

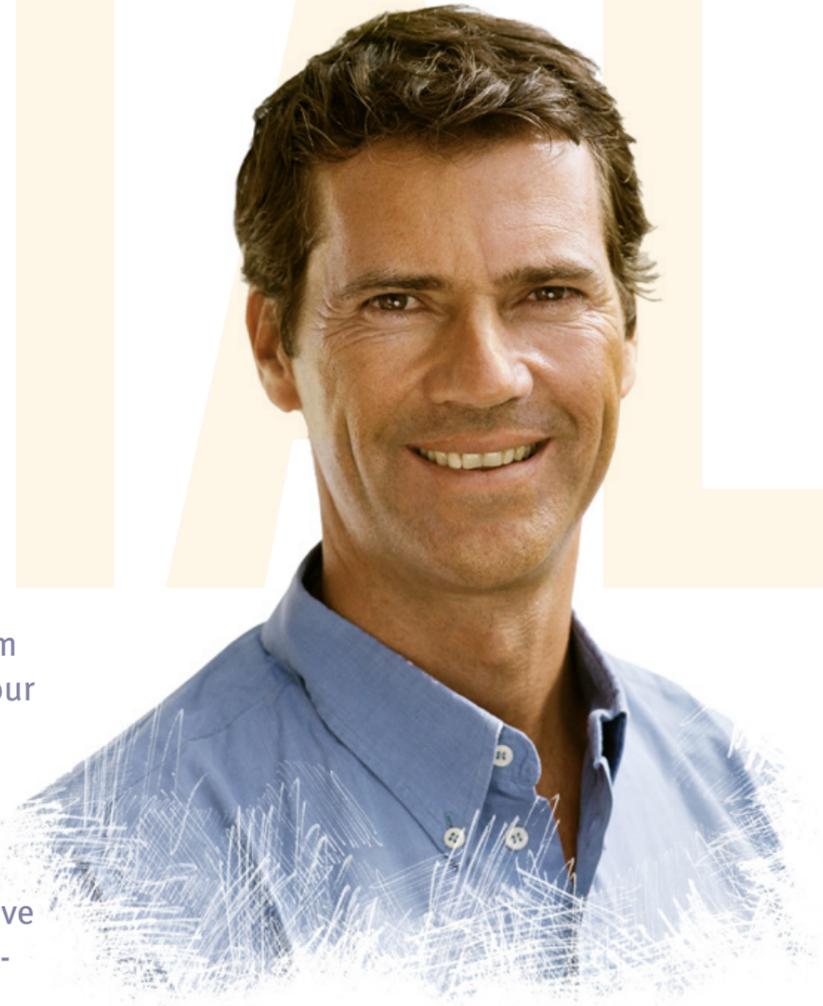
Königswieser Journal

09

Innovation

Wie bringt man Neues auf den Weg? | [How do we bring about something new?](#)

EDITORIAL



Der Begriff Innovation hat so etwas jugendlich Frisches. Das klingt nach Aufbruchsstimmung, erweckt Neugier und Spannung. Wir wissen, um zukunftsfähig zu werden bzw. zu bleiben brauchen wir die „innovative Kraft“ – wobei die Kernfrage lautet: Wie erreicht man das, innovativ zu sein?

Bei näherer Beschäftigung mit diesem Thema wird sehr schnell klar, dass es eine Illusion ist zu glauben, es gäbe eine Zauberformel, eine Methode, wie man Innovation produziert. Leider nein... Neues auf den Weg zu bringen – egal ob es sich um Produkte, Prozesse oder Verhaltensweisen handelt – erfordert zuallererst das Schaffen eines Nährbodens, auf dem sich Außergewöhnliches entwickeln kann.

In diesem Journal wollen wir Sie teilhaben lassen an unserer Suche nach einer Definition dessen, was Innovation eigentlich ist. Wir wollen Sie darüber informieren, was Experten und Praktiker dazu zu sagen haben. Wir wollen analysieren, wie man vorgehen sollte, um innovative Prozesse zu initiieren, über diesbezüglich kreative Methoden berichten und kurz umreißen, was Innovation fördert und was sie hemmt. In jedem Fall liegt man goldrichtig, wenn man sich mit dem systemischen Veränderungsansatz auseinandersetzt und einen Change-Prozess so gestaltet, dass er individuelle und kollektive Intelligenz und Kreativität fordert und fördert. ●

Ulrich Königswieser

There's something fresh and youthful about the term innovation. It awakens a sense of optimism, stirs our curiosity and creates suspense. We know that we need “innovative strength” to be sustainable and viable for the future. But the key question is: How do we become innovative?

A closer look at this topic quickly reveals that it is fanciful to believe that there is a magic formula, a simple method for producing innovation. As nice as it would be, this is sadly not the case... Crafting something new – be it a product, process or pattern of behavior – first requires the creation of the fertile ground upon which the extraordinary can develop.

In this edition of the Journal, we want to let you join our search for a definition of what innovation actually is. We want to tell you what the experts and practitioners have to say. We want to analyze how to go about initiating innovative processes and report on corresponding creative methods. And we want to briefly outline what fosters – and what inhibits – innovation. In any event, you are spot on if you use the systemic approach to change and design a change process in such a way as to encourage and cultivate individual and collective intelligence and creativity. ●

Ulrich Königswieser

Digitale Transformation

Mit Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist und Mitglied der Geschäftsleitung, Haufe-umantis AG, sprach Mira Meiler, Partnerin von Königswieser & Network.



Digital Transformation

Mira Meiler, Partner at Königswieser & Network, talks to Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist and Member of the Board at Haufe-umantis AG.

Mira Meiler (M): Herr Grabmeier, auf Ihrer Website habe ich gelesen, dass Sie Experte für „Digitale Transformation“ sind ... Was ist das eigentlich?

Stephan Grabmeier (G): Das ist eine sehr gute Frage! Dieser Begriff ist – nachdem sich ab 2005 „Enterprise 2.0“ zu etablieren begann – meiner Wahrnehmung nach um 2010 im deutschsprachigen Raum aufgetaucht und aus meiner Sicht auch nur hier in Gebrauch. Wenn Sie im Silicon Valley jemand danach fragen, werden Sie verständnislos angesehen. Im Digital-Haus USA steht die fortwährende Transformation für die Menschen an der Tagesordnung. In Europa sind wir an einem Punkt, wo wir tatsächlich transformieren müssen, und zwar nicht nur digital.

M: Was unterscheidet denn eine Transformation von einem Change-Prozess?

G: Transformation ist übergeordnet und ganzheitlicher. Ein Change-Prozess betrifft nur Teile

Mira Meiler (M): I read on your website that you are an expert in “digital transformation”. What exactly is that?

Stephan Grabmeier (G): That’s a very good question. As far as I’m aware, the term first appeared – after “Enterprise 2.0” began to establish itself from 2005 onwards – around 2010 and is – to my knowledge – only used in the German-speaking world. If you were to ask someone in Silicon Valley the same question, they would give you a blank look. In digital America, constant transformation is business as usual. In Europe, we have reached a point where we really do need to transform, and not just in the digital sense.

M: What is the difference between a transformation and a change process?

G: Transformation is superordinate and more holistic. A change process only affects parts of an organization or a project, while transformation – digital in particular – is not a project. It is





von Organisationen oder Projekte, während Transformation – und speziell digitale – kein Projekt ist. Es ist auch kein Abteilungsthema, sondern beeinflusst immer das gesamte Unternehmen.

M: Worin sehen Sie die größten Herausforderungen bezüglich Projekten im Bereich Innovation/Transformation?

G: Die Verhaltensänderung ist der Schlüssel! Die Digitale Transformation ist eine soziale Transformation, und beide bedingen einander. Dies bedeutet für die meisten Unternehmen einen radikalen Kulturwandel. Anders als bisher – wenn die ein oder andere Methode wie Lean Management, Kaizen, Six Sigma etc. neu eingeführt wurde – muss nun viel mehr über die Veränderung von Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit, Transparenz usw. gesprochen werden. Jeder Einzelne im Unternehmen – vom Praktikanten bis zum CEO – ist verantwortlich, jeder muss etwas beitragen, das ist nicht delegierbar! Kognitiv ist die Notwendigkeit für eine Veränderung schnell verstanden, doch das Entscheidende ist die Durchführung! Und die fängt bei jedem Einzelnen an.

M: Diese Themen sind mir von den Change-Projekten bei K&N sehr vertraut ...

G: Das sind auch keine neuen Einsichten, von denen ich hier spreche. Prinzipien, wie sie

etwa vor 50 Jahren von Peter Drucker kommuniziert wurden, bekommen jetzt – in einem anderen Kontext – neue Gültigkeit. Oder wenn man sich das Cluetrain-Manifest aus 1999 ansieht – wo 95 Thesen über die Veränderung der Gesellschaft und der Arbeit infolge neuer Technologien aufgestellt wurden –, so ist vieles heute noch relevanter als damals, weil die diesbezügliche Aufmerksamkeit gewachsen und die Technologie noch viel ausgereifter ist.

Wenn wir also über transformationale Führung sprechen, sind viele Elemente enthalten – die Menschen mitzunehmen, ihnen Sinn zu geben, auf moderate Art zu führen –, alles nichts Neues ...

M: Warum ist die Zeit gerade jetzt reif für diese Themen?

G: Aus meiner Sicht ist das der normale Ablauf bestimmter Entwicklungen. Zu Beginn waren es die Innovationsführer wie Telekom und IT, die sich mit den agilen und digitalen Themen beschäftigt haben, und später schwappte die Welle auf alle anderen Branchen über. Seit rund 20 Jahren gibt es agile Methoden – einige nutzen sie seit Jahrzehnten, einige schnuppern gerade rein, und andere haben keinen blassen Schimmer, worum es dabei geht. Die Zeiten ändern sich, und es ist immer gut, zu denen zu gehören, die das merken.

also not a departmental level matter, it always affects the whole organization.

M: What are the biggest challenges for innovation/transformation projects?

G: The change in behavior is the key! Digital transformation is a social transformation, and they both go hand in hand. That necessitates a radical change in culture for most organizations. Unlike before – when one or the other method like Lean Management, Kaizen, Six Sigma, etc. was introduced – the focus now has to lie on changing communication, leadership, cooperation, transparency, etc. Every single person in the organization – from intern to CEO – is responsible, has to contribute – and cannot delegate this! On a cognitive level, the need for change is quickly understood, but bringing it about is what really counts! And that starts with each and every one of us.

M: These topics seem very familiar to me from K&N change projects...

G: Of course, these insights are not new, after all. Principles like those communicated by Peter Drucker 50 years ago are gaining new validity in a different context. Many of the 95 Theses regarding change, society and the digital marketplace in The Cluetrain Manifesto are even more relevant today than when it was first published in 1999, because awareness of the

issues has grown and technology is far more mature.

So when we talk about transformational leadership, there are many aspects to consider – involving the people, giving them meaning and a sense of purpose, leading through moderation – none of which are new.

M: Why is now the right time for these topics?

G: In my view, it's the normal run of events for some developments. In the beginning, it was the innovation leaders like telecom and IT who took up the agile and digital themes, and the wave then later spread to all other sectors. Agile methods have been around for about 20 years – some organizations have been using them for decades, others are just trying them out, and others still don't have the foggiest idea what they are about. The times are changing, and it's always good to be one of those who have noticed.

M: You are an international consultant, speaker and "evangelist" – what do you find so fascinating about this topic? What message do you want to communicate?

G: I was responsible for transformation at Deutsche Telekom for several years. When I moved after four years from the HR to the Innovation Division, the company had so-called Innovation Evangelists: people who picked up a new (usu-

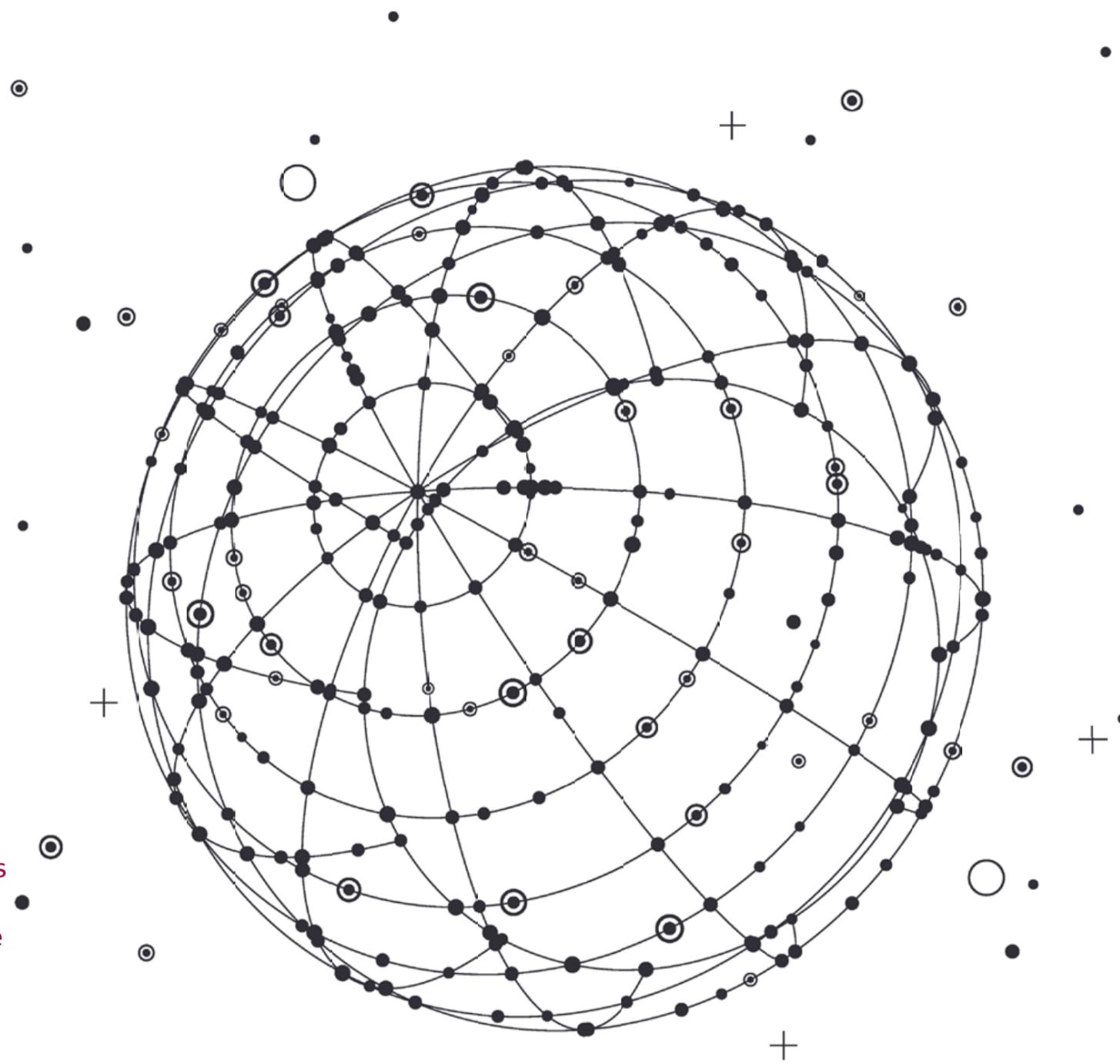


M: Sie sind ein international tätiger Berater, Speaker und „Evangelist“ – was begeistert Sie an diesem Thema besonders, welche Botschaft wollen Sie hinaustragen?

G: Ich durfte einige Jahre den Transformationsbereich der Deutschen Telekom AG verantworten. Als ich dort nach vier Jahren vom HR- in den Innovations-Bereich wechselte, gab es sogenannte Innovation Evangelists: Menschen, die ein meist technologiegetriebenes neues Thema aufgriffen und – vorerst innerhalb des Unternehmens – ein diesbezügliches Bewusstsein herstellten und mit Innovationen experimentierten.

Meine Kernbotschaft lautet:

Beschäftigt euch mit den Veränderungen, die passieren! Unabhängig von den Produkten und Trends, die derzeit kursieren, sollte man erforschen, welche Neuerungen einen persönlich betreffen, was man verändern muss, wo man etwas Neues ausprobieren und vielleicht sogar auch wieder verwerfen will. Dies betrifft viele aktuelle Themen gleichermaßen – ob wir nun über Robotik, künstliche Intelligenz, autonomes Fahren, bedingungsloses Grundeinkommen oder die Demokratisierung von Unternehmen und Führung sprechen, spielt dabei keine Rolle. Kein Mensch weiß, wohin wir uns hinsichtlich dieser Themen entwickeln. Wir werden es nur erfahren, wenn wir diesbezüglich experimentieren und daraus lernen. Also müssen wir unsere Unternehmen



ally technological) topic, worked to raise awareness of it – initially within the company – and experimented with innovations.

My key message is:

Pay attention to the changes that are taking place! Aside from the products and trends that are currently “in”, find out what changes affect you personally, what you have to change, and where you would like to try out – and perhaps even also reject – something new. This applies to an equal extent to many current topics – from robotics, artificial intelligence and autonomous vehicles to a basic income guarantee or the democratization of companies and leadership. Nobody knows where these topics will take us. We will only find out by testing them out and learning in the process. In other words, we have to increasingly turn our companies into “Test & Learn” organizations in order to be able to respond appropriately to the dynamics and complexity of the markets.

Ignoring technological developments would be the worst thing we could do. We might then miss out on one of the best innovations. In the early 1980s, one of the Directors of Siemens mocked two men from Stanford (the subsequent founders of Cisco), who presented the idea of using the internet for telephoning to the company. Siemens not only considered the idea unworkable, they also treated it with the arrogance of a big company: if it were possible, Siemens would

mehr und mehr zu „Test & Learn“-Organisationen entwickeln, um der Dynamik und Komplexität der Märkte gerecht zu werden.

Sich nicht mit technologischen Neuerungen zu beschäftigen wäre allerdings das Schlimmste, was man tun kann. Dann können einem die tollsten Innovationen entgehen: So hat sich z.B. der Vorstand von Siemens Anfang der 80er-Jahre über zwei Männer aus Stanford mokiert, die Siemens die Idee, über das Internet zu telefonieren, präsentierten (die späteren Gründer von Cisco). Die Idee wurde bei Siemens nicht nur als unmöglich umsetzbar bewertet, sondern auch mit der Arroganz traditionsreicher Unternehmen betrachtet. Wenn das ginge, so der Vorstand damals, dann hätte es Siemens erfunden. Der weitere Verlauf der Geschichte ist bekannt: Siemens stellte mit vielen Verlusten sein Telekommunikations-Business ein, und Cisco wurde in diesem Bereich Weltmarktführer.

M: Führungskräfte sind im digitalen Zeitalter also gefordert, sehr achtsam und bewusst mit innovativen Themen umzugehen. Welches Verhalten würden Sie denn besonders empfehlen?

G: Die Herausforderungen sind für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen intensiv, die Rahmenbedingungen werden immer komplexer. Es gibt nach wie vor Systeme, die noch weitgehend auf Basis von „command and

control“ funktionieren – wo es ziemlich klare Anweisungen geben muss. Verlässt man allerdings diesen Bereich zugunsten eines kreativen agilen Systems mit Netzwerkcharakter, dann kommt man mit diesem Führungsstil und tradierter Managementhaltung nicht weit. Interessant wird es, wenn Systeme mit unterschiedlichen Logiken interagieren müssen. Die aktuelle Herausforderung ist es also, die Vielfalt im System eines Unternehmens zu meistern. Wir erleben das selbst in unserem Unternehmen – viele halten uns für ein basisdemokratisches Unternehmen, doch das sind wir nicht. Die Führungskräfte werden von den Mitarbeitern gewählt, um zu führen, und das heißt, Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese nicht immer für alle angenehm sind.

M: Bei vielen unserer Kunden sehe ich derzeit die Tendenz, von einer traditionell hierarchisch geführten Organisation in Richtung agiler und netzwerkartiger Struktur zu gehen, die auch den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiheit einräumt. Wie kann das gelingen? Welche Veränderungen braucht es bei der Führung und bei den Mitarbeitern?

G: Es kann gelingen, indem sie es einfach lernen und machen. Dazu braucht es zunächst Tools und Methoden – wie Scrum, Kanban, Lean Start Up usw. –, und die muss man dann aus-

have invented it. The rest is – as they say – history. Siemens closed down its telecommunications business at a heavy loss, while Cisco went on to become the world market leader.

M: So managers in the digital age have to be mindful and conscious of innovations. What type of behavior would you then recommend?

G: The challenges are as great for managers as they are for staff: the parameters are becoming increasingly more complex. There are still some systems that work largely on an “command and control” basis and where the instructions have to be particularly clear. But you wouldn’t get very far with this style of leadership and traditional notion of management outside that particular sector, i.e. in creative, agile systems with a network character. It then becomes interesting when systems with different logics have to interact. So the current challenge lies in mastering the diversity in an organizational system. We see this ourselves in our own company – many people view us as a democracy, but that’s not what we are. The managers are elected by the staff to manage – and that means making decisions, even when these are not always pleasant for everyone.

M: Many of our customers tend to move from a traditional, hierarchical organization to an agile, network-based structure that also gives the employees more freedom to make decisions. How

probieren. In netzwerkartigen Strukturen wird viel mehr anhand von Prinzipien und Ritualen geführt und somit Menschen in bestimmten Rollen mehr Verantwortung übertragen. Wenn bestimmte Prinzipien gelten, dann sollte jeder auch ermächtigt sein, andere an diese Prinzipien zu erinnern. Dieses Vorgehen widerspricht zum Teil der althergebrachten Sozialisierung. Kognitiv ist dabei vielen klar, welches Verhalten erforderlich wäre, doch zur Durchführung ist es ein riesengroßer – aber der entscheidende – Schritt!

M: Wenn man so wie ich über wenig technisches Know-how verfügt, ist man geneigt zu glauben, dass es viel zusätzlichen Wissens bedarf, um innovative Projekte umzusetzen. Nun sagen Sie als Fachmann, dass es hauptsächlich um die Veränderung der Haltung, ums Experimentieren und Partizipieren gehe ...

G: Ja genau. Unlängst berichtete ein erfahrener Manager einer Bank auf einer Veranstaltung von seiner Aufgabe, eine Organisationseinheit mit 2 000 Mitarbeitern auf „Scrum“ umzustellen. Auf die Frage nach den größten Hindernissen, die sich ihm dabei in den Weg stellten, sagte er: „Das war ich!“ Die größte Herausforderung war es loszulassen, zurückzutreten und zu erkennen, dass es in Zukunft sein Aufgabe ist, den Nährboden zu schaffen, auf dem Menschen Außergewöhnliches leisten können!

M: Abschließend noch eine persönliche Frage: Was war in Ihrem Leben die größte Innovation? Das klingt zwar simpel, doch für mich war eine der größten Innovationen die Erfindung des Smartphones. An diesem Gerät hängt ganz viel von der rasanten Entwicklung, die derzeit im Gang ist und unsere Welt massiv verändert.

M: Herr Grabmeier, vielen Dank für das interessante Gespräch. ●

can this succeed? What changes are needed on the part of management and staff?

G: It can succeed if they just learn to do it and get on with it. This requires tools and methods – like Scrum, Kanban, Lean Startup, etc.. And these also then have to be tried out. In network-like structures, many things are managed using principles and rituals, and more responsibility is thus transferred to people in certain roles. If certain principles apply, everyone should also

be empowered to remind others of them. This approach partly contradicts traditional socialization. Many people know on the cognitive level which behavior is required, but actually behaving in that way is a huge – yet decisive – step!

M: If, like me, someone is not very technical, they tend to believe that you need to know a great deal to implement innovative projects. Yet you, as an expert, say that it is primarily about changing your attitude, experimenting and participating...

G: Yes, exactly. At a recent event, an experienced manager in a bank talked about his task of changing a unit with 2,000 members of staff to “Scrum”. When asked to name the biggest obstacles he had faced, he replied: “That would be myself!” The biggest challenge was letting go, stepping back and recognizing that his task in future was to create the fertile group upon which people could achieve the extraordinary!

M: Finally, on a personal note: what has been the biggest innovation in your lifetime?

G: It might sound simple, but for me, one of the greatest innovations was the invention of the smartphone. This device is responsible for much of the rapid development that is currently underway and is massively changing our world.

M: Stephan, Thank you for talking to me today. ●

01

Innovation und Ziele im Change-Prozess

Innovation and Goals in the “Go to Market” Change Process

Mit Dr. Stefan Hofschien,
Division President IFAG CCS,
Infineon Technologies AG,
sprach Roswita Königswieser

Dr. Stefan Hofschien,
Division President IFAG CCS,
Infineon Technologies AG,
talks to Roswita Königswieser.

Roswita Königswieser (K): Welche Innovationen und Ziele wollten Sie im Change-Prozess „Go to Market“ umsetzen respektive erreichen?

Stefan Hofschien (H): Zum einen sollten bessere Produkte entstehen, die für den Kunden einen echten Mehrwert darstellen – wir nennen diesen Ansatz „P2S“ – vom Produkt zum System. Zum anderen wollten wir nach dem Prinzip „fast & agile“ schneller und agiler werden, um einen größeren Kundenkreis erschließen zu können, und eine veränderte Interaktion mit den Kunden schaffen, um Bedürfnisse zu verstehen und Probleme zu lösen.

Das bedeutete eine massive Innovation – zual-
lererst für uns selbst. Wir mussten ein anderes

Roswita Königswieser (K): Which innovations and goals did you seek to implement and achieve in the “Go to Market” change process?

Stefan Hofschien (H): First, we wanted to create better products that give our customers real added value – we refer to this as the “P2S” – from product to system – approach. Second, we wanted to adopt the “fast & agile” principle to enable us to reach a bigger customer base and change the way we interact with our customers to better understand their needs and solve problems.

This was a huge innovation – first and foremost for us ourselves. We had to develop a different way of behaving. Instead of trying to do so on





Verhalten entwickeln. Statt dies allein zu versuchen, haben wir uns für den von Königswieser & Network gesteuerten und begleiteten Prozess entschieden. Der systemische Ansatz hat uns dabei geholfen, eigene Muster zu durchschauen, Hürden zu erkennen und zu überwinden. Wir haben gelernt, unsere Potenziale zu nutzen.

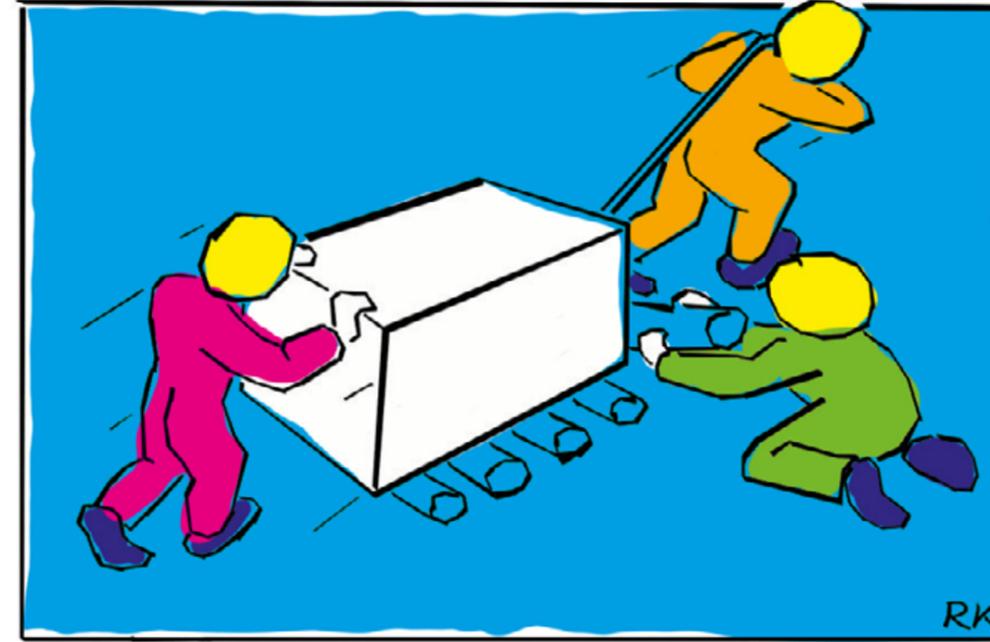
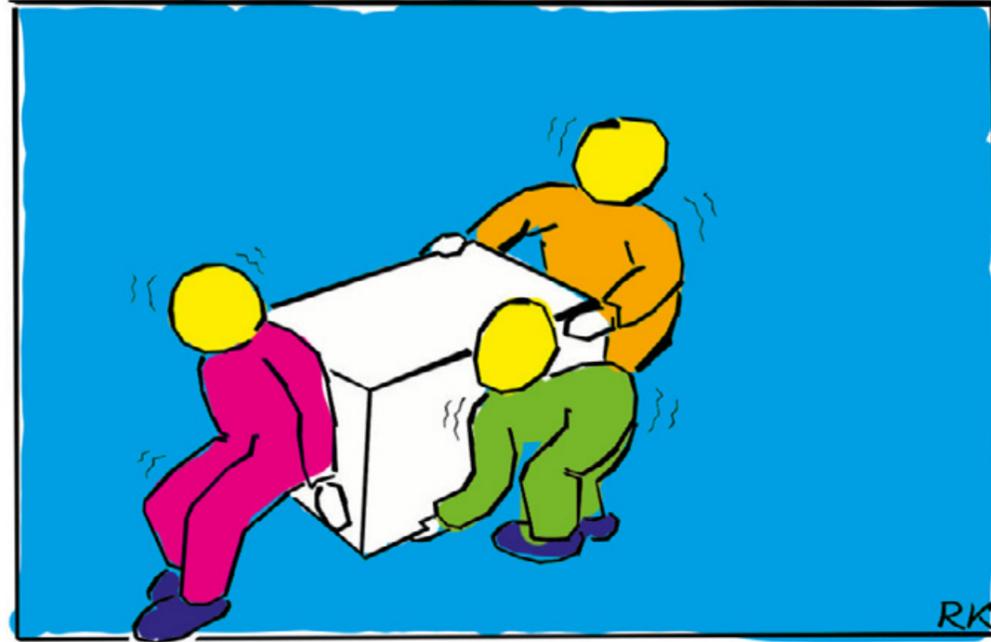
K: Könnten Sie mir eine konkrete Situation, in der „das Neue“ erfolgreich erprobt wurde, schildern?

H: Wir hatten gemeinsam die Zielprinzipien, die nötig sind, um in einem veränderten Markt erfolgreich zu sein, definiert. Eines lautete: „Turn

our own, we opted to let Königswieser & Network steer and accompany the process. The systemic approach helped us to understand our own patterns of behavior and to recognize – and overcome – hurdles. We have learned to make use of our own potential.

K: Could you describe a concrete situation in which “the new” has proved to be successful?

H: We worked together to define the principles that are necessary to be successful in a changing market. One of these is: “Turn no to yes – never give up.” So, in one important – essentially already lost – project, we put our col-



no to yes – never give up.“ Bei einem wichtigen – eigentlich schon verlorenen – Projekt haben wir dann kollektiv engagiert versucht, ein *No* in ein *Yes* zu verwandeln! Wir haben anders agiert als üblich und haben erstmals erlebt, welche Auswirkungen es hat, eine andere Herangehensweise zu praktizieren. Wir haben das Projekt gewonnen. Das war sensationell für das ganze Team, und wir wurden darin bestärkt, dass es sich lohnt, in der neuen Art aktiver zu handeln.

K: Beeindruckend! Welches waren die am Anfang wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Innovationsprozess?

H: Die Priorisierung bezüglich der vielen Themen, also die Fokussierung auf die wesentlichen Dinge, die wir verändern wollen. Das stetige Vorleben der Prinzipien. Das fing bei uns auf der Managementebene an und ging bis zu den Mitarbeitern.

Das wahrscheinlich Wichtigste war die Etablierung einer neuen Feedback-Kultur. Feedback ist bei uns selbstverständlich: nicht nur unter vier Augen, sondern auch zwischen Kollegen, zwischen Abteilungen, in Projekten, zwischen Headquarter und Regionen. Das hat eine andere Qualität gebracht, wenn es darum geht, Veränderungen nachhaltig umzusetzen.

lective efforts into turning a no into a yes! We did things differently than usual and saw for the first time the effects of taking a different approach. And we won the project. That was sensational for the whole team, and strengthened our resolve to actively do things in this new way.

K: Impressive! What were the key success factors for the innovation process in the beginning?

H: Prioritizing the many issues, in other words, focusing on the key things that we wanted to change. Setting an example and sticking to the new principles. This started with us at top management level and carried on to the whole workforce.

The most important success factor was probably the establishment of a new feedback culture. Feedback is now given not just on a one-to-one basis but also between coworkers, departments, projects, headquarters and regions. That brought a new level of quality when it came to establishing lasting change. Hand-in-hand with that went reflecting on what we had learned so far and what progress we had made.

Over and above all that, additional formats like reflecting specifically on projects, sounding boards and interactive large group events helped us immensely to drive the process forward.

Hand in Hand damit geht die Reflexion unserer Lernfortschritte.

Darüber hinaus haben zusätzliche Formate wie spezifische Projektreflexionen, Sounding Boards und interaktive Großveranstaltungen sehr geholfen, den Prozess voranzutreiben.

K: Wir nennen das auch „Heben der kollektiven Intelligenz“ bzw. Selbststeuerung. Welche Rolle spielt das Format Gruppe dabei?

H: Eine zentrale. Die sogenannte Kerngruppe, die aus Teilnehmern aus den verschiedenen Einheiten – über Hierarchien und über die Grenzen der Funktionen und Regionen hinweg – zusammengesetzt war, war der Motor des Prozesses. Keine Top-down-Kaskade hätte diese Wirkung entfalten können. Diese Gruppe repräsentierte nämlich die gesamte Organisation, hatte somit „die Hand am Puls“ und wirkte gleichzeitig als Multiplikator.

K: Nach dreieinhalb Jahren wird der Prozess nun abgeschlossen, aber alle Weichen für einen nachhaltigen Erfolg sind gestellt. Danke für das Gespräch! ●

Was war für Sie der größte Erfolgsfaktor für die Veränderung?

„Ein zentraler Erfolgsfaktor war es klar zu haben, warum sich CCS ändern muss und von Anfang an ein ambitioniertes Ziel für das Change Programm zu setzen und dieses konsequent zu verfolgen. Die Leitung von CCS allen voran Herr Hofschien hat die Chance wahrgenommen, mit der Veränderung zu beginnen. Es ist gelungen, an den Mustern zu arbeiten und damit den emotionalen Turn-Around aus einer Phase der Verunsicherung in einen starken Glauben an sich selbst und den eigenen ökonomischen Erfolg zu schaffen. Die größte Herausforderung war dabei, das analytisch-technische Denken zu einem systemisch-ganzheitlichen Prozessverständnis zu erweitern.“

Christian Matul ist Netzwerkpartner von Königswieser & Network und war gemeinsam mit Patricia van Overstraeten Projektleiter des Projekts „First“ Infineon Chip Card & Security (CCS).

K: We also call that “leveraging the collective intelligence” or self-regulation. What role did the group format play in the process?

H: A central one. The so-called core group, whose members came from all the different units as well as from different hierarchical levels, whose members came from all the different units as well as from different hierarchical levels, was the driving force behind the process. No top-down cascades could ever have had the same effect. This group really did represent the whole organization and thus had its “finger on the pulse”. And, of course, its members also served at the same time as multipliers.

K: After three and a half years, the process is now coming to an end, but the course really has been set for lasting success. Thank you for talking to me! ●

What would you consider the biggest success factor for the change?

“A central success factor was being clear about why CCS had to change, setting an ambitious goal for the change program from the outset and systematically following this through. The CCS management – and above all Mr. Dr. Hofschien – seized the opportunity to set the change in motion. They succeeded in working on old habits and patterns of behavior and thus achieved the emotional turnaround – transforming a period of uncertainty into a strong belief in CCS and its economic success. The biggest challenge thereby was extending the analytical-technical way of thinking to a systemic-holistic process understanding.”

Christian Matul is a Network Partner at Königswieser & Network and, together with Patricia van Overstraeten, was Project Leader for the “First” Infineon Chip Card & Security (CCS) project.

Interview zum Thema Innovation

Mit Florian Pomper,
Innovationsmanagement, Caritas Wien,
sprach Roswita Königswieser.

Interview on Innovation

Florian Pomper, Innovation Management at Caritas in Vienna
talks to Roswita Königswieser.

Roswita Königswieser (K): Welche Aufgabe haben Sie in Ihrer Organisation?

Florian Pomper (P): Meine Aufgabe ist es, die Organisation zu befähigen, Neues zu entwickeln – z. B. Angebote für unsere Zielgruppen, für unsere internen Prozesse.

K: Was bedeutet für Sie Innovation?

P: Innovation ist etwas Relatives. Was für uns sehr innovativ ist, z.B. ein neues Angebot für Asylwerber, kann etwa für Schweden bereits Standard sein. Den Erfolg zu bewerten ist in der Wirtschaft, in der man eindeutige Kennzahlen definieren kann, einfacher als bei uns, wo eine politische Dimension hinzukommt. Wer hat die Deutungshoheit bezüglich Erfolg? Wenn etwa zwanzig Langzeitarbeitslose in einem Schulungsangebot sind, fallen sie zwar aus der Statistik heraus, aber das muss noch lange nicht bedeuten, dass sich ihre Situation dadurch nachhaltig verbessert.

K: Gibt es ein Beispiel für ein innovatives Projekt, auf das Sie stolz sind?

P: Vor drei Jahren haben wir uns dazu entschie-

Roswita Königswieser (K): What is your role in your organization?

Florian Pomper (P): My role is to empower the organization to develop new things, e.g. offers for our target groups, our internal processes, etc.

K: What does innovation mean for you?

P: Innovation is relative. What might be very innovative for us, e.g. a new offer for asylum seekers, could already be standard practice, for instance, in Sweden. It's also easier to determine the success in the business world, where clear indicators can be defined, than it is in our case, where there is also a political dimension in play. Who has the power to determine what constitutes a success? If 20 long-term unemployed people are out on a training program, they no longer appear in the unemployment statistics, but that does not automatically mean that their situation has also improved in the long term.

K: Can you give me an example of an innovative project that you are proud of?

P: Three years ago, we decided to try out a new concept and start a so-called social business.





den, ein neues Konzept auszuprobieren und ein „Social Business“ zu starten. Unter der Bezeichnung „magdas“ betreiben wir mittlerweile unter anderem in Wien ein Hotel mit hundert Zimmern, in dem zwei Drittel der Mitarbeiter Flucht- oder Migrationshintergrund haben und sonst keine Chance hätten, Arbeit zu bekommen (www.magdas-hotel.at). Das Hotel wirtschaftet voll kostendeckend – ohne Spenden, ohne Subventionen. Wir wollen damit zeigen, welche Potenziale und Stärken in den Menschen stecken und wozu geflüchtete Menschen fähig sind. Wir hoffen, damit auch der verbreiteten Meinung, das seien alles Sozialfälle, die uns auf der Tasche lägen, entgegenwirken zu können. Experten der Hotelbranche und Menschen mit Fluchthintergrund arbeiten dort gleichberechtigt miteinander. Auch von den vermeintlich „Schwachen“ wird gleich viel verlangt. Das hebt Potenziale!

K: Wie verlief der Prozess von der Idee bis jetzt? Welches waren die Erfolgsfaktoren?

P: Die ursprüngliche Idee lieferte uns ein Vortrag von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus. Er stellte damals das Konzept des „Social Busi-

Under the “magdas” name, we now run, among other things, a 100-room hotel in Vienna where two thirds of the staff are refugees or migrants and would otherwise have had no chance of finding work (www.magdas-hotel.at). The hotel covers its own costs – without donations or subsidies. We want to use this to demonstrate the potential and strengths in people and show what refugees are capable of. We also that it will serve to reverse the popular opinion that all refugees are welfare cases who are a burden to society. Experts from the hotel sector and refugees work alongside each other there on equal terms. Even the alleged “weak” are expect to perform to the same extent. That realizes their potential.

K: Can you describe the process from idea to reality? What are the success factors?

P: We got the original idea from a presentation by the Nobel prizewinner Muhammad Yunus. He describe the concept of the “social business” using a number of examples in Bangladesh. We were inspired and immediately agreed that we wanted to see whether the idea could work in Austria...

We then worked intensively on turning the idea into reality. The biggest challenge was creating a hotel that had a both a realistic business plan and the desired social effect. In the meantime, the “magdas” hotel project has been open for two years. It is running absolutely to plan, gets great reviews on travel sites like TripAdvisor or booking.com and is creating jobs for socially disadvantaged people.

A key success factor was – and is – most definitely the support we get from our top management. The Director of Caritas in Vienna, Michael Landau, and our two Managing Directors not only supported the social business project, they also shared the vision from the outset and were driving forces when it came to making it happen. Working in groups and teams likewise plays a major role in all our innovation processes. Whenever possible, our teams are heterogeneous, and we also try to directly involve representatives of our target groups in the innovation process. After all, it is about developing solutions and offers that are as effective as possible, and we can only do that if we truly understand their situations and needs.

ness“ anhand einiger Beispiele in Bangladesch vor. Wir waren begeistert und uns einig, dass wir probieren wollten, ob sich die Idee nicht auch bei uns erfolgreich umsetzen ließe...

In der Folge haben wir intensiv an der Realisierung gearbeitet. Die hauptsächliche Herausforderung war es, einen Hotelbetrieb ins Leben zu rufen, der sowohl einen realistischen Business-Plan verwirklicht als auch eine entsprechende soziale Wirkung entfaltet. Mittlerweile läuft das „magdas“-Hotel-Projekt seit zwei Jahren. Wir sind wirtschaftlich voll im Plan, haben beste Bewertungen auf „TripAdvisor“ oder „booking.com“ und schaffen Arbeitsplätze für sozial Benachteiligte.

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor dafür war und ist die Unterstützung seitens des Topmanagements. Caritas-Wien-Direktor Michael Landau und unsere beiden Geschäftsführer haben das Social-Business-Projekt nicht nur unterstützt, sondern sie teilten von Beginn an die Vision und waren treibende Kräfte in der Umsetzung.

Darüber hinaus spielt das Arbeiten in Gruppen und Teams in allen unseren Innovationsprozessen eine große Rolle.

Wenn möglich sind die Projektteams heterogen zusammengesetzt, und wir versuchen, auch Vertreter unserer Zielgruppen direkt in den Innovationsprozess einzubeziehen. Schließlich geht es ja darum, möglichst wirkungsvolle Lösungen und Angebote zu entwickeln, und das gelingt nur, wenn wir die Notlagen und Bedürfnisse der Menschen genau verstehen...

K: Was lieben Sie an Ihrem Beruf am meisten?

P: Drei Dinge:

- Die Möglichkeit, sinnstiftend Zukunft zu gestalten,
- zu experimentieren und zu lernen
- und die Begegnung und Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Menschen.

K: Danke für das spannende Gespräch! ●



K: What do you like most about your job?

P: Three things:

- The possibility to meaningfully shape the future,
- to experiment and to learn
- and to meet and work with all manner of different people.

K: Thank you very much for the interesting insights! ●

Das Schlüsselwort lautet LOSLASSEN

Mit Andreas Malär, Agile Coach und Partner von oddEVEN AG,
sprach Mira Meiler, Partnerin von Königswieser & Network.

The keyword is LETTING GO

Andreas Malär, Agile Coach and Partner at oddEVEN AG,
talks to Mira Meiler, Partner at Königswieser & Network.

Mira Meiler (M): Herr Malär, wie kann eine Organisation aus Ihrer Sicht innovativer werden?

Andreas Malär (AM): Das hängt in hohem Maß mit den Menschen zusammen, die dort arbeiten, und davon, ob die Unternehmenskultur neue Ideen zulässt und wie viele Menschen die Möglichkeit haben, neue Ideen einzubringen. Der beste Nährboden für Innovationen ist es, diese breit zu streuen – das heißt, alle sind eingeladen, etwas Neues vorzuschlagen. Innovation ist manchmal sehr einfach – schon eine kleine Veränderung oder eine neue Kombination kann überraschend effektiv große Probleme lösen.

Mira Meiler (M): How do you think an organization can become more innovative?

Andreas Malär (AM): It depends to a large extent on the people who work there, whether the organizational culture embraces new ideas, and how many people have the opportunity to contribute them. The ground is most fertile for innovation when as many people as possible have the opportunity to do so – in other words, when everyone is encouraged to propose. Innovations are sometimes very simple – even a small change or a new combination can be surprisingly effective in resolving a big problem.



M: Wie kann man diese Kultur fördern?

AM: Eine Möglichkeit ist es, den Mitarbeitern mehr Freiheiten einzuräumen, damit sie eine bestimmte Zeit an individuellen Projekten arbeiten können. Oder man lässt zwei Teams am selben Thema arbeiten und stellt dann die Resultate einander gegenüber bzw. kombiniert sie miteinander. Darüber hinaus ist es wichtig, bestehende Konzepte beiseitezulegen und sich unvoreingenommen und neugierig mit dem Neuen zu beschäftigen. Loslassen zu lernen ist also eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, innovativ sein zu können. Dasselbe gilt für die Möglichkeit, angstfrei Fehler machen zu dürfen.

M: Was bedeutet das für das Management dieser Organisationen?

AM: Die aus meiner Sicht wichtigste Forderung lautet: *Practice what you preach!* Die Führungskräfte müssen durch ihr Verhalten glaubhaft machen, dass die Mitarbeiter sich frei bewegen können und ernst genommen werden, wenn sie Ideen haben. Auch in sehr großen Unternehmen ist das beispielhafte Verhalten an der Spitze wichtig – ebenso wie das flächendeckende Verständnis dafür, dass Innovationen erwünscht und relevant sind. Agile Vorgehensweisen unterstützen diese Vorgänge, doch dürfen auch sie nicht nur in isolierten Kapseln eingesetzt werden. Das genügt nicht! Die Innovationsfähigkeit einer Organisation lebt von einer unternehmensweiten Kultur, in der Kreativität gefragt ist und Ideen erwünscht sind.

M: Sie sind ja Experte für „Digitales Marketing“. Was kann denn die Digitalisierung zur Verbesserung der Kommunikation – mit dem Kunden und intern – beitragen?

AM: Der größte Vorteil der Digitalisierung ist es natürlich, dass man den Kunden besser kennenlernt, seine Bedürfnisse versteht und demgemäß Produkte oder Prozesse weiterentwickeln oder erneuern kann. Ausschlaggebend ist jedoch – mit oder ohne Technologie –, dass eine echte Beziehung zum Kunden aufgebaut wird. Die Technologie ist nicht das Entscheidende, sondern die Art und Weise, wie man sie einsetzt!

Das gleiche gilt auch für die interne Kommunikation – mit Kommunikation kreiert man immer Erfahrungswelten. Und unabhängig davon, mit welcher Person oder in welchem Medium man Kontakt hält, sollte die Kommunikation konsistent sein und Sinn machen. Nur so können stabile Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen entstehen! Wenn z. B. eine Organisation sowohl eine E-Commerce-Plattform als auch einen physischen Shop betreibt, sollte die Einkaufserfahrung in beiden Fällen ähnlich sein. Intern gilt das gleiche.

M: Sie meinen, die Art und Weise, wie man intern digitale Medien einsetzt, sollte die Unternehmenskultur widerspiegeln?

AM: Ja genau! Oft werden die internen Prozesse etwas vernachlässigt. Nach innen sollten natür-

M: How can such a culture be encouraged?

AM: One option is to give staff more freedom and let them spend a certain amount of time on their own projects. Another is to let two teams work on the same thing and then compare and combine the results. It's also important to put existing concepts to one side and work impartially and with curiosity on something new. If we want to be innovative, we also have to learn to let go - that's one of the most important requirements. The same goes for being able to make mistakes without fear of the consequences.

M: So what does that mean for management in these organizations?

AM: In my opinion, the most important thing is to practice what you preach! Managers have to set an example and genuinely convince their staff that they really are free to contribute ideas and that they will then be taken seriously. Setting such an example is also important in very big companies – as is the clear understanding that innovation is desirable and relevant. Agile approaches support this, but they shouldn't just be used in isolated capsules. That's not enough. The innovativeness of an organization lives from an enterprise-wide culture in which creativity is encouraged and ideas are welcome.

M: You are an expert in digital marketing. How can digitalization contribute to improving com-

munication – both with customers and internally?

AM: The biggest advantage of digitalization is of course that you get to know your customers better, understand their needs, and can develop and replace products and processes accordingly. But a crucial factor – with or without technology – is to build up a real relationship with your customers. It's not the technology itself that is the deciding factor, it's the way you use it!

The same applies for internal communication. You create worlds of experience with communication. And regardless of with whom or via which media you maintain contact, your communication should always be consistent and make sense. Only then will you create stable relationships with your customers and staff. If, for example, an organization runs both an e-Commerce platform and a physical shop, the shopping experience should be similar in both cases. The same applies on the internal level.

M: Do you mean that the way an organization uses digital media should reflect its organizational culture?

AM: Precisely! The internal processes are often somewhat neglected. But the same values that are communicated externally should also be communicated internally.

M: I like your company name, because it contains a contradiction. Would you agree that contradictions are also often a source of innovation?

lich die gleichen Werte vermittelt werden wie nach außen.

M: Mir gefällt Ihr Firmenname, weil er einen Widerspruch in sich trägt... Widersprüche sind doch oft auch eine Innovationsquelle – was meinen Sie?

AM: Der innovative Gedanke war bei der Namensgebung nicht im Vordergrund, doch es geht darum, dass man Gegensätze zusammenbringen muss, um ein Ganzes zu schaffen. oddeVEN, schwarz-weiß, 1-0 usw. repräsentieren die verschiedenen Sichtweisen, die man an einen Tisch bringen muss, um etwas zu bewegen.

M: In einem Artikel (brand eins: Innovation) las ich von einer Studie, in der untersucht wurde, wo und wie Innovationen am besten gedeihen – und zwar an jenen Orten, wo sehr unterschiedliche Menschen leben und die Möglichkeit haben, sich auszutauschen. Das geht in die gleiche Richtung...

AM: Definitiv! Bei Innovation geht es darum, sich von der eigenen Sichtweise zu lösen – und das geht natürlich leichter, wenn man die Gelegenheit hat, auf andere Muster und Perspektiven

AM: The innovative aspect wasn't our primary focus when we chose the name. But it is about bringing opposites together to create a whole: oddeVEN, black and white, 1-0, etc. – they all represent the different perspectives that have to be brought to the table in order to achieve something.

M: I recently read in a journal (brand eins: Innovation) about a study which looked at where and how innovations thrive best – namely in places where the people who live there are very different and have the opportunity to talk to each other. That's similar...

AM: Absolutely! Innovation is about putting your own perspective to one side – and that is naturally easier when you have the opportunity to see other patterns and outlooks. It's about bringing different views and backgrounds together and being willing to understand the others – building on that is definitely fertile. If we all insist that our own ideas are right, nothing new will ever come to be.

M: There's also an element of order and disorder in oddeVEN... And it is exciting in an organiza-



zu treffen. Unterschiedliche Ansichten und Hintergründe zusammenzubringen und dazu die Bereitschaft, die anderen zu verstehen – darauf aufzubauen, das ist sicherlich befruchtend. Wenn man auf der eigenen Meinung beharrt, wird kaum etwas Neues entstehen.

M: oddEVEN beinhaltet ja auch etwas von Unordnung/Ordnung... In Unternehmen ist es spannend, wie aus den vielen Ideen konkrete Projekte und reife Produkte werden. Was empfehlen Sie da?

AM: Der Grundsatz vom agilen Vorgehen ist es ja, konkrete Resultate über Konzepte und Pläne zu stellen. Es geht darum, Dinge einfach auszuprobieren und daraus unmittelbar etwas zu lernen und weiterzuentwickeln. Ganz im Sinne des *minimal viable product* – das ist die minimale Version eines neuen Produkts, das den beabsichtigten Nutzen für den Kunden erfüllt. Z. B. für die Fortbewegung nicht so lange etwas immer weiter entwickeln, bis ein fertiges Auto dasteht, sondern mit einem Brett mit Rollen zu beginnen – dann geht es zum Fahrrad, zum Motorrad usw. Diese Prozesse verlangen große

Ehrlichkeit und Mut, Neues auszuprobieren, sich selbst weiterzuentwickeln und Zwischenschritte auch mal wieder aufzugeben.

M: Loslassen scheint ein Schlüsselwort zu sein... Wie können Menschen in Organisationen das lernen?

AM: Zunächst gilt es zu identifizieren, woran man eigentlich festhält. Und dann sollte man die eigene Sichtweise durch neue Erfahrungen, Gespräche und Perspektiven erweitern, um sich von starren Mustern zu lösen.

M: Was unterstützt Sie persönlich beim Loslassen im Leben?

AM: Das Reisen! Schon als Schüler habe ich ein Austauschjahr im Ausland verbracht und gelernt, meine eigene Kultur mit neuen Augen zu betrachten. Sich mit neuen Ländern und Menschen auseinanderzusetzen ist sehr bereichernd und zwingt einen, sich immer wieder einmal selbst zu hinterfragen. Denn Innovation beginnt bei einem selbst...

M: Herr Malär, vielen Dank für das Gespräch! ●

tional concept to see how the many ideas are turned into actual projects and mature products.

What do you recommend here?

AM: The principle behind the agile approach is to put concrete results before concepts and plans. It's about just trying things out, learning from doing so and developing them further. Very much in the minimal viable product sense – i.e. the minimum version of a new product that provides the intended benefit for the customer. In the case of mobility, for example, that means not continuing development until you have a full-blown automobile, but rather starting with a board and wheels, then progressing to a bicycle, a motorcycle, etc. These processes demand great honesty as well as the courage to try something new, to develop as an individual and to abandon the interim steps on occasion.

M: Letting go seems to be a keyword. How can people in organizations learn to do so?

AM: First by determining what they are actually holding on to. Then by expanding their own horizons through new experiences, discussions and perspectives to release themselves from fixed patterns of behavior.

M: What helps you personally to let go?

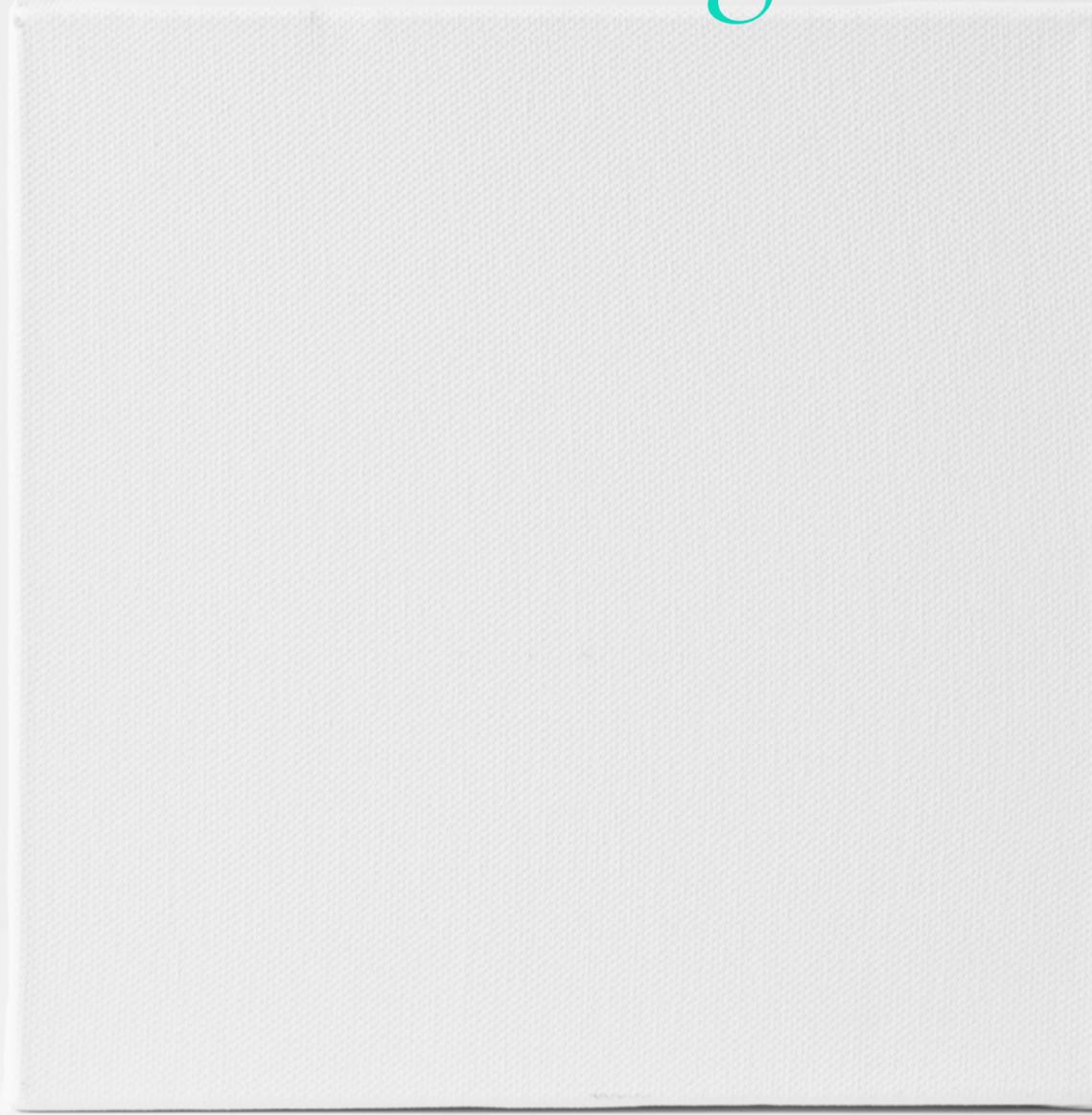
AM: Travelling! Back when I was still at school, I did an exchange year abroad and learned to look at my own culture through new eyes. Getting to know new places and people is very rewarding and forces you to take a critical look at yourself. After all, innovation always begins at home...

M: Thank you for taking the time to talk to us! ●

Innovation braucht Muße, Mut und Muse Innovation takes time, courage and muses

Ein Erfahrungsbericht von Mira Meiler,
Künstlerin und Organisationsberaterin

A Report by Mira Meiler, artist and
organizational consultant

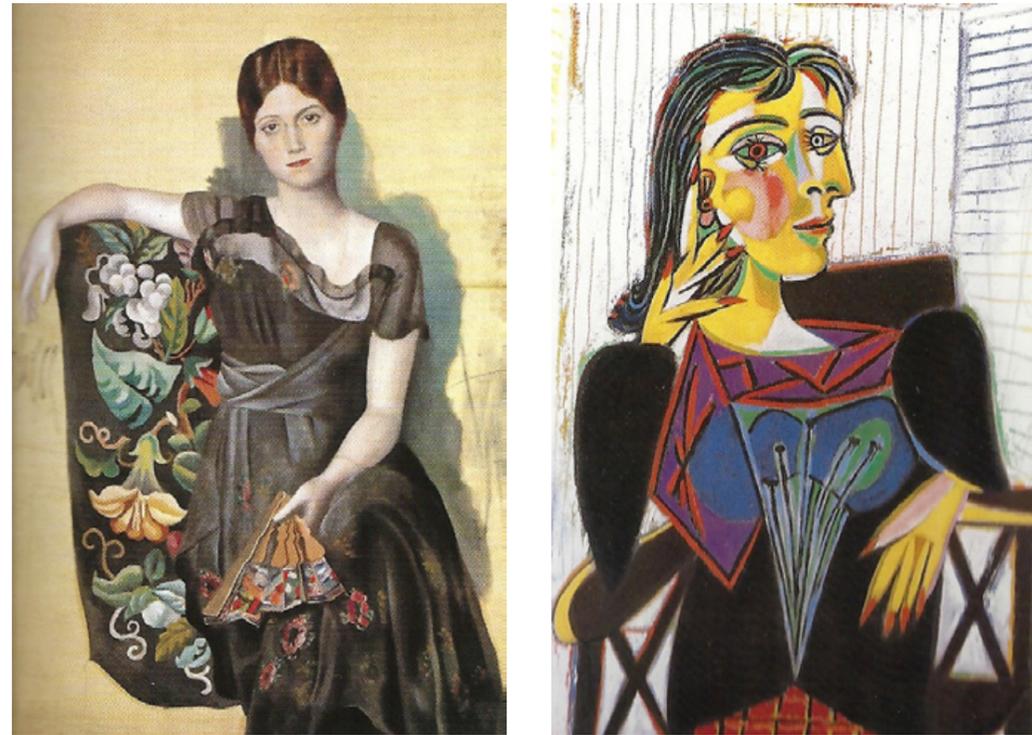


Ich stehe also vor einer weißen Leinwand und möchte ein neues Bild malen. Ich beginne spielerisch, verwende bekannte Techniken, lasse mich von Fotos sowie von Vorstellungen im Kopf inspirieren und experimentiere mit Farben und Formen. Doch oft verschwindet das Neue sehr schnell wieder unter einer weiteren Farbschicht, da es zu wenig „Sensation“ bietet. Dann fange ich weitere Bilder an und tobe mich an mehreren Leinwänden gleichzeitig aus, um meinem großen Schaffensdrang nachzugeben. Doch keines der Bilder stellt mich zufrieden, und langsam gebe ich es auf, jetzt sofort etwas „noch nie Dage-wesenes“ produzieren zu wollen.

So I find myself standing in front of a blank canvas, wanting to paint a new picture. I start in a playful manner, use familiar techniques, draw inspiration from photos and ideas in my head and experiment with colors and shapes. But the new creation often disappears very quickly under another layer of color because it doesn't have enough "feeling". So I start more pictures and indulge my desire to create by letting myself loose on several canvasses at the same time. But none of the pictures satisfies me, and I slowly give up wanting to instantly create something that had "never been there before".

Es kehrt Frieden ein und ich besinne mich: Solange ich auf Bekanntes zurückgreife und zu verbissen auf ein Ergebnis hoffe, kann nur etwas aus der Vergangenheit wiederholt werden, und das ist – zumindest für eine Künstlerin – langweilig! Etwas Neues kann nur ohne Plan und „unabsichtlich“ im Jetzt passieren. Es entsteht in einer Stimmung, in der man nichts Bestimmtes erreichen, aber doch dem Gestaltungswillen tief drinnen in sich nachgeben möchte – an einem Ort, wo alles möglich und nichts fix ist. Es entsteht im tiefen Vertrauen darauf, dass alles, was ich weiß, extrem wertvoll und zugleich für ein tatsächlich innovatives Ergebnis völlig unnütz ist. Kurz: Es entsteht an einem Punkt, wo sich alle Widersprüche in einem Flow-Gefühl auflösen.

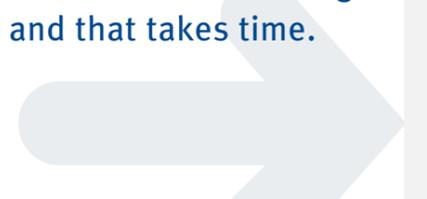
Klingt schwierig oder gar unmöglich, jemals dorthin zu gelangen? Ganz und gar nicht! Das systemische Weltbild bietet einige Techniken an, die ganze Gruppen durch paradoxe und kreative Interventionen in einen Zustand versetzen können, wo Neues sich seinen Weg bahnen kann. Ein wichtiger Faktor für das Gelingen ist in jedem Fall Zeit. Auch wenn im Moment alle Zeichen auf „agil“ und „schnell“ stehen, bin ich zutiefst überzeugt davon, dass Innovation Zeit braucht. Von ein paar unerwarteten Spontanwürfen abgesehen, sind meine besten Werke immer in intensiver Auseinandersetzung mit einem Thema entstanden – und das dauerte eine Weile.



*Beide Kunstwerke sind von Pablo Picasso –
künstlerische Innovation kennt keine Grenzen*

Peace returns, and I start to reflect on what has happened: as long as I continue to draw on the familiar and to hope stubbornly for a result, I can only repeat something from the past, and that's boring – at least for an artist! Something new can only happen in the now – without a plan and “unintentionally”. It emerges when I am not trying to achieve something specific, yet want deep down to give in to my creative drive. It happens at a place where everything is possible, and nothing is set in stone. It emerges in the strong belief that everything I know is extremely valuable yet also useless for an actual innovative result. In short: it happens at a point where all contradictions merge into a sense of flow.

Getting there sounds difficult or even impossible? Not at all! The systemic view offers a number of techniques that use paradox and creative interventions to bring entire groups into a state where new things can emerge and make themselves felt. An important factor for success here is definitely time. Even when all the signs are set to “agility” and “speed”, I remain absolutely convinced that innovation takes time. With the exception of a few unexpected spontaneous shots on target, my best works have always come when I have been focusing intently on a subject – and that takes time.



Die Muße ist also der erste Gast, den man einladen sollte, um einen Nährboden für Innovation zu bereiten. Dann braucht es den Mut, unperfekte und verrückte Ideen nicht nur stehen zu lassen, sondern sie als wundervoll hässliche Zwischenstadien zu betrachten. Und dann dürfen sie kommen, die Musen! Die Göttinnen der Kunst wecken jenen Teil im Menschen, den er normalerweise in der Arbeitswelt nicht zeigt, der aber für die Zukunftsfähigkeit vieler Organisationen sehr wichtig sein wird – die ursprüngliche Schöpferkraft!

Zitat:

Und solange du das nicht hast,
Dieses: Stirb und werde!
Bist Du nur ein trüber Gast
Auf der dunklen Erde

Johann Wolfgang von Goethe

Mira Maria Meiler ist Partnerin von K&N und malt seit vielen Jahren Acrylbilder und Auftragswerke in ihrem Atelier in Wien ●



Time is therefore the first guest you should invite to prepare a fertile ground for innovation. Then you need the courage not only to permit imperfect and crazy ideas, but also to see them as wonderful, ugly interim stages. And then you can invite the muses! The goddesses of art awaken the part of us that we normally do not show at work, yet which will be very important for the sustainability of many organizations – our creativity.

Quote:

And as long as you have not experienced
This: to die and so to grow,
You are but a troubled guest
On the dark earth.

Johann Wolfgang von Goethe

Mira Maria Meiler is a partner of Königswieser & Network and has been painting in acrylic and commissioned works in her atelier in Vienna for many years ●

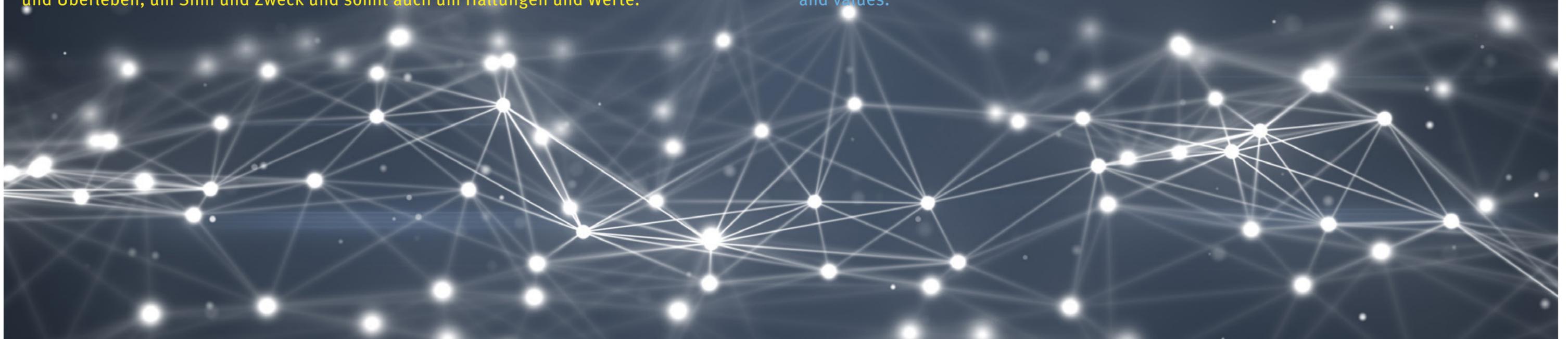
Innovationskraft in Unternehmen Innovation in Organizations

Ein Werkstattbericht von Renate Glaser,
Partnerin von Königswieser & Network

A report by Renate Glaser,
Partner at Königswieser & Network

Würde man aus den politischen und gesellschaftlichen Diskursen der letzten Jahre eine Wortwolke zum Thema Arbeit und Wirtschaft bilden, der Begriff Innovation – ebenso wie Digitalisierung, Demokratisierung, Industrie 4.0 und Ähnliches – würde sicherlich hervorstechen. Bei alledem geht es um die Arbeitswelt von morgen, um das, was wir arbeiten, wie wir arbeiten und wozu wir arbeiten. Es geht darum, was uns weiterbringt – um Erfolg und Überleben, um Sinn und Zweck und somit auch um Haltungen und Werte.

If we were to generate a word cloud on work and business out of all the political and social debates in recent years, the term innovation – as well as digitalization, democratization, industry 4.0, etc. – would definitely feature prominently. All of these terms bear a relation to the workplace of the future, to what work we do, how we work and why we work. They are about what helps us to progress, about success and survival, about sense and purpose – and thus also about attitudes and values.



Doch was macht Unternehmen eigentlich nachhaltig zukunftsfähig? Und (wie) hängen Innovation und Zukunftsfähigkeit überhaupt zusammen? Können Organisationen heute nur dann überleben, wenn sie sich selbst, ihre Strukturen, ihre Leistungs- und Produktportfolios permanent neu erfinden? Welche Ansprüche, welche Haltungen stehen hinter dem Ruf nach Innovation? Sitzen wir alle einem Hype auf? Taugt die Auseinandersetzung mit dem Thema eher als modisches Luxusprojekt denn zur ernsthaften Beschäftigung mit Ansätzen und Formen nachhaltiger Zukunftssicherung? Und was genau wäre es eigentlich, das Organisationen Innovationen ermöglicht und beschert? Oder anders gefragt: Wie funktioniert, wie gelingt Innovation? Woraus speist sich, woraus entsteht Innovationskraft?

In einer Forschungsgruppe, bestehend aus Gesellschaftern und Netzwerkpartnern, stellen wir uns aktuell diese und andere Fragen zu diesem Thema. Vorerst steht für uns der Begriff Innovation im Generellen für „neuartiges“ Handeln, das eine positive Wirkung auf die Zukunftsfähigkeit einer Organisation hat. Damit docken wir im ersten Schritt eng an das Verständnis an, wie es uns häufig in Organisationen begegnet: Als innovativ deuten Systeme ihr eigenes Handeln in der Regel dann, wenn in regelmäßigem Turnus neue, veränderte oder adaptierte Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen entwickelt und extern materialisiert

werden, um das Unternehmen vor allem wirtschaftlich voranzubringen und innovativ im Markt zu wirken. Wir meinen mit Innovation darüber hinaus aber auch die Veränderungen im Denken, in der Haltung und in den Mustern einer Organisation, also die Innovationen im System.

Unter Innovationskraft verstehen wir die Grundlage dieses „neuartigen“ Handelns: die Fähigkeit einer Organisation, zurückblickend und/oder vorausschauend auf veränderte oder zukünftige Rahmenbedingungen im Sinne des Organisationszwecks zu reagieren. Innovationskraft wird sichtbar in der Summe der Innovationsversuche bzw. -potenziale und der tatsächlich wirksam gewordenen Neuerungen. Wie aber entsteht sie? Wie kann sie sich entfalten?

Unsere These: Innovationskraft entsteht aus der Symbiose zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationskultur. Dabei umschließt die Innovationsfähigkeit die eher strukturgebenden Elemente, wie das Beherrschen von innovationsfördernden Tools, Techniken und Methoden sowie das Vorhandensein der notwendigen fachlichen Kompetenzen zur Entwicklung entsprechender Prozesse.

Innovationskultur hat hingegen mit veränderten Haltungen und Werten zu tun. Unternehmenskultur kann unserem Verständnis nach



But what actually makes an organization fit for the future? Is there a link between innovation and sustainability? If so, what form does it take? Can organizations only survive in the modern world if they permanently reinvent themselves, their structures and their portfolios of products or services? What demands, what attitudes lie behind the calls for innovation? Is it all just hype? Is the focus on this topic simply en vogue, or does it really constitute a serious attempt to safeguard our future – with proper and correct approaches? And what is it exactly that facilitates and secures innovation in organizations? In other words, how does innovation work? How does it succeed? What feeds it? What creates innovative strength?

We have already set up a working group in the Königswieser Network to work on these and other related issues. For the present, we see innovation as “innovative” action that has a positive effect on the sustainability and future viability of an organization. With this, we dock on to the understanding of the term that we commonly encounter in organizations: systems generally consider themselves to be innovative if they regularly develop and launch new, changed or adapted products, processes or services to drive their business forward – above all from an economic perspective – and to show themselves as such in the market. But there is a second aspect to our understanding of innovation: for us, it also encompasses the

zum Treiber, zum Nährboden für Innovationen werden. Hierzu sind folgende „Systemvoraussetzungen“ erforderlich:

- Es herrscht grundsätzlich Offenheit gegenüber Neuem. Innovation stellt einen Wert dar.
- Unterschiedlichkeiten im System sind sichtbar, werden bewusst genutzt und gelebt.
- Die Zusammenarbeit ist effektiv und effizient. Sie ist sinnorientiert statt machtorientiert.
- Regeln werden immer wieder auf Nützlichkeit hin überprüft und infrage gestellt.
- Es wird über Grenzen hinausgeblickt und über Grenzen hinweggegangen.
- Risiken werden bewusst und mutig eingegangen.
- Fehler dürfen gemacht werden, wenn daraus gelernt wird.
- Störungen, Irritationen und Musterbrüche werden zugelassen.
- Es findet ein permanentes „Stretching“ im Spannungsfeld Altes – Neues/Bewährtes – Innovatives statt.
- Raum und Zeit für gemeinsames Denken und für Reflexion wird eingeräumt und in Anspruch genommen.
- Auseinandersetzung, „Reibung“, „Ringeln“ sind geübte Praxis und liegen in der Selbstverantwortung der Einzelnen.
- Das Ausprobieren von Innovativem ist mit Ausdauer und Durchhaltevermögen verknüpft.

Eines lässt sich jetzt schon folgern: Wenn die Zukunftsfähigkeit einer Organisation sich in ihrer Innovationskraft abbildet, wird die Kultur von Organisationen mit all ihren divergenten Bestandteilen in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen als bisher.

Wir arbeiten weiter an diesem Thema. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Forschungsgruppe werden im November im Zuge unserer Kundenveranstaltung zum Thema Innovation präsentiert und zur Diskussion gestellt und in neue Beratungsprodukte und -ansätze einfließen. ●

corresponding changes in the ways of thinking, attitudes and patterns of behavior in an organization, i.e. the innovations in the system itself.

In our view, the basis for this “innovative” action is innovative strength, i.e. the ability of an organization to react retrospectively or proactively to changed or future conditions in line with its purpose of business. Innovative strength can be seen in an organization’s potential, attempted or realized innovations. But how does it emerge in the first place? How can it unfold?

Our hypothesis: innovative strength emerges from the symbiosis between innovative capacity and a culture of innovation. Innovative capacity encompasses the more structural elements, such as the mastery of tools, techniques and methods to promote innovation and the availability of the required professional competences to develop corresponding processes. A culture of innovation, in contrast, is all about changed attitudes and values. The right organizational culture drives innovation and provides it with fertile ground in which to flourish. This necessitates the following “system requirements”:

- A general openness to innovation and the new. Innovation is a value.
- Differences in the system are visible, embraced and put to deliberate use.

- Cooperation is effective and efficient. It is oriented on meaning not power.
- Rules are regularly checked for their usefulness and questioned where necessary.
- Thinking and acting out of the box.
- Risks are taken consciously and with courage.
- Mistakes are permitted if they are learned from.
- Disruptions, irritations and breaks in patterns are allowed.
- The trade-off between old – newly/tested – innovative is permanently “stretched”.
- Provision and use of time and space to think and reflect together.
- Conflict, “friction”, “wringing” are standard practice and everyone’s own responsibility.
- Endurance and stamina are an integral part of the innovation process.

One thing is already clear: if the sustainability and viability of an organization is reflected in its innovative strength, organizational culture – with all its diverging elements – will become even more relevant in future than it has been up till now.

We are continuing to work on this topic. The insights and findings from this research group will be presented and discussed at our customer event in November, which will focus aptly on innovation. They will also be incorporated into new consulting products and approaches. ●

Führen von „agilen Teams“ Leading “agile teams”

Ein Erfahrungsbericht von Susanna Ulrich, Netzwerkpartnerin von Königswieser & Network

A report by Susanna Ulrich, Network Partner at Königswieser & Network



Parsons theoretisierte über soziale Systeme und ihre Bedürfnisse. Damit soziale Systeme gedeihen können, müssen vier Charakteristika zusammentreffen:

- A** Adaption = Fähigkeit, sich seiner Umwelt anzupassen;
- G** Goal = Erfüllung eines Zwecks, Sinn eines Zwecks (sense of purpose);
- I** Integration = Regulierung von sozialen Beziehungen in einer Gruppe;
- L** Latente Muster = Management von Spannungen und Lösen von Konflikten.

Was bedeutet das für Führungskräfte, in agilen Kontexten zu führen? Wie sieht ein agiles Team aus?

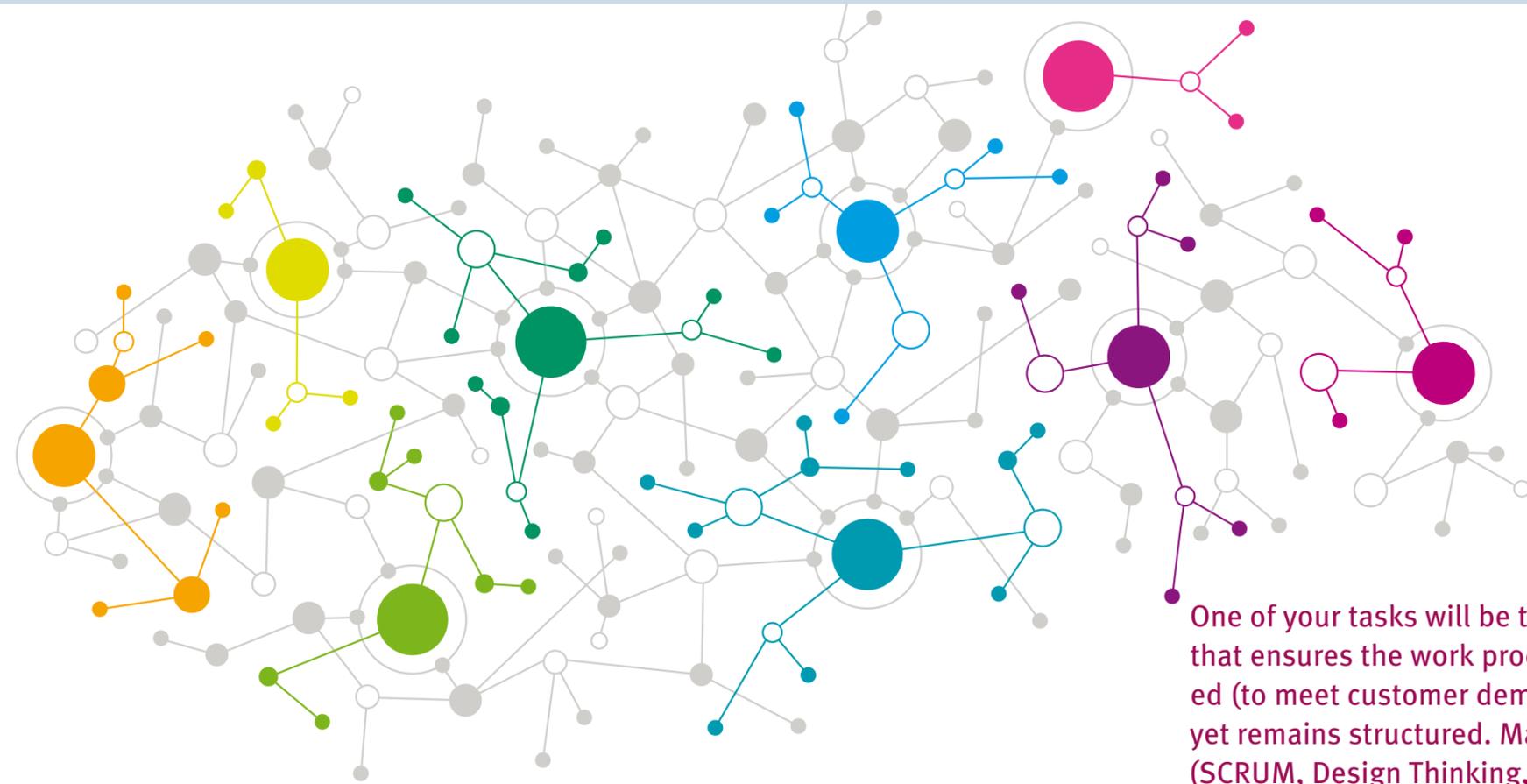
Das agile Manifesto von 2001 postuliert 4 Wertepaare und 12 Prinzipien hinsichtlich einer erfolgreichen, agilen Softwareentwicklung. Viele Unternehmen und Teams arbeiten bereits gemäß dieser Forderung agil oder streben es an.

Talcott Parsons attempted to develop and perfect a model for social systems and their needs. For social systems to function, four characteristics must come together:

- A** Adaption = the ability to adapt to the environment;
- G** Goal = attainment of goals, sense of purpose;
- I** Integration = regulation of social relationships in a group;
- L** Latency = management of tensions and diffusion/resolution of conflicts.

What exactly does managing in agile contexts mean for managers? What constitutes an agile team?

The 2001 “Agile Manifesto” is comprised of four foundational values and twelve supporting principles for successful, agile software development. Many companies and teams already work according to this approach or strive to do so.



Führungskräfte sollten sich also mit agilen Vorgehensmodellen, deren Komponenten und Wirkungsprinzipien auseinandersetzen, ihre Erkenntnisse dann den Organisationen und Teams zur Verfügung stellen und diese in ihrer Entwicklung zur Zukunftsfähigkeit begleiten.

Schlecht vorhersehbare zukünftige Umwelten erfordern eine andere Haltung als bisher. Vertrauen Sie als Führungskraft auf das Wissen Ihrer Mitarbeiter und binden Sie dieses in Ihre Entscheidungen mit ein. Etablieren Sie eine Fehlerkultur, in der Vorgehensweisen ausprobiert werden dürfen und nicht perfekt sein müssen. Vertrauen Sie auf die Selbstorganisation von Teams. Als Basis für gemeinsame Entscheidungen reicht es aus zu akzeptieren, dass es richtig oder falsch nicht gibt.

Für Problemanalysen gibt es keine Zeit mehr. Arbeiten Sie lösungsfokussiert. Das bedeutet, sich gedanklich in die erwünschte Zukunft zu versetzen und darauf zu konzentrieren.

Eine Ihrer Aufgaben wird es sein, ein entsprechendes Konzept zu etablieren, damit der Arbeitsprozess beschleunigt wird (um Kundenanforderungen schneller gerecht zu werden) und dennoch strukturiert verläuft. Viele „agile Methoden“ (SCRUM, Design Thinking, Kanban ...) funktionieren ähnlich. Die Botschaft lautet: „Nur wer gut strukturiert arbeitet, kann agil arbeiten.“

Weiters gilt es, sich mit der Zukunft von Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen im Rahmen von Management und Digitalisierung 4.0 sowie mit den unterschiedlichen Menschen, die uns möglicherweise in die Zukunft begleiten werden, auseinanderzusetzen. Wer wird das sein? Digital natives? Generation Y? Oder auch Traditionalisten? Wer wird das Steuer in Händen halten? Will man wirksame Führungsarbeit leisten, gilt es, eine gemeinsame Ebene zu finden, um auf dieser auch im Konfliktfall als tragfähiges System agieren zu können. Hierfür ist es wichtig, die Potenziale und Erfahrungen der einzelnen Generationen miteinander zu verbinden.

Auch Sie als Führungskraft werden sich folgender Frage stellen müssen: Was bringt es mir als Mitarbeiter für Vorteile, wenn ich mit Ihnen zusammenarbeite? Das Leben als Führungskraft bleibt spannend... ●

Accordingly, managers must take a closer look at agile models, their components and their operating principles, and then communicate what they have learned to their organizations and teams and help them in their quest for sustainability.

An unpredictable future calls for a new and different attitude. Trust in the knowledge of your staff and incorporate it into your decisions. Establish a culture that accepts mistakes, where things can be tried out and don't need to be perfect. Trust in the ability of teams to organize themselves. Accept that there is no such thing as wrong or right when it comes to joint decisions. There is no longer time to analyze problems. Focus on the solutions. In other words, think about the desired future and concentrate on achieving it.

One of your tasks will be to establish a concept that ensures the work process is accelerated (to meet customer demands more quickly) yet remains structured. Many “agile methods” (SCRUM, Design Thinking, Kanban, ...) function in a similar way. The message is: “You can only be agile if you work in a well-structured manner.”

Due consideration must also be given to the future of leadership and cooperation in organizations in the Management and Digitalization 4.0 context as well as to the different people who may accompany us in the future. Who will they be? Digital natives? Generation Y? Traditionalists? Who will be in control? To lead effectively, common ground upon which the system can remain viable in the event of conflict needs to be found. And it is important to bring together the experience and potential of the different generations.

As a manager, you will also have to ask yourself the following question: What advantages do I gain if I work with you? Life as a manager remains exciting... ●

Über Freiräume und deren Grenzen

Beobachtungen und
Schlussfolgerungen
von Oliver Bahr

On Open Spaces and their Limits

Observations and conclusions by Oliver Bahr



Dass Innovationen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen stehen, bedarf keiner Diskussion. Folglich setzen immer mehr Unternehmen in ihrer Organisationsentwicklung mit Initiativen an, die die Innovationskraft des Unternehmens stärken sollen. Eine beliebte Maßnahme ist beispielsweise das Schaffen von Freiräumen, in denen etwa bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit zur Ideenweiterentwicklung verwendet werden können. Wie werden diese im realen Arbeitsalltag nun tatsächlich genutzt?

There is no denying the importance of innovation for the viability of a company. Accordingly, more and more companies are introducing measures and initiatives to strengthen their innovative strength. One popular such method is the creation of open spaces in which up to around 20 % of working hours can be used to develop ideas further. But how are such spaces really used in actual day-to-day working life?

Im Folgenden werden aufgrund der Praxisbeobachtung verschiedene Formen von „Freiräumen für Innovation“ beschrieben, was unter anderem zu der Frage führt, warum wir im Gestalten von Freiräumen auch auf Widerstände treffen und an Grenzen stoßen.

Formen von Freiräumen

- Auf der Individualebene hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an der Generierung von Innovationsideen zu beteiligen, und zwar mittels der Beschreibung einer eigenen Idee in Dokumentationsportalen oder Vordrucken.
- In Großgruppenveranstaltungen (z. B. Open Space) können Mitarbeiter Inspirationen bezüglich Innovationen einholen und zugleich ihre Expertise einbringen, was auch im zum Teil hierarchieübergreifenden Mitwirken in Innovationsgremien möglich ist.
- Zur Stärkung der innerbetrieblichen Vernetzung und zum Heben von Synergien werden fixe Arbeitsplatzzuweisungen aufgehoben. Mit einer „Arbeitsumgebung nach Wahl“ werden im Zuge der Innovationsförderung immer öfter Co-Working-Arbeitsplätze als Option angeboten.
- Auf Basis ihrer Innovationsideen werden Mitarbeitern Zeitbudgets und Projektverantwortung übertragen, damit sie ihre Ideen, wenn diesen entsprechendes Potenzial zugeschrieben wird, weiterentwickeln können.

- Für Workshops und Pilotprojekte mit innovationsförderndem Charakter werden finanzielle Budgets zur Verfügung gestellt. Hier sind im Vergleich zu früher größere Gestaltungsspielräume gerade auf Team- und Bereichsebene zu beobachten.

Innovationen gründen auf Ideen bezüglich Neuartigem, die inhaltlich unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigen. Doch oft wird die hinsichtlich der Vielfalt an Einflussfaktoren zu geringe Qualität der eingebrachten Ideen – bei einer gleichzeitig hohen Anzahl von Ideeneingaben – bemängelt. Möglicherweise liegt der Mangel an Qualität und Potenzial der eingebrachten Ideen daran, dass sie meist schriftlich dokumentiert werden und somit der diesbezügliche verbale Austausch mit den Kollegen in den Hintergrund tritt. Doch Perspektivenvielfalt und kreativer Gedankenaustausch sind entscheidende Parameter für die Qualität und den Erfolg neuer Ideen. (gemäß der Definition von Jürgen Hauschildt in „Innovationsmanagement“, 5. Auflage, Vahlen, München)

Eigentlich seien es immer die gleichen Mitarbeiter – so hört man –, die sich in Gremien engagierten oder intrinsisch motiviert an Workshops bzw. Großgruppenveranstaltungen teilnahmen, wenn es um Innovationen gehe, obwohl die Beteiligung allen offenstehe. Wei-

The following examples of “open spaces for innovation” are based on actual practice and led us, among other things, to question why the creation of such open spaces also meets with resistance and reaches its limits.

Types of open spaces

- On the individual level, each employee has the possibility to participate in the generation of innovative ideas, namely by describing his/her idea in a documentation portal or on a pre-prepared form.
- In large group events (e.g. Open Space), employees can draw inspiration for innovations and at the same time contribute their own expertise; this is also partly possible in non-hierarchical innovation bodies.
- To strengthen internal networks and harness synergies, permanent workplaces are done away with. Under the motto “Choose your own workspace”, co-working spaces are increasingly offered as an option to promote innovation.
- Employees are given time and project responsibility to develop their innovative ideas if the latter are considered to have potential.
- Budgets are made available for workshops and pilot projects to promote innovation. In comparison to previously, greater scope and freedom in terms of design can be observed particularly at team and departmental level.

Innovations are based on ideas of something new which incorporate different points of view. However, given the many factors of influence and large number of inputs, the lack of quality of such ideas is often criticized. This lack of quality and potential might result from the fact that such ideas are usually submitted in writing, thus pushing the verbal exchange with colleagues into the background. Yet different perspectives and the creative exchange of ideas are decisive parameters for the quality and success of new ideas.

In fact, when it comes to innovation, it would seem that it is always the same people who get involved in groups or are intrinsically motivated to participate in workshops or large group events, even if these are open to everyone. It is also apparent that some people become blocked in such group constellations, even though they have the knowledge and expertise to make valuable contributions. Two potentially contradictory styles of work come into play here: the setting in innovation-promoting bodies, workshops or large group events is ideally non-hierarchical and non-judgmental, while a preference for hierarchical structures and a critical attitude reduces some people’s ability to embrace different ways of working. They feel stressed by the situation and thus avoid participating in such events.

ters ist zu beobachten, dass sich manche Mitarbeiter in solchen Gruppenkonstellationen passiv verhalten, obwohl sie mit ihrer Expertise wertvolle Beiträge liefern könnten. Zu beachten sind hier mögliche widersprüchliche Arbeitsweisen: Das Setting in innovationsfördernden Gremien, Workshops oder Großgruppenveranstaltungen ist idealerweise hierarchie- und bewertungsfrei ausgelegt. Doch die Präferenz für Strukturen und für kritische Haltungen reduziert bei manchen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit der anderen Arbeitsweise anzufreunden. Sie fühlen sich dadurch überfordert und vermeiden daher entsprechende Teilnahmen.

Im Fall von Produktinnovationen sind häufig entsprechende Fachexperten anzutreffen. Strukturiertes Lernen und analytisches Denken sind nur zwei der Kriterien für ihre Karriere. Ein Blick in ihren Arbeitsalltag zeigt u. a. eine Tendenz zu Beständigkeit und Ordnung. Beides finden sie an einem gleichbleibenden Arbeitsplatz, in einem Arbeitsumfeld, das Orientierung bietet. So ist es nicht verwunderlich, wenn Freiräume wie Co-Working-Spaces insbesondere von Fachexperten nicht gut angenommen werden. Oft ist allein schon beim Wechsel von Einzel- oder Zweierbüros zu Großraumbüros Widerstand anzutreffen. Auch hier zeigen die individuellen Verhaltenstendenzen – je nach Persönlichkeitstypus – Grenzen bei der Gestaltung von Freiräumen auf. Der Einfluss

des Individuums zeigt sich dann auf der Team- und zuweilen auch auf der Bereichsebene, wenn räumliche Insellagen bereichsübergreifendes Denken hemmen.

Trotz individueller Zeitbudgets und Projektverantwortung und der damit einhergehenden Motivation und Energie sind nicht selten im Verlauf eines Innovationsprojektes nur schleppende Fortschritte zu verzeichnen. Grundlegende Festlegungen und interdisziplinäre Fragestellungen bleiben auf der Strecke. Ursachen hierfür liegen zuweilen in der klassischen Beschränkung von Ressourcen, die von anderen Fachgebieten im Ideenprojekt benötigt werden. Darüber hinaus setzt auch die besondere Arbeitsweise in den Vorstufen einer Innovationsentwicklung aufgrund vieler unbestimmter Faktoren (bspw. der Einschätzung hinsichtlich des Potenzials eines neuen Produkts oder der Folgen einer Produktionsumstellung) Grenzen in der Nutzung vorhandener Freiräume. Gerade diejenigen, die gewohnt sind, aufgrund ausreichender Kenntnis und Erfahrung in ihrem Fachgebiet Entscheidungen zu treffen, geraten in der Projektarbeit – mit ihren Unschärfen, Unwägbarkeiten und Unvollständigkeitszuständen – in persönliche Spannungszustände.

An Workshops, in denen von Experten innovationsfördernde Ansätze und Methoden (z.B. Design Thinking oder die Galeriemethode)



Product innovations are frequently driven by technical or product experts. Structured learning and analytical thinking are just two of the skills needed in their choice of career. A look at their everyday work reveals a tendency toward stability and order, both of which are found at a permanent workspace and in a work environment that provides orientation. It is therefore not surprising that such people are particularly unwilling to readily embrace open spaces like co-working spaces. They frequently even put up resistance to a change from a one- or two-person office to an open plan working environment. Once again, individual behavioral tendencies – depending on personality type – serve to demonstrate the limits of open space designs. The influence of the individual can then be seen on a team and even on a departmental level when spatial insularity inhibits cross-departmental thinking.

Despite the allocation of time resources and project responsibility – and the associated motivation and energy – progress in innovation projects can often be slow. Normal commitments and interdisciplinary matters are ignored. One reason for this lack of speed can be the classic lack of access to resources from other areas needed in the innovation project. In addition, the particular way of working in the early stages of innovation development that results from the many undefined factors (e.g. the assessment of the potential of a new

eingeführt werden sollen, stellen Teilnehmer wie auch Kostenstellenträger hohe Erwartungen. Doch nicht selten bleibt ein erfolgreicher Transfer der neuen Methoden in die Alltagsroutine aus. Vor allem wenn die Experten versuchen, ihre Ansätze einer individuellen und spezifischen Unternehmens- und Arbeitskultur überzustülpen, stellt sich bei den Teilnehmern (als Freiraumnehmer) und beim Kostenstellenträger (als Freiraumgeber) schnell eine Enttäuschung hinsichtlich getätigter Investitionen ein. Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, stößt also an ihre Grenzen, wenn der gewachsenen Unternehmenskultur zu wenig Rechnung getragen wird.

Pilotprojekte, die Innovationen vorantreiben sollen, werden in der Regel hinsichtlich Prozess- und Methodenwahl viele Freiheiten eingeräumt. Entsprechende Budgets sollen die Beteiligten zur Nutzung für gewinnbringende und unternehmenssichernde Innovationen ermuntern. Allerdings tritt allzu oft ein Disput in der Ausrichtung auf: Während ein Pilotprojekt oft schnell den Wunsch nach Entwicklung radikaler Innovationen auch abseits eines Kerngeschäfts zeitigt, schränken Entscheidungsgremien die Innovationsrichtung auf gemäßigte und beherrschbare Neuerungen innerhalb des Kerngeschäfts ein. In den meisten Fällen kommt es dann schnell zu einer Freiraumbegrenzung durch Managemententscheidungen auf der Leitungsebene. Das geht meist mit



project or the consequences of a change in production) is also a limiting factor on the use of available open spaces. For instance, people who are used to making decisions based on their detailed expertise and experience in their field find it especially difficult to work in a project setting with its fuzziness, unknowns and lack of completeness.

Participants and cost centers alike have high expectations of workshops to introduce innovation-promoting approaches and methods (e.g. Design Thinking or the Gallery Method). Yet these new methods are not always successfully transferred to everyday working life. Particularly when experts try to force their approaches on an individual and specific corporate and work culture, participants (as users of the open space) and cost centers (as providers of the open space) are frequently disappointed by the return on their investments. The willingness to set out on new paths therefore reaches its limits when not enough consideration is given to the established corporate culture. Pilot projects to drive innovation forward usually allow a lot of freedom in the choice of processes and methods. Corresponding budgets serve to encourage their use in the development of profitable and sustainable innovations. However, they often run into disputes regarding their focus: while a pilot project often rapidly awakens the desire to develop radical innovations outside the core business, decision-makers frequently restrict them to

Enttäuschungen und Demotivation aufgrund falsch verstandener Gestaltungsspielräume auf der Projektebene einher.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

In der Praxis hängt die erfolgreiche Nutzung von Freiräumen, die Innovationsbestrebungen in den Fokus stellen, mitunter von Arbeitsweisen und Kulturgegebenheiten ab. Individuelle Präferenzen und Tendenzen aufgrund von Persönlichkeitsmustern können schnell zu Widersprüchen zwischen eher traditionell geprägten und zeitgemäßen Arbeitsformen bzw. -bedingungen führen. Solche Widersprüche, aber auch unterschiedliche Verhaltensweisen und -normen aufgrund spezifischer Unternehmenskulturen – Sicherheitsstreben bzw. Beharrenwollen auf der einen und Sehnsucht nach Neuem bzw. ein Aufbruchwunsch auf der anderen Seite – grenzen gut gemeinte Freiräume unbewusst ein. Daher muss die Organisationsentwicklung auch latenten Grenzdimensionen Rechnung tragen, damit das Schaffen von Freiräumen für Innovationen Erfolge zeitigt – insbesondere dann, wenn Freiräume auf Basis von „open innovation“ und Einbindung von Start-up-Unternehmen erweitert werden.

Oliver Bahr ist Netzwerkpartner von Königswieser & Network ●

moderate and manageable innovations within the core business. In most cases, this quickly leads to freedom being restricted by executive level management decisions. This usually goes hand-in-hand with disappointment and demotivation as a result of misunderstood freedom at project level.

Summary

In practice, the successful use of open spaces to encourage innovation work depends to some extent on the work practices and cultural situation. Individual preferences and tendencies based on personality can quickly lead to conflicts between more traditional and more modern forms of work and work settings. Such conflicts, but also different behaviors and behavioral norms in specific corporate cultures (e.g. desire for security and determination to persist versus desire for innovation and change), unwittingly restrict well-intended open spaces. Organizational development must therefore also give due consideration to latent limits to ensure that the creation of open spaces for innovations leads to success – in particular when open spaces are extended to incorporate open innovation and involve start-up companies.

A report by Oliver Bahr, Network Partner at Königswieser & Network ●

Wie Sie innovative Tendenzen rasch im Keim ersticken können

13 ironische Empfehlungen von Roswita Königswieser

How to quickly nip innovative tendencies in the bud!

13 tongue-in-cheek recommendations from Roswita Königswieser



1

Misstraue Menschen – sie brauchen Kontrolle.
Mistrust people – they need to be controlled.

2

Hierarchien sind dazu da, aufrechterhalten zu werden.
Hierarchies are there to be maintained.

3

Fehler müssen strengstens bestraft werden, damit sie nicht wieder vorkommen.
Mistakes must be severely punished so they don't happen again.

4

Es gibt nur einen richtigen Weg.
There is only one correct way.

5

Wer Visionen hat gehört zum Arzt.
Someone who has visions should see a doctor.

6

Sich ausschließlich an Experten zu halten bringt Effizienz.
Sticking to what the experts say makes you more efficient.

7

Man sollte seine Zeit mit Arbeit und nicht mit Gesprächen verbringen.
You should spend your time working, not talking to people.

8

Wer Unsicherheit zeigt, hat schon verloren.
If you show uncertainty, you have already lost the battle.

9

Spinner gehören nicht in unsere Organisation, sie stören die Ordnung.
There's no room for crackpots in our organization, they disrupt the system.

10

Wir haben keine Zeit für Experimente!
We don't have time for experiments!

11

Man braucht keine „Veränderung“, denn es ändert sich ohnehin alles permanent.
We don't need "change", things are permanently changing all the time.

12

Die Menschen nach ihren Meinungen zu fragen artet rasch zu Basisdemokratie aus!
Asking people what they think quickly degenerates into a grassroots democracy!

13

Muße und Entschleunigung sind Modeworte, die in einem effizienten Leistungsunternehmen nichts verloren haben!
Free time and deceleration are buzzwords that have no place in a business setting.

PS: Wer diese garantiert kontraproduktiven Anregungen konsequent konterkariert, wird aller Wahrscheinlichkeit nach mit Innovationsschüben belohnt... ●

PS: If you counteract these counterproductive 'recommendations', you will most probably be rewarded with an upsurge in innovation... ●



Innovation kommt aus meiner Sicht dann zustande, wenn es gelingt, die Intelligenz von Mitarbeitern bei Problemlösungsprozessen gut einzusetzen. Allerdings braucht es immer auch das Experimentieren, Erkunden und Probieren mit „kleinen Schnellbooten“, bevor der „Dampfer“ in eine neue Richtung gesteuert werden kann.

Meine größte individuelle Innovation erlebte ich vor vier Jahren: Ich machte mich auf meine „persönliche Lernreise“, um systemisches Denken und Handeln zu verstehen, was mir nicht nur viele neue Perspektiven bezüglich der Welt eröffnete, sondern mich auch deutlich toleranter und neugieriger werden ließ.

I believe that innovation occurs when the intelligence of the employees is used well in problem-solving processes. But it also requires experimentation, exploration and testing with small “speedboats” before the “steamer” can be steered in a new direction.

I experienced my own biggest innovation four years ago, when I set out on my own “personal learning journey” to understand systemic thinking and action. This journey not only opened up many new perspectives on the world for me, it also made me far more tolerant and inquisitive.

*Adrian Brüll, Head of Corporate Development,
AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH, Dietzenbach*



Im Innovationsprozess geht es darum, die Energie der Faszination einer Idee in den nicht immer ganz so schillernden Alltag der Umsetzung zu bringen. Hierbei ist es wichtig, sich Unsicherheiten, Zweifel und Ängste bewusst zu machen, sie (pro)aktiv anzugehen und nicht auszublenden. Durststrecken, Rückschläge und Konflikte können somit besser gemeistert werden.

Entscheidend ist auch die richtige Balance zwischen konsequenter Umsetzung und flexibler Anpassung der Pläne. Viele erfolgreiche Innovationen unterscheiden sich – manchmal sogar erheblich – von der ursprünglichen Idee.

The innovation process is all about translating the energy in the fascination with an idea into everyday (working) life, where things are not always quite so glamorous. In doing so, it is important to identify uncertainties, doubts and fears, to address these (pro)actively and not make sure they are not suppressed. This helps us to better overcome any dry spells, setbacks and conflicts. Finding the right balance between systematic implementation and flexibility in planning is also decisive. Many successful innovations differ – some even significantly – from the original idea.

*Steffen Welzmilller, Head of Business Unit SkySails Power,
SkySails Group GmbH,
Network Partner at Königswieser & Network, Hamburg*



Für mich gibt es zwei Arten von Innovation: Die eine – die wir in Europa gut kennen und können – bedeutet kontinuierliche Verbesserung im Sinne des Ingenieursgedankens. Bei der anderen handelt es sich um gänzlich neue, „disruptive“ Veränderungen, die Möglichkeiten bieten, die vorher gar nicht denkbar waren – wo bestehende Regeln gebrochen oder völlig neu geschrieben werden. Diesbezüglich sind uns Amerika und Asien voraus.

Die Herausforderung besteht darin, sich die positiven Seiten der auf Planbarkeit und Sicherheit bedachten Unternehmenskultur – die bei uns als Betreibern von langlebiger Infrastruktur wie Kraftwerken stark ausgeprägt ist – zu bewahren, aber zugleich dennoch dort, wo es sinnvoll oder gar notwendig ist, ein Experimentieren zu ermöglichen. Die IT ist gerade in der Zeit der Digitalisierung ein enormer „Enabler“ bezüglich der Veränderung und Neugestaltung von Geschäftsprozessen, also auch ein Treiber innovativen Verhaltens. Es ist wichtig, den Menschen den Nutzen und die Möglichkeiten neuer Technologien ganz klar zu vermitteln und somit die Bereitschaft, Prozesse tatsächlich zu verändern und Neues auszuprobieren, zu fördern.

Interpretationen zum Thema Innovation

Interpretations of Innovation

For me, there are two types of innovation. The first – and the one we are most familiar with and accomplished at in Europe – is continual improvement in the engineering sense. The other – where America and Asia are ahead of us – refers to the totally new “disruptive” changes that open up hitherto unimaginable possibilities and where the existing rules are broken or completely rewritten.

The challenge lies in retaining the positive sides of a corporate culture based on planability and security – one that is particularly strong in operators of long-term infrastructures like power plants – yet at the same time facilitating experimentation where it makes sense or even becomes a necessity. In the digital world, IT is a huge enabler of change and redefined business processes, i.e. also a driver of innovative business processes. It is important to communicate the benefits and possibilities of new technologies very clearly and thus encourage the willingness to really change processes and try out something new.

Walter Fraißler, Chief Information Officer, Verbund AG, Vienna

Kundenstimmen zu unseren Seminaren/Ausbildungen Systemisch-komplementäres Change Management 2016 Customer Voices on our Seminars/Training Programs Systemic-Complementary Change Management 2016



Die Ausbildung umfasste ein unglaublich reichhaltiges Angebot an Methoden, Erkenntnissen und Wissen. Jede Minute war spannend, manches im positiven Sinn irritierend und vieles 1:1 in den Alltag übertragbar. Mein Blick hinsichtlich der Komplexität von Organisationen hat sich nachhaltig geschärft, und mein Umgang mit Veränderungsprozessen – und insbesondere mit den involvierten Menschen – ist noch mal deutlich achtsamer geworden. Als Schlüsselement habe ich die Systemdiagnose erlebt, die ein mächtiges Instrument zur Standortbestimmung in Organisationen ist und somit eine wertvolle Basis für den darauf folgenden Veränderungsprozess. Insgesamt war es eine enorme Lernerfahrung auf sehr hohem Niveau, die auch Spaß gemacht hat!

The training program covered an incredibly rich range of methods, knowledge and insights. Every minute was enthralling; some of it was irritating in the positive sense, and much of what we learned can be applied directly to everyday (working) life. I have gained a much clearer view of the complexity of organizations and am now even more mindful in my approach to change processes – and in particular to the people involved. For me, the system diagnosis is a key element; it is a powerful instrument for taking stock of an organization and thus establishing a valuable basis for the subsequent change process. All in all, this was an enormous learning experience at a very high level – and it was also great fun!

Peter Jaksch, Independent Consultant, Munich



Das Bereichernde an der Ausbildung waren die heterogene Ausbildungsgruppe sowie das breite Themenspektrum, das von dem ungemein erfahrenen Trainerteam lebendig vermittelt wurde. Gemeinsam mit den anderen Teilnehmern konnte ich viele systemisch-komplementäre Methoden ausprobieren und in der Folge unmittelbar in meine Beratungspraxis einfließen lassen. Dadurch hat meine Beratungstätigkeit an Facetten gewonnen – vor allem hat sich mein Verständnis für die soziale Dimension im Unternehmensgeschehen vertieft. Ich kann nun soziale Prozesse in Organisationen besser einordnen und entsprechend darauf eingehen. Außerdem hat das Ganze sehr viel Spaß gemacht!

What was so enriching about this training program were the heterogeneous group and the broad choice of topics – all of which were conveyed in a lively and vivid manner by the extremely experienced team of trainers. Together with my fellow students, I was able to try out a whole range of systemic-complementary methods, many of which I have since incorporated directly into my actual work. This has added new depth to my consulting work – and my understanding for the social dimension has grown in particular. I can now better assess and understand social processes in organizations and respond to them accordingly. And last but not least, the whole thing was also great fun!

Ulrike Sander, Independent Business Consultant, Zurich

Kundenstimmen zu unseren Seminaren/Ausbildungen

Systemische Gruppendynamik 2017

Customer Voices on our Seminars/Training Programs

Systemic Group Dynamics 2017



Spannend – Augen öffnend – inspirierend... Der Ablauf dieses Seminars ist – sicherlich sehr bewusst so gestaltet – zu Beginn für alle Teilnehmenden ungewohnt.

Ich habe in diesen Tagen vieles über meine persönlichen Stärken und allfälligen Schwachstellen erfahren und durfte deren Auswirkungen auf die Gruppenmitglieder sowie innerhalb der Gruppe spüren. Das ist nicht immer einfach oder gar angenehm. Aber es lohnt sich, diesen Weg zu gehen, der es ermöglicht noch klarer zu sehen, wie das Potenzial von Teams besser genutzt werden kann und wie sich alle Gruppenmitglieder optimal und zielführend einbringen können. Eine echte Bereicherung für alle Führungskräfte und Teamleiter! Ich kann das Seminar vorbehaltlos weiterempfehlen.

Fascinating – eye-opening – inspiring. The sequence of events at this seminar – which has clearly been quite deliberately set up that way – is initially unfamiliar to all participants. I learned a great deal here about my personal strengths and possible weak points and was able to sense their effects on the group and on its individual members. That is not always easy or even pleasant. But it is worth it, because it allows you to see more clearly how the potential in teams can be better used and how all members of a team can contribute optimally to achieving the goal. A real gain for all managers and team leaders! I can absolutely recommend this seminar without reservation!

Rolf Wilhelm, Managing Director, Alid AG, Degersheim



Das Seminar hat mich auf mehreren Ebenen begeistert. Man erlebt aus einem systemischen Blickwinkel heraus in einem einwöchigen Prozess die Dynamik in Gruppen und wie man deren kreatives Potenzial in der immer komplexeren Unternehmenswelt effektiv nutzbar machen kann. Man erfährt die Prinzipien einer „reifen“ Gruppe und damit die Grundlagen aller modernen Methoden wie Design Thinking, Agiles Management etc.. Ich habe damit eine eigene Sprache für viele Situationen und Entwicklungen in unserem Unternehmen vermittelt bekommen. Das Wichtigste ist aber, dass das Seminar eine hervorragende Möglichkeit zur Selbstreflexion bietet. Für mich ein „Muss-Seminar“ für alle Führungskräfte, (Change-) Manager und Verhandlungsführer – eben für alle, die sich selbst, die eigenen Denk- und Verhaltensmuster sehr gut kennen sollten.

I was impressed with this seminar on multiple levels. In a week-long process, you experience groups dynamics from a systemic perspective and see how the creative potential of groups can be put to effective use in the increasingly complex corporate world. You get to know the principles of a “mature” group and thus the fundamentals of all modern methods like design thinking, agile management, etc. I thus learned a specific language for many situations and developments in our company. But most importantly, the seminar is an excellent opportunity for self-reflection. In my opinion, it is a “must” for all executives, (change) managers and negotiators – in other words, for everyone who should know and understand themselves and the way they think and act very well.

Stefan Rummel, Managing Director, Messe München, Munich

Ausblick | Preview

**SYSTEMISCHE GRUPPENDYNAMIK
UNIVERSITÄT ST. GALLEN 2017**

Seminar für Mitglieder der Geschäftsleitung, oberes Kader, Projektgruppenleiter/-innen sowie interne und externe Berater/-innen auf den Gebieten Organisation, Personalwesen, Managementschulung und betriebliches Bildungswesen. Die Teilnehmerzahl ist auf 40 Personen begrenzt.

1. Sie erleben und verstehen Gruppen als Schlüsselemente größerer Abteilungen und komplexer Organisationen.
2. Sie sind in der Lage, gruppenspezifische Vorgänge und Zusammenhänge systemisch zu betrachten und produktiv zu nutzen.
3. Sie analysieren Ihre eigenen Denkstrukturen, Verhaltensmuster und Wahrnehmungsfilter.
4. Sie überprüfen und verbessern gegebenenfalls Ihren eigenen Führungs- und Durchsetzungsstil.

Veranstalter: Universität St. Gallen/
Königswieser & Network GmbH

Seminarleitung: R. Königswieser,
U. Königswieser

Ort: Weiterbildungszentrum der
Universität St. Gallen (www.wbz.unisg.ch)

Termin: 9. – 13. Oktober 2017

Seminargebühr: CHF 4.200,- (5 Tage)

Ansprechperson: Tanja Widemann

Tel. +41.71.224.75.04

E-Mail: tanja.widemann@unisg.ch

Web: www.wbz.unisg.ch



Ausblick | Preview

WIENER GESPRÄCHE IM HANDVERLESENEN
KREIS VON GÄSTEN –
IMPULSE ZU NACHHALTIGER INNOVATION

Wir veranstalten am 29./30. November 2017
in unseren Räumen die Wiener Gespräche zum
Thema Impulse zu nachhaltiger Innovation.

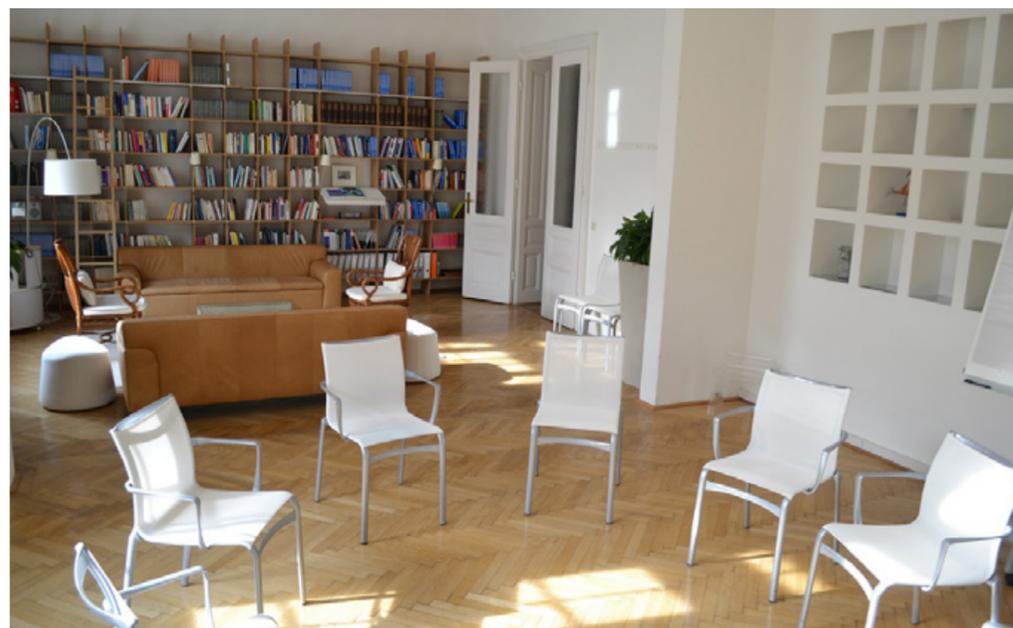
- 1. Tag:** Networking, Einstimmung zum Thema, Impulsreferat
 - 2. Tag:** Keynote, Forschungsergebnisse, intensiver Erfahrungsaustausch
- Keynote:** Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist und Mitglied der Geschäftsleitung, Haufe-umantis AG
Innovation braucht Transformation - wie ein organisationales Upgrade funktionieren kann
- Fokus agile Unternehmensführung
 - Effiziente und flexible Strukturen ermöglichen ein „Upgrade“ für die Organisation 4.0
 - Wie können digitale und soziale Transformation Hand in Hand gehen?
 - Welches Leadership-Format ist gefragt?

Impulsreferat:

Mira Meiler *Innovation in der Kunst*

Forschungsergebnisse:

Königswieser & Network Forschungskreis
Innovation



Ausblick | Preview

SYSTEMISCH KOMPAKT 2018

Seminar für externe und interne Fach- und Prozess-Berater, Führungskräfte und Schlüsselpersonen, Personal- und Organisationsentwickler sowie Trainer, Moderatoren und Mediatoren

Modul 1: 14. – 16. Februar 2018

Modul 2: 16. – 18. April 2018

In dieser 2-modularen Weiterbildung zu je drei Tagen konzentrieren wir uns auf die Vermittlung der wesentlichen Grundlagen systemischen Arbeitens. Neben theoretischen Inputs stehen praktische Übungen bezüglich Tools und Techniken im Vordergrund, immer basierend auf den uns wichtigen systemischen Grundhaltungen. Damit werden die Teilnehmer befähigt, das Gelernte in weiten Bereichen ihres beruflichen Alltags anzuwenden.

Veranstalter: Königswieser & Network GmbH

Trainer: U. Königswieser, U. Jänicke

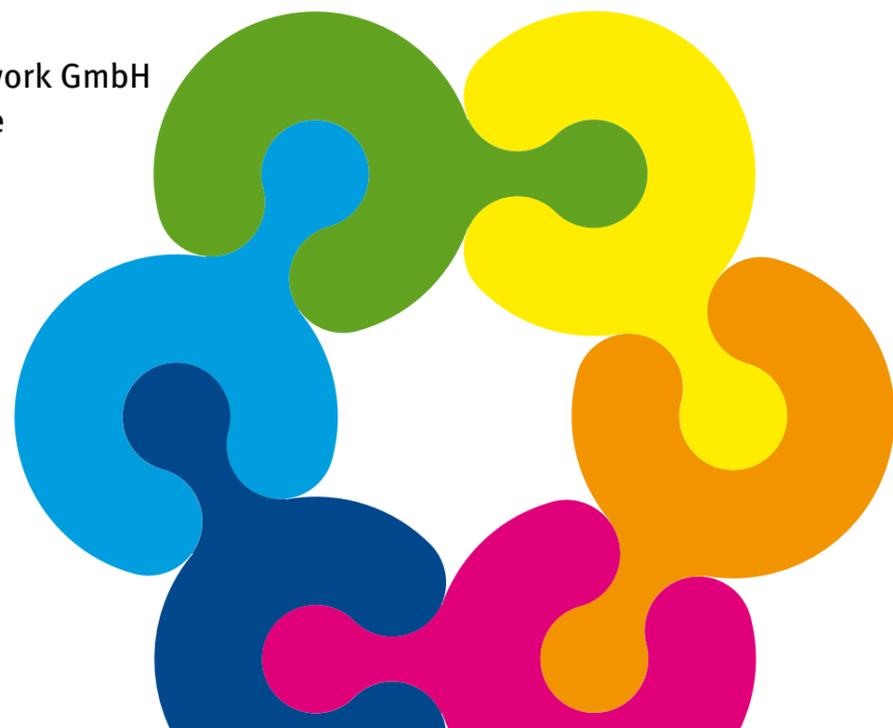
Ort: Raum Wien

Teilnahmegebühr:

€ 4 100,- für 6 Tage zzgl. 20 % Ust.

Weitere Informationen:

[Systemisch Kompakt 2018](#)



Ausblick | Preview

QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM ZUM SYSTEMISCH-KOMPLEMENTÄREN CHANGE MANAGEMENT 2018/19

Berater, Manager und Projektleiter haben in zunehmendem Maß immer komplexeren Ansprüchen zu genügen. Unsicherheiten nehmen zu, Planbarkeit wird schwieriger, Führungsdilemmata sind zu bewältigen, Wandel gehört zur Normalität. Es ist nützlich zu lernen, wie man in diesem Kontext Veränderung gestaltet. Basierend auf dem von uns entwickelten komplementären Beratungsansatz lernen die Teilnehmer, wie in anspruchsvollen Situationen und Projekten Fach- und Prozess-Know-how integriert werden können, wie Widersprüche bearbeitbar sind und damit „schnelle Optimierung

und nachhaltige Entwicklung“ gleichzeitig erzielt werden können.

Veranstalter: Königswieser & Network GmbH

Trainer: R. Königswieser, U. Königswieser

Ort: Mauerbach bei Wien

Termin:

Modul 1: 14. – 16. November 2018

Modul 2: 23. – 25. Jänner 2019

Modul 3: 13. – 15. März 2019

Modul 4: 08. – 10. Mai 2019

Modul 5: 26. – 28. Juni 2019

Weitere Informationen:

[Systemisch-komplementäres Change Management 2018/19](#)



Berghotel Tulbingerkogel



Weitere Informationen | Further information
www.koenigswieser.net/seminare
oder kontaktieren Sie | or contact
Violeta Pacolli

☎ ++43-1-368 46 91

E-Mail: violeta.pacolli@koenigswieser.net

IMPRESSUM | FLAG:

HERAUSGEBER | PUBLISHER: Königswieser & Network
GmbH, Marokkanergasse 22/7a, A-1030 Wien

☎ ++43-1-368 46 91, www.koenigswieser.net

REDAKTION | EDITED BY: Roswita Königswieser,
Nora Stuhlpfarrer

PHOTOS & ILLUSTRATION: Fotolia, Stephan Lindner

GRAFIK | GRAPHIC CONCEPT & DESIGN: Grafikatelier
Mag. Stephan Lindner, www.grafikatelier.at

LEKTORAT | LECTORATE: Nora Stuhlpfarrer