

Forschungsdialog an der ETH Zürich
28. September 2001

Neues entsteht aus bisher Unverbundenem
Teams unterstützen und Innovation fördern in frühen Phasen
(Projektergebnisse)

Frühe Phasen von Innovationsprojekten zeichnen sich dadurch aus, dass noch alles offen und unklar ist: Niemand weiß, wo es hingehen soll, ob es überhaupt ein Projekt gibt und ob es Erfolg verspricht. Die Entscheidungen, die hier getroffen werden, werden sich im Nachhinein als strategisch bedeutend erweisen. Doch vorab gibt es nur wenig Möglichkeiten, ihre Effekte vorauszusehen. Insbesondere wenn wirklich Neuland betreten wird, kommt man mit den bisherigen Methoden und Kenntnissen nicht viel weiter. Darin liegt eine ungeheure Faszination, aber auch ein hohes Risiko und für viele eine Bedrohung.

Um die Chancen dieser Situation zu nutzen, braucht es die menschliche Fähigkeit, intuitiv und kreativ mit vagen Informationen umzugehen und in unverbundenen oder widersprüchlichen Elementen neue Gestalten, Ganzheiten zu sehen. Berechnen und automatisieren ist in der Urschlamm-Phase fehl am Platz. Dazu bedarf es eindeutiger Informationen, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorliegen. Dennoch kann man die Ideenfindung technologisch unterstützen: das Festhalten von Ideen als elektronische Skizze oder Tonspur, schnelles Visualisieren oder Herausforderungen und Anregungen aus bestehenden Lösungsprinzipien.

Das Projekt innopro hat sich den frühen Phasen von Innovation genähert, um sie besser zu verstehen – bisher gibt es dazu nur wenig Forschung – und sie zu unterstützen. Ein wesentlicher Schritt dazu war Feldforschung mit intensiven Beobachtungen. Zu oft ist Kreativität im Labor untersucht worden, zu wenig lässt sich davon auf den realen betrieblichen Alltag und den Druck von Kunden und Shareholdern ableiten. Die innopro-Forscher-Innen sassen stattdessen mit Kamera und Notizblock bei ihren Partnern in der zweiten Reihe. Sie notierten, wie die Teams die Innovationsaufgabe angingen, wie sie als Gruppe einigten und organisierten und wie sie ihre Sitzung strukturierten. Ein wichtiges Augenmerk galt dabei den gemeinsamen Bildern vom Produkt: denen im Kopf und ihren Abbildern auf Papier oder als Modell.

Es gibt keinen Königsweg zur Innovation, immer noch nicht. Doch man kann aus den Beobachtungen eindeutig sagen, dass Strukturierung und Zielklärung helfen, Innovations-Sitzungen effektiver zu gestalten. Es muss eine Ausgangsbasis geschaffen werden, die alle Beteiligten in groben Zügen teilen. Bilder können dabei helfen – sofern es nicht nur ein einziges ist, an das sich dann alle klammern. Das einmal Aufgeworfene braucht auch Inkubationsphasen und andere Sinneszugänge, um verdaut zu werden. Diese Ruhephasen und anderen Zugänge wurden in einigen Projekten ganz gezielt eingesetzt. Sie ergänzen das systematische Gegenüberstellen von ausgearbeiteten Ideen und Anstößen aus der Beobachtung von Kundenprozessen.

Innovationsprojekte werden selten von einer Person alleine realisiert. Zum Erfolg trägt also nicht nur die geniale Idee bei, sondern auch die Genialität der Zusammenarbeit. Sie verhindert, dass aus Schnittstellen

Sollbruchstellen werden. Die beobachteten Teams erwiesen sich meist als kompetenter im Umgang mit der Sachaufgabe als mit der internen Arbeitsorganisation und Behandlung von Konflikten. Auch von den Moderatoren wurden die Gruppenprozesse eher vernachlässigt. Hier sit also noch Verbesserungsbedarf. Viele Untersuchungen gehen im Moment noch davon aus, dass es für ein gutes Teamklima räumliche Nähe und informelle Kontakte braucht. Die Unterstützungsansätze von innopro suchen nach expliziten Zugängen zum Teamprozess. Davon profitieren sowohl Teams an einem Ort, die miteinander und mit dem computerbasierten System interagieren, als auch entfernte Partner, mit denen man nur virtuell hinterher ein Bier trinken kann.

Das übergreifende Management des Innovationsprozesses war nicht Thema dieses Forschungsprojekts. Doch am Rande fanden sich einige Aussagen bestätigt, die andere Forscher zur Unterstützung von Innovation in Unternehmen gefunden haben: Es braucht eine Kultur der Offenheit und Akzeptanz, damit neue und auch verwegene Ideen aufkommen und geäussert werden. Innovationsprojekte sind strategisch bedeutsam und müssen auch entsprechend mit Aufmerksamkeit und Ressourcen seitens der Führung bedacht werden. So haben einige Firmen hoch aufgehängte, kleine Gremien etabliert, um die zentralen Designentscheide zu fällen – der Einbezug aller Beteiligten, den grosse Team gewährleisten sollen, wurde hier anders gelöst.

Einige dieser Überlegungen sind in den Prototypen für eine digitale Moderationsumgebung eingeflossen. Anderes bleibt noch Zukunftsmusik und Gegenstand von Fortsetzungsprojekten. Die fachliche, methodische und soziale Eignung der Beteiligten, aus dem Urschlamm gemeinsam innovative Projektidee zu formen, kann es jedoch nur untermauern, nicht ersetzen.

Presse:

Peter Troxler
trox.net - Wissenschaft für Unternehmen
Geissensteinring 41 - 6005 Luzern
Tel. +41 (0)79 410 31 60
E-mail: peter@trox.net

<http://www.trox.net/innopro/>