

Nur nicht zu gemütlich!

Vom Widerspruchsgeist zur Innovation.



DI Dr. Prof. (FH) Karin Grasenick

DI Dr. Prof. (FH) Grasenick ist Gründerin und Geschäftsführerin von *convelop - cooperative knowledge design gmbh* und Trainerin für Diversity Management. Zu Ihren Schwerpunkten zählen Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Optimierung der Wissenskommunikation, Wissensbilanzierung und Netzwerke (Analyse, Begleitung, Aufbau).
www.convelop.at

Innovation hat ihren Ursprung in der Kreativität. Kreativität ist dabei die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln oder aber auch neue Anwendungsbereiche für vorhandene Technologien und Prozesse zu finden. Innovation ist jedoch mehr als Kreativität. Hier geht es darum, aus einer Idee ein neues Produkt zu entwickeln, das sich am Markt behauptet.

Warum Unterschiede Innovationen fördern und was man tun kann, um sie auszuhalten.

Die meisten Menschen glauben, dass für Innovationen vor allem intelligente Personen verantwortlich sind – und ein klarer Planungsprozess. Der wichtigste Punkt – sowohl für Kreativität, aber durchaus auch in der späteren Umsetzung – ist jedoch: „Diversity“, d.h. Vielfalt. Vielfalt im Denken, in der Ausbildung und in den Erfahrungen der Personen, die zusammenwirken. Diese Unterschiede bieten große Potenziale nicht nur in der Ideengenerierung, sondern auch im Erkennen potenzieller Risiken und in der Produktentwicklung bzw. der tatsächlichen Umsetzung. Jede/r einzelne eignet sich durch Kultur, Ausbildung, Persönlichkeit und Erfahrungen ganz spezielle Wege an, um Probleme zu lösen.

Durch das eigene Erleben entsteht eine sehr spezifische Art, was wir in der Welt wahrnehmen, aus welcher Perspektive heraus wir unsere Wahrnehmungen interpretieren, wie wir „die Welt im Kopf konstruieren“. Dies beginnt bei der einfachen Antwort auf die Frage „ob ein Glas halb voll oder halb leer ist“, und findet seine Fortsetzung beispielsweise in intuitiven vs. analytischen Vorgangsweisen, im Experimentieren vs. theoretischem Modellbildern – oder in den für kreative Prozesse so wichtigen Analogien, welche stark von der Ausbildung und dem täglichen Arbeitsumfeld abhängig und damit sehr unterschiedlich sind.

Menschen fühlen sich meistens durch die Zusammenarbeit mit anderen, die ihre Erfahrungen und Einschätzungen teilen, bedeutend wohler, als wenn dies nicht der Fall ist. Denn diese Ähnlichkeiten haben etwas Beruhigendes – unsere Interpretationen der Wirklichkeit, der Lösungswege und ihrer Risiken scheinen „richtig“ zu sein („... sind Sie nicht auch der Meinung, dass...?“). Übereinstimmende Perspektiven erleichtern die Verständigung – es braucht keine langen komplizierten Erklärungen. „Übereinstimmende Perspektiven“ bedeutet aber auch: „eingeschränkte Per-

spektiven“, indem alle ohnehin in die gleiche Richtung schauen, wird das Blickfeld wesentlich eingeschränkt. Im Gegenzug dazu lassen unterschiedliche Perspektiven mehr Faktoren erkennen, und erweitern damit das Feld potenzieller Ideen oder beispielsweise auch die Wege zur Problemlösung. Vielfalt ermöglicht also einen Panoramablick.

Vielfalt und Unterschiedlichkeit sind jedoch auch Quellen für Konflikte und führen nur dann zu Innovationen, wenn die notwendigen Kompetenzen im Umgang miteinander erworben werden.

Verständnis für die unterschiedlichen Denkprinzipien und Vorgangsweisen sind Voraussetzung. Ist dies nicht der Fall, so wird die Herangehensweise der jeweils anderen Person häufig negativ interpretiert während der eigene Zugang „der richtige ist“. So kann es beispielsweise dazu kommen, dass Menschen, die eher empirisch/experimentell arbeiten, den „TheoretikerInnen“ vorwerfen unnötig Zeit zu verschwenden und ihnen selbst wiederum umgekehrt „unnötiges Risiko“ und „Oberflächlichkeit“ vorgeworfen werden. Gelingt es hingegen, diese Vorwürfe zu überwinden und zu erkennen, dass beide Herangehensweisen ihre Berechtigung haben und einen wichtigen Beitrag leisten, so können tatsächlich die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gewinnbringend kombiniert werden.

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist es, die Perspektive der potenziellen späteren KundInnen einzubinden, indem Personen, welche dieser selbst entsprechen, von Anfang an in die Entwicklung eingebunden werden.

Die Ansprüche steigen dabei mit der Diversität dieser Zielgruppen bzw. der an Projekten beteiligten Personen, welche bspw. über Geschlecht, Alter und Einkommensunterschiede hinausgehend durch unterschiedliche Nationalitäten und dem damit verbundenen kulturellen Hintergrund nicht nur in der Denkweise sondern

auch in ihren grundlegenden Wertvorstellungen stark voneinander abweichen können. Beispiele für wesentliche Unterschiede, die in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen, sind:

- **Macht:** wer darf wem welches Feedback geben? Wie eigenverantwortlich wird gearbeitet?
- **Individualität:** Wird die Leistung der Gruppe oder des Individuums bewertet? Wer hilft wem?
- **Kontext:** Wie viel private Beziehung ist wichtig, um gut arbeitsfähig zu sein?
- **Zeit:** Was bedeutet Pünktlichkeit, welche unterschiedlichen Toleranzen gibt es?
- **Feedback:** Was wird als Lob, was als Kritik empfunden?
- **Risiken:** Welches Risiko darf eingegangen werden, wie wichtig ist die Absicherung?

Wesentliche Voraussetzung: Zuhören

Durch entsprechendes Training und „Diversity Management“ können diese potenziellen Konfliktquellen in „Quellen der Innovation“ verwandelt werden. Kern-Bestandteile im Unternehmen sind:

- die wichtigsten Konfliktpotenziale identifizieren und die Sichtweisen klären
- die Wertvorstellungen klären: was ist für eine spezifische Arbeit unbedingt erforderlich (bspw. absolute Genauigkeit), wo gibt es Möglichkeiten zur Gestaltung?

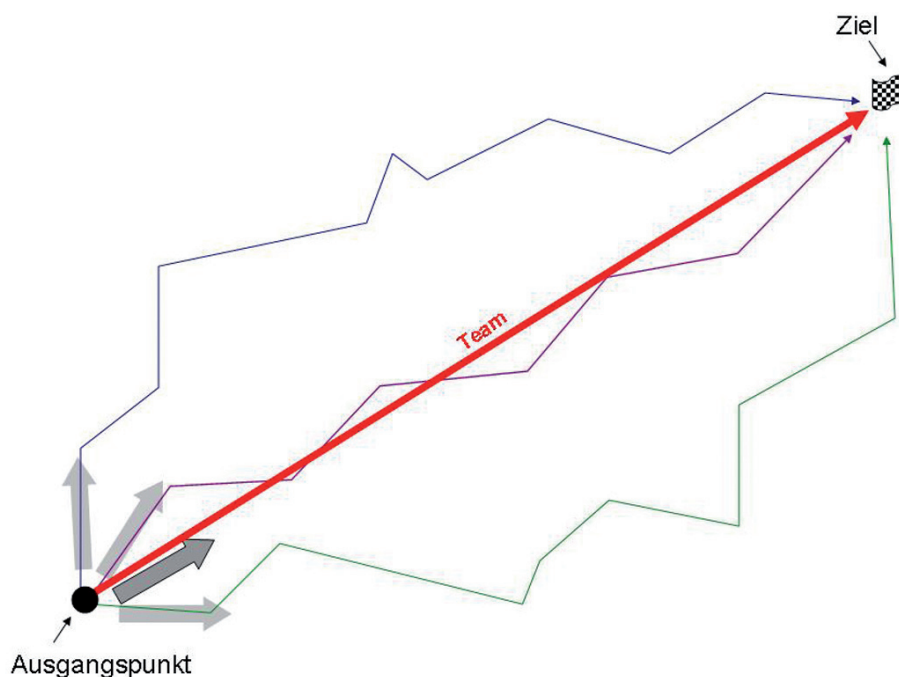
- interkulturelle Kommunikation und Konfliktlösung individuell anwenden können
- allgemein gültige Kommunikationsstrukturen und –regeln ableiten
- bei Bedarf Ergänzung um Trainings für spezielle Kulturen (bspw. Frankreich, Japan,...)

Kombiniert mit einem guten Innovationsmanagement bedeutet dies, dass zusätzlich adäquate Kreativitätstechniken und die Gestaltung des Innovationsprozesses in die Entwicklung miteinbezogen werden.

Letztendlich verbessern alle Maßnahmen generell die Zusammenarbeit im Unternehmen, vermindern die Reibungsverluste und erhöhen die Treffsicherheit und Steuerbarkeit der Innovationsprozesse.

Literaturhinweis:

- Hofstede Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen - Management. Wiesbaden: Gabler
- Johnson N. (1999): The Science of Social Diversity. In: Theoretical Division - Self-Assessment, Special Feature, LA-UR-99-336, Los Alamos
- Laroche L. (2003): Managing Cultural Diversity in Technical Professions. USA: Elsevier Science



Perspektivenabgleich für kurze Wege in Teamlösungen.

Wenn im Team am Beginn alle Perspektiven überprüft werden und eine gemeinsame Richtung gefunden wird, ist ein effizienterer Lösungsweg möglich, als bei Alleingängen der einzelnen Mitglieder.