationalem Wandel auf vielfältigen, auch emotionalen Widerstand. Es werden latente Befürchtungen wirksam, dass bisherige Verhaltensweisen als nicht mehr angemessen bzw. falsch wahrgenommen werden. Mögliche Folgen sind Unsicherheiten über die eigene Position, über Macht und Einfluss auf Karrierechancen oder die Hinterfragung einer bisher als angemessen geltenden Qualifikation. Darüber hinaus können lieb gewonnene Handlungen und Routinen als gefährdet angesehen werden und die emotionelle Anbindung an bisherige Aufgaben untergraben werden. Auch tragen Erfahrungen mit gescheiterten Innovationen zu einer gehörigen Portion Skepsis bei. Dazu gehört auch die fast zyklische Erfahrung mit allen möglichen „Reformen“ insbesondere an Schulen und Universitäten, mit denen jede neue Regierungskonstellation versucht, die Bildungsorganisationen mit nunmehr ultimativen Reformen in ihrem Sinne zu beglücken.

## **Innovationsfördernde Bedingungen in Organisationen**

In den letzten Jahrzehnten ist verstärkt nach Bedingungen geforscht worden, die für Innovationen hinderlich bzw. förderlich sind. Allerdings sind die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Organisationsverhalten zu komplex, als dass man die innovative Organisationskultur charakterisieren könnte, die quasi ‚automatisch‘ auf einen vielversprechenden Innovationspfad führt.

In der Praxis geht es darum, sich einem Idealtypus der innovativen Organisation anzunähern und den Organisationsmitgliedern ein Umfeld zur Verfügung zu stellen, das innovatives Verhalten bestärkt und ermöglicht. Häufig handelt es sich dabei um normative Konzepte, die bestimmte organisationale Regeln für ein innovationsfreundliches Klima beschreiben; beispielsweise postulierte der Unternehmensforscher Henry Mintzberg eine flexible „Adhocracy“ anstelle von „Buerocracy“. Kleine, wenig formalisierte Einheiten, wie Projektteams, die nach Bedarf zusammengestellt werden, gelten dabei als innovationsfreundliche Maßnahmen. Entsprechend sollen Entscheidungsbefugnisse nicht hierarchisch organisiert, sondern horizontal und vertikal verteilt werden. Der Kerngedanke ist die Schaffung einer zumindest in Teilbereichen spontanen Struktur, die es Experten unterschiedlicher Bereiche und Disziplinen ermöglicht, ungehindert zusammenzuarbeiten – eine nur scheinbar leicht umzusetzende Forderung, wenn man an Abteilungs egoismen und - rivalitäten oder auch berechnete „lokale Rationalitäten“ denkt, die einer übergreifenden Innovationsperspektive entgegenstehen können.

Auch die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Disziplinen wie z.B. Sozialwissenschaftlern und Ingenieuren stellt sich nicht so einfach her: Denkweisen, wissenschaftliche Habitus‘ und Sprache sind derart verschieden, dass es einer behutsamen, die jeweiligen Überzeugungen respektierenden Annäherung bedarf, um zu gemeinsamen Ergebnissen zu gelangen. Deshalb sollen sowohl „Spannung“ als auch „Slack“ (= Schlupf / Pufferzeiten) und „lose Koppelung“ die Barrieren von Abteilungen und Subkulturen überwinden helfen. Innovationsstrategien, so wird hieraus ersichtlich, bedürfen einer Initialzündung und Expertise in allen Bereichen der Organisation, die die Ideen aufgreift, sich zu eigen macht, weiterentwickelt und damit den Wandel erst plan- und umsetzbar gestaltet.

## **Geteilte Überzeugungen**

Auch Umweltinnovationen wie der Emscher-Umbau sind darauf angewiesen, dass die Betroffenen, die Menschen, die in der Region leben und arbeiten, die Ziele teilen, tragen und weiterentwickeln. Das aber ist keine Selbstverständlichkeit. So führt der derzeit geradezu modisch gewordene Nachhaltigkeitsdiskurs keineswegs automatisch zu veränderten Verhaltensweisen und Umweltstandards. Es ist ein mühsamer Prozess des Entlernens tradierter Verhaltensweisen und der Umstellung unserer täglichen Routinen auf neue Anforderungen.

Andererseits leben wir in einer Zeit, die Chancen, Wege und Mittel eröffnet, Innovationen ‚von unten her‘ an etablierten ökonomischen oder politischen Strukturen vorbei zu entwickeln. Open Source Innovationen erhalten in diesem Zusammenhang eine immer stärkere Bedeutung. Prominentestes Beispiel ist wohl Wikipedia, aber auch ein Projekt wie OpenStreetMap, die freie Wiki-Weltkarte, verweist hier auf weitreichende Anwendungsfelder. Der Kerngedanke dieser Ansätze ist, dass auch die eigene Organisation oder der Erfinder selbst davon profitieren kann, proprietäres Wissen anderen Akteuren zur Verfügung zu stellen, um so von deren Weiterentwicklung zu profitieren, ein Ansatz der sich vor allem bei der Entwicklung von Open Source Software bewährt hat und inzwischen mit Erfolg sogar auf physische Produkte übertragen wurde, z.B. die Entwicklung neuer pharmakologischer Wirkstoffe in der Biotechnologie-Branche oder auch bei der Entwicklung von Autos - das Projekt 'Oscar' sowie das 'Open Source Green Vehicle Project (OSGV)', ein hybridgetriebenes 7-Personen-SUV - ebenso wie die 'Open Source Building Alliance (OSBA)', die sich auf den modularen Aufbau von Designelementen, Bauteilen und Elektrik im Hausbau spezialisiert hat.

Dies zeigt, dass innovatives Handeln in Organisationen wie auch im Internet nicht nur Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen meint, sondern auch von sozialen Innovationen, von z.B. veränderten Deutungs- und Handlungsmustern begleitet sein muss.

Für die Zukunft neuer Innovationsstrategien heißt dies, dass Charisma, Genialität, kooperative Arbeitsformen und Partizipation als entscheidende Parameter für Innovationen Berücksichtigung finden müssen. Ein kollektives „Yes we can!“, das heißt: die Herstellung geteilter Überzeugungen, ist eine der zusätzlichen Voraussetzungen, damit große regionale Veränderungen, wie z.B. der Emscher-Umbau nachhaltig wirksam werden.

*Autor: Rolf von Lüde, geb. 1948, war Professor für Soziologie mit einem wirtschaftssoziologischen Schwerpunkt an der Universität Hamburg. Er lebte längere Zeit in Dortmund, wo seine wissenschaftliche Laufbahn an der UniDo begann.*





## Was ist eine Innovation?

In der allgemeinsten Definition handelt es sich um eine signifikante Änderung im Status quo eines sozialen Systems. Gestützt auf neue Erkenntnisse, sich ändernde soziale Verhaltensweisen, veränderte Materialien oder Maschinen (z.B. eine neue IT-Infrastruktur) hat eine Innovation zumeist eine direkte oder indirekte Verbesserung zum Ziel. Wandel durch Erfindungen Gesellschaftliche Veränderungen wurden häufig durch technische Neuerungen eingeleitet, wie zum Beispiel Johannes Gutenbergs Revolution des Buchdruckverfahrens im 15. Jahrhundert: Durch die vereinfachte und somit billigere Herstellungstechnik gelangten Bücher in bislang unerreichter Zahl in Umlauf, was den Menschen auf einen Schlag die Möglichkeit gab, sich selbst zu informieren. Klöster hatten zuvor über Jahrhunderte Wissen gehortet und der Kirche im Mittelalter das Monopol auf Wissen und damit ihren Machtanspruch gesichert.

Durch Gutenbergs Erfindung und die neue Verfügbarkeit von Informationen konnte nun jeder, der lesen konnte, eigene Nachforschungen anstellen und in Besitz neuer Erkenntnisse gelangen. Das war ein Meilenstein für eine entstehende Bildungs- und Kommunikationsgesellschaft, wie es ihn wohl erst wieder mit der Erfindung des Internets rund 500 Jahre später gab. (Foto: Austinevan)

## Adhokratie

Henry Mintzberg hat ein Modell zur Beschreibung, Klassifizierung und effektiven Gestaltung von Organisationen entwickelt. Eine Organisationsform ist die „Adhokratie“, eine Organisation, die ad-hoc Projekte im Bereich von Innovationen durchführt. Hier schließen sich für ein bestimmtes Innovationsprojekt verschiedene Experten in multidisziplinären Teams zusammen. Die Adhokratie tendiert zu funktionsorientierten und marktorientierten Gruppierungen und arbeitet mit relativ viel Führungspersonal, z.B. funktionalen Führungskräften, Projektleitern, Projektmanagern. (Bild: Scott Maxwell, LuMaxArt)AutopoiesisBei Organisationen handelt es sich aus der systemtheoretischen Perspektive um autopoietische, d.h. sich selbst herstellende Systeme, die sich durch eigene Operationen selbst produzieren und reproduzieren. Wenn man Organisationen als autopoietische Systeme versteht, hat dies weitreichende Konsequenzen für die innere Gestaltung von Organisationen, aber auch für deren nur eingeschränkte äußere Steuerbarkeit.Open Source InnovationenHierunter wird eine in freiwilliger Kollaboration erstellte Innovation mit nicht-marktlich vermitteltem Übergang zwischen den an der Neuerung beteiligten und den an einer Verwertung interessierten Akteuren verstanden. Darüber hinaus umfassen Open Source Innovationen aber auch die Erstellung von Kollektivgütern, die bislang dem Wirken von Interessenorganisationen, Verbänden oder sozialen Bewegungen vorbehalten waren. Sie bauen auf dem Prinzip des „free revealing“ auf, d.h. der freien und unentgeltlichen Verfügbarmachung produkt- und prozessbezogener Informationen mit dem Zweck der kollaborativen Weiterentwicklung.Creative CommonsNeben dem deutschen Urheberrecht, das alle Rechte an einem Werk ausschließlich dem Schöpfer einräumt, setzt sich vor allem im Internet zunehmend eine andere Form des Copyrights durch: die sogenannten Creative Commons. Dabei handelt es sich um eine Lizenz für künstlerische Werke, die der Urheber in Abstufungen selbst bestimmen kann, um Dritten die Nutzung des Werkes zu ermöglichen (diese Stufen sind genau festgelegt und umfassen zum Beispiel Nutzungsbedingungen wie „Namensnennung“ oder „keine kommerzielle Nutzung“ ). Daneben existiert auch bei dieser Lizenz noch immer die Möglichkeit, ein Werk zwar öffentlich zu zeigen, sich aber alle Rechte vorzubehalten.

Die Creative Commons schaffen durch diese verbindlichen Lizenzstufen, die individuell von jedem Urheber für jedes Werk festgelegt werden können, einen innovativen Rahmen, um die Lücke zwischen dem gesetzlichen Urheberrecht und der Realität des selbstverständlichen Downloadens aus dem Internet zu füllen."Wandel" bei GoogleWird bei Google nach „Wandel“ gesucht, so wird der Begriff am häufigsten mit den Worten Gesellschaft, Kritik, Bedeutung, Politik, Literatur, Macht, Kultur, Moderne, Medien oder Unternehmen kombiniert. Laut Statistik wird außerdem häufiger nach Vorteilen von Wandel (550.000) als nach Nachteilen (368.000) gesucht. Ein Indiz für die skeptische Haltung der Deutschen gegenüber Veränderungen? In der englischsprachigen Version existiert zumindest keine derartige Suchanfrage – weder nach Vor- noch nach Nachteilen. (Quelle: Google Keyword Tool. Die angegebenen Zahlen bezeichnen das durchschnittliche Suchvolumen pro Monat.)Change ManagementNicht nur Unternehmen in der Krise, sondern auch erfolgreiche Firmen müssen von Zeit zu Zeit tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmensstruktur vornehmen, um auf externe Herausforderungen zu reagieren, interne Vorgänge zu optimieren oder sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Damit diese Maßnahmen nicht zu Chaos und Verunsicherungen seitens der Mitarbeiter führen, müssen sie sorgfältig geplant, strukturiert und auch kommuniziert werden. Veränderungsmanagement oder Change Management, wie es immer häufiger heißt, wird insofern immer wichtiger, da Veränderung in Unternehmen heutzutage keinen linearen, abgeschlossenen Prozess mehr darstellt, sondern ein permanenter Zustand ist, der auf vielen Ebenen gleichzeitig bewältigt werden muss. Für Führungskräfte

entsteht daraus die komplexe Aufgabe, nicht nur eine einzelne Veränderung erfolgreich durchzuführen, sondern im Unternehmen für eine permanente Veränderungsfähigkeit zu sorgen.

Wesentliche Faktoren für erfolgreiche Veränderungen und ein dauerhaft dynamisches Team lassen sich in 3 Schlüsselstrategien zusammenfassen: Einbindung der Mitarbeiter, Information und Feedback sowie Implementierung und Messung. Dem ersten Punkt kommt eine besondere Bedeutung zu, da Veränderungsvorschläge „von unten“ häufig ignoriert werden, obwohl diese meist realitätsnäher sind als jene von unternehmensfremden Beratern.

## Verfügbare Artikel der Kategorie

- Das Ruhrgebiet als kulturelles Erbe
- Wasser als Wirtschaftsgut
- An Herausforderungen wachsen
- Sich Die Welt Zu Eigen Machen
- Interdisziplinäre Metropolenforschung
- Infrastrukturprojekte und Bürgerbeteiligung
- Transparenz ist kein Gespenst
- Wie noch nie. Neue Altersbilder am neuen Fluss
- Transformationen der Wahrnehmung von (urbanen) Landschaften
- Nachhaltige Entwicklung
- Vom Geldgeber zum Mitgestalter
- Wasserpolitik im Privathaushalt
- Das digitale Desaster der Erinnerung
- Vom "Change!" zur Veränderung
- Plakative Kommunikation
- Das Genossenschaftsprinzip als "role model"
- Partizipative Stadtteilarbeit
- Spannungsfelder
- Politische Modernisierung durch Medien?