

Die Komplexität des unternehmerischen Ideenraums und Auswirkungen auf das Neue im Innovationsprozess

Heinz-Jürgen Boeddrich und Bernd Jöstingmeier

Die meisten Darstellungen des Ideenmanagements und des Innovationsprozesses zeigen einen scheinbar durchgängig linearen Prozess, an dessen Ende die Implementierung von neuen Produkten, neuen Dienstleistungen, neuen Technologien und neuen Prozessen steht. Bei Mitarbeitern und Innovationsmanagern entsteht der Eindruck, als sei das Managen von Ideen und Innovationen ein normaler Prozess des operativen Alltagsgeschäftes, der im Wesentlichen durch einen standardisierten IT-gestützten Workflow abgearbeitet werden kann. Die Komplexität beim Umgang mit Ideen sowie bei deren Transformation in erfolgreiche Innovationen findet bestenfalls am Anfang des Prozesses Berücksichtigung. Man spricht hier deshalb auch vom Fuzzy Front End des Innovationsprozesses und deutet so an, dass es keine mit Sicherheit wirksamen Werkzeuge zur Reduzierung der Komplexität des Ideenraums gibt. Durch selektives Vorgehen (Monitoring, strategische Einschränkung, Fokussierung etc.) versuchen Unternehmen, die bestehende Unsicherheit infolge der Komplexität einzugrenzen. Die ausgewählten Lösungsideen werden in der Regel abgearbeitet, ohne sich der zahlreichen Dilemmata, die im Innovationsprozess bestehen, bewusst zu sein.?

□ Keywords: Rationalität, Emotionalität, Komplexität, Lösungen, Kennzahlen, Ideen-Orbit-Modell, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) Ideenraum, Agenten, Cluster, Kunden-Ideen, Lieferanten-Ideen, Konsequenzen, Open Innovation, BVW, KVP, QFD, selbststabilisierende Kräfte, Innovations- und Ideen-Netzwerke, entfesselte Innovationsfähigkeit

Rationalität versus Emotionalität

Einerseits braucht man in Unternehmen einen streng nach Effizienz organisierten Teil des Innovationsprozesses (Stage-Gate-Prozess, Innovationstrichter, Innovationspipeline etc.), bei dem jedes beteiligte Organisationsmitglied an bestimmten Entscheidungsstellen genau weiß, was zu tun ist. Erst der rational strukturierte Workflow, die Innovationsmaschine, ermöglicht es, aussichtsreiche Ideen möglichst zügig in erfolgswirksame Innovationen zu transformieren.

Andererseits benötigt man im Innovationsprozess aber auch emotionale Elemente wie z. B. Intuition, Bereitschaft für kreative Lösungen, Offenheit für ungewöhnliche Ideen, Lernbereitschaft oder Teamgeist, um zu Innovationen mit großem Neuheitsgehalt zu gelangen bzw. eine hohe Innovationsfähigkeit zu erreichen. Der Einsatz solcher emotionaler Faktoren im Innovationsprozess ist weniger zielführend hinsichtlich der schnellen Umsetzung von Ideen in Innovationen als dies beim Einsatz rationaler Elemente der Fall ist. Beim Einsatz von emotionalen Treibern bestehen keine monokausalen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Entwicklungsschritten bei der Transformation von Ideen in Innovationen. Ohne direkte eindeutige

Abhängigkeiten wird die Entwicklungsaufgabe innerhalb des Innovations-Workflows komplexer, da es nach dem jeweiligen Einsatz emotionaler Elemente meist mehrere alternative Lösungen gibt. Dennoch sollte die Erhöhung der Komplexität hingenommen werden, wenn man den Neuheitsgrad von Innovationen stärken will. Nach Röpke (1977) ist der intuitive Denkstil – ein charakteristischer Bestandteil von Versuchen, Probleme in einer komplexen, sich ändernden Umwelt zu lösen – besser geeignet, um Lösungen mit hohem Neuheitsgrad zu entwickeln als der rein rationale Denkstil. Der intuitive Denkstil sowie kreative Persönlichkeiten gehen beide von einer größeren Akzeptanz des Unstrukturierten aus und sind somit in der Lage, Lösungen auf Basis einer größeren Menge und Vielfalt von Informationen zuzulassen. Geht man bei der Lösungssuche streng rational vor, werden alle Informationen, die unstrukturiert oder unsicher sind, herausgefiltert, um Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren. Da jedoch gerade bei Neuheiten oft keine oder kaum Erkenntnisse in bestimmten Anwendungssituationen vorliegen, wird deutlich, dass sich ein rein rationales Vorgehen reduzierend auf den Neuheitsgrad auswirken kann.

Verlockend für eine größere Gewichtung der Rationalität ist die Tatsache, dass sich rationale Elemente eines Innovationsprozesses (Ideenmanagement-Software, Innovationsmanagement-Portfolios, Strategische Leitlinien etc.) wesentlich schneller in eine Unternehmensorganisation implementieren lassen als emotionale Elemente. Darüber hinaus lassen sich Erfolge beim rationalen Vorgehen leichter und schneller in Kennzahlen darstellen. Die Einflüsse von emotionalen Faktoren haben dagegen meist nur mittelbare Wirkungen und lassen sich somit erst mit einer entsprechenden zeitlichen Verzögerung in der Veränderung von Kennzahlen nachweisen.

Das Ideen-Orbit Modell

Von innen nach außen betrachtet sind Unternehmen in ein kaum überschaubares System von Problemlösungen, Konzepten oder Vorstellungen hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung eingebettet. Sie sind umgeben von einem Ideenraum, in dem verschiedene Agenten über eine bestimmte Organisation/Unternehmung nachdenken. Die Agenten können Individuen, Gruppen von Individuen, andere Unternehmen, Kreditinstitute, Behörden und Ämter, Nicht-Regierungs-Organisationen etc. sein. Die Anzahl der Agenten ist offen, da bspw. NGOs selbst entscheiden, ob sie sich mit einem Unternehmen beschäftigen und Menschen in Marktwirtschaften selbstständig entscheiden, ob sie zu Kunden werden, und ihre Beziehungen zueinander sind in der Regel nichtlinear. Die Anzahl der Ideen ist sehr groß; die Ausprägungsmerkmale sind sehr vielfältig und weisen somit eine hohe Varietät im Sinne der Komplexitätstheorie auf.