

Schatzsuche für Innovation

Fallstudie von Dr. Barbara Heitger, Dipl.oec. Annika Serfass

Die Welt verändert sich

Der Erfolg von heute könnte zum Misserfolg der Zukunft werden; vor allem wenn Unternehmen so erfolgreich sind, dass alle Ressourcen im operativen Geschäft und in operativen Projekten gebunden sind.

Was ist zu tun, wenn sich ein Unternehmen vollständig im "Exploit-Modus" befindet? Was ist zu tun, wenn man in einem erbarmungslosen Konkurrenzkampf mit den Mitbewerbern steckt? Was ist zu tun, wenn dunkle Wolken am Horizont auftauchen, aber niemand Zeit hat, den Wetterbericht zu lesen?

Man nimmt eine Auszeit – eine besondere Auszeit, die zu Ideen inspiriert, neue Dinge zu tun und wie man sie tun könnte. Wir nennen so eine Auszeit "Schatzsuche". Im Jahr 2008 starteten wir eine Schatzsuche mit einem norddeutschen Familienunternehmen – ein stark forschungsgetriebener Weltmarktführer.

Herausragende Erfolge und kontinuierliches Wachstum hinderten scheinbar alle daran, einmal einen langen Blick auf die zukünftigen Herausforderungen zu werfen. Bald waren potentielle Risiken in Sicht, aber niemand fand die Zeit, diese zu definieren, oder etwa eine Strategie dazu zu entwickeln.

Die zukünftigen Herausforderungen

Der Head of Strategy und die Leiter HR und OE starteten das Projekt mit uns. Könnte es möglich sein, Manger mit einem Minimum an Zeitaufwand außerhalb des Tagesgeschäfts mit neuen Ideen und innovativen Zugängen zu diesen Herausforderungen auszustatten? Wir entwickelten ein Konzept, das wesentlich auf einer präzisen und gründlichen Diagnose und Vorbereitung aufbaute, um dieser Anforderung gerecht zu werden.

Der erste Schritt für eine erfolgreiche „Schatzsuche“ war ein genauer Blick auf diese dunklen Wolken: Welche Fragen lagen ihnen zugrunde? Was waren die wahren Herausforderungen, die das Unternehmen zu überwinden haben würde? Wir bildeten ein Kernteam für das Projekt, um dies in verschiedenen Settings herauszufinden. Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen können Einblicke gewähren, „War Gaming“ ist ein anderer guter Weg: Dabei nimmt eine Gruppe von Angestellten die Rolle eines aggressiven Mitbewerbers ein - „was müsste dieser tun, um uns zu verdrängen?“. Ein dritter Ansatz war das „Grüne-Wiese-Setting“: Eine Arbeitsgruppe erfand Strategie und Organisation neu, und zwar mit den

bestehenden Ressourcen aber ohne die Restriktionen und Einschränkungen des bestehenden Organisationsdesigns. Und es gibt noch viele weitere Ansätze, um diesen Herausforderungen auf die Spur zu kommen. Der Prozess führte zur Definition von mehreren strategischen Herausforderungen in Form von Fragen, an denen zu arbeiten war. Tatsächlich internationalisierte sich der deutsche „Hidden Champion“ in atemberaubender Geschwindigkeit – plötzlich arbeiteten mehr als 50% der Angestellten außerhalb Deutschlands – aber wie sollte man all diese Menschen in eine Kultur integrieren? Eine weitere Zukunftsherausforderung waren die Experten in Biotechnik, konkret deren Fehlen. Wer würde in fünfzehn Jahren die Produkte entwickeln? Wie könnte man auf sich verändernde Kundenbedürfnisse reagieren? Und wie würde man Antworten finden auf umwälzende Trends wie Akquisitionen und Deregulierung? Die Antworten müssten etwas Anderes beinhalten als das, was das Unternehmen derzeit tat. Die entwickelten strategischen Fragen verursachten eine kreative Spannung, einen "Sense of Urgency" für Innovation sowie die Motivation, aus dem Tagesgeschäft herauszutreten und "outside the box" zu denken.

Erstes Erfolgsrezept

Ambivalenz und das operative Geschäft absorbieren Zeit und Energie. Es gibt keinen konkreten Anlass, um strategische Unsicherheiten auf die Agenda zu setzen. Dennoch ist das Unternehmen sehr erfolgreich.

- Das Schaffen eines "Case for Action": durch "War-Gaming", "Grüne-Wiese-Settings", und "evolutionäre Weiterentwicklung" und durch das Verdichten der strategischen Bedrohungen und Chancen in ein gemeinsames Verständnis
- Das Bilden eines "Sense of Urgency" und eines gemeinsamen Verständnis der zu bearbeitenden Fragen

Die Reiseziele

Wir suchten nach Unternehmen, die sich ähnlichen Herausforderungen stellten; nach erfolgreichen Unternehmen – oft Hidden Champions wie unser Kunde – die an einem offenen Austausch interessiert waren, nicht an einem Benchmark. Gastunternehmen können weltweit angesiedelt sein (je nach dem verfügbaren Budget), gewinnorientiert oder non-profit. Es ist jedoch sehr viel schwieriger, politische Parteien oder Regierungsbehörden zu besuchen, da diese unter sehr anderen Restriktionen und mit anderen Zielsetzungen agieren. Es muss auch nicht der Marktführer sein, den man besucht. Manchmal ist es sehr viel aufschlussreicher, sich mit der Nummer zwei darüber zu unterhalten, warum es so schwierig ist, an die Spitze zu gelangen und welche Hürden tatsächlich auf dem Weg nach

oben auftauchen. Letztendlich ist es nicht allein erfolgsentscheidend, in "welchen Spiegel man schaut", sondern wie ehrlich man sich darin anschaut.

Zweites Erfolgsrezept

- Ein kleines, hochqualitatives Projektteam aufsetzen, das Zeit in die Erstellung des Ablaufs der Schatzsuche investiert
- Einen "Zug" zum Projekt hin kreieren; z.B. dadurch, dass Mitarbeiter/Führungskräfte sich für eine Teilnahme bewerben müssen
- Bilden von cross-funktionalen und cross-hierarchischen Teams, die gemeinsam auf die Reise gehen
- Umsichtiges Vorbereiten der Reise mit hoher Achtsamkeit für Details:
 - Formulieren von vier bis sechs strategischen Fragen, die sich auf die vorher definierten potentiellen Risiken beziehen
 - Extrem gründliche Auswahl der Unternehmen, die als Sparring Partner besucht werden sollen
 - Kontinuierlicher Informationsfluss an die reisenden Teams und die zu besuchenden Unternehmen

3 x 3 x 3 – Unser Rezept für den Erfolg

Aufgrund der Einschränkung, das Senior Management nur für wenige Tage einzubinden, erfanden wir die Formel 3 x 3 x 3: drei Managementteams würden auf eine dreitägige Reise gehen und jeweils drei verschiedene Unternehmen besuchen. Diese Teams sollten so heterogen wie möglich sein: cross-funktional, cross-hierarchisch, international.

Da Manager für gewöhnlich wenig Zeit für eine gründliche Vorbereitung haben, integrierten wir die Briefing-Sessions für den Tag in die Busreise, Zugfahrt oder Flüge zu den besuchten Unternehmen. Nach der Ankunft gab es ein kurzes Kennenlernen und eine Einführung in den Tag. Dann startete die Arbeit an den formulierten strategischen Fragen. Die Teams diskutierten vertraulich, was sie beschäftigte, welche Hürden sie zu nehmen hatten und wie sie diese angingen. Sie stellten jeweils die Strategien des anderen in Frage, wie mit der Umwelt, den Stakeholdern, Strukturen und Prozessen umgegangen wurde. Anschließend gab es einen Rundgang durch die Gastunternehmen, sofern diese für das Verständnis der Diskussion interessant waren. Abgerundet wurde der Tag durch einen Austausch der gewonnenen Erkenntnisse. Ein guter Moderator ist wichtig, um den Tag zu strukturieren. Er/sie sollte außerdem einige provokante Fragen stellen, um die Diskussionen anzufachen; sollte intensives Coaching der Mitfahrenden leisten und eine herausfordernde Gruppendiskussion begleiten.

Direkt nach dem Besuch wurden kurze und spontane Videos zu den Highlights und mit einigen persönlichen Eindrücken aufgenommen.

Zurück im Bus, Zug oder Flugzeug wurden die Erfahrungen und Erkenntnisse sofort ausgewertet. Gruppendiskussionen, Reisetagebücher und Fragebögen halfen, die relevanten Aspekte zusammenzustellen. Laptops wurden mitgenommen und die Auswertung passierte auf dem Schoß. Checklisten für die "Lessons Learned" zu den Zukunftsherausforderungen unterstützten den Transfer der Erfahrungen in den eigenen Kontext. Wiederum ist eine starke Moderation nötig, um aus der Haltung "Ja, aber das klappt bei uns nicht..." herauszufinden, um weiter zu versuchen die neuen Eindrücke sinnvoll zu adaptieren. Die intensiven Arbeitserfahrungen dieser drei Tage verursachten ein starkes Zugehörigkeitsgefühl in der Führungsmannschaft und stärkten außerdem das Engagement für die Umsetzung der Ideen.

	Hinflug				
Mo	Kick-off	Anreise 1	Besichtigung 1	Dialog 1 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 1
Di	Anreise 2	Besichtigung 2	Dialog 2 anhand der Kernfragen		Auswertungseinheit 2
Mi	Anreise 3	Besichtigung 3	Dialog 3 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 3	Rückflug

 Transfer Ergebnisse; Optimierung der 2. Reise

	Hinflug				
Mo	Kick-off	Anreise 1	Besichtigung 1	Dialog 1 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 1
Di	Anreise 2	Besichtigung 2	Dialog 2 anhand der Kernfragen		Auswertungseinheit 2
Mi	Anreise 3	Besichtigung 3	Dialog 3 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 3	Rückflug

 Transfer der Ergebnisse; Optimierung der 3. Reise

	Hinflug				
Mo	Kick-off	Anreise 1	Besichtigung 1	Dialog 1 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 1
Di	Anreise 2	Besichtigung 2	Dialog 2 anhand der Kernfragen		Auswertungseinheit 2
Mi	Anreise 3	Besichtigung 3	Dialog 3 anhand der Kernfragen	Auswertungseinheit 3	Rückflug

Insgesamt ist es wichtig zu verstehen, dass diese "Schatzsuche" kein "Museumsbesuch" ist, während dem interessante Artefakte angeschaut und einige deren Aspekte kopiert werden. Es ist ein Streben danach, die Voraussetzungen für strategische Innovation zu verstehen, gemeinsam neue Ideen zu entdecken und Energie zu erzeugen für die anschließende Umsetzung im Unternehmen. Für das Unternehmen war wichtig, dass der Prozess nach drei Tagen Reise abgeschlossen war.

Drittes Erfolgsrezept

- Vorbereiten der Schatzsuche als ein herausforderndes Abenteuer, welches grundlegende Annahmen der Organisation in Frage stellt
- Eine Atmosphäre schaffen, die Raum für Offenheit und gegenseitiges Herausfordern ermöglicht

- Co-Kreation fördern durch das Nutzen der Perspektive und des Wissens der Anderen für die eigenen Kernfragen
- Planen einer sehr interaktiven Reise, aber Achten auf starke Moderatoren
- Ermutigen zu Improvisation und Kreativität durch die Idee einer Reise in ein neues Land

Die Herausforderungen nach der Reise

Eine Schatzsuche ist nicht vorbei, wenn man Zuhause ankommt. Dann erst beginnt die wahre Herausforderung: der Transfer aller gesammelter Impulse in die Organisation. Eine Großgruppenveranstaltung mit fast der gesamten Führungsmannschaft fand statt. Die Reisenden wurden von den Daheimgebliebenen befragt: Was war Augen öffnend? Was waren die relevantesten Erkenntnisse? Warum und in welcher Art sind diese relevant für uns? Alle Ideen wurden im Führungskreis und mit dem Vorstand kritisch geprüft. Es hat sich wirklich gelohnt! Fünf Innovationsinitiativen wurden eingeleitet.

Viertes Erfolgsrezept

- Berücksichtigen der Gefahr des "Nicht-hier-erfunden-Syndroms" – das Risiko der Ablehnung von etwas Neuen weil es von außen eingebracht wurde – in der Integration und im Transfer
- Testen und überprüfen der Innovationspotentiale durch diejenigen, die Zuhause blieben
- Nutzen der Schatzsuche, um Engagement für die neuen Innovationsinitiativen im Führungskreis zu generieren

Die Agenda

Die Entwicklung der Reisen als eine Schatzsuche mit den klaren Agendapunkten "Entdecken", "Aufspüren und Verstehen" und "Transfer" unterstützte die praktische Relevanz der Ergebnisse und fungierte gleichzeitig als ein Realitätscheck für das Unternehmen.



Die Erfolgsfaktoren

Konzentriert und gut vorbereitet:

- Einen "Sense of Urgency" für die Notwendigkeit von Innovation schaffen
- Eine strategische Positionierung der Schatzsuche durch eine gründliche Auswahl der zukünftigen Herausforderungen, mit denen sich befasst wird
- Sicherstellen einer achtsamen Auswahl der Gastunternehmen
- Gründliche Vorbereitung und danach Auswertung durch das Projektteam
- Reibungsloser Verlauf der Reise ohne Stress aber mit einer kreativen Spannung und einer Abenteueratmosphäre
- Analysen zu den Gastunternehmen während und direkt nach den Besuchen

Passende Gastunternehmen:

- Vergleichbare Herausforderungen
- Zustimmung zu den Unternehmen im ganzen Projektteam
- Zugang zu Topmanagern und Bereitschaft, Vertrauliches zu diskutieren

Kontinuierliche systemische Reflexion:

- Nicht einfach Benchmarking, sondern Verstehen von Treibern und Stolperfallen im Vergleich zur eigenen Situation
- Co-kreativer Dialog schafft Führungsmannschaften mit Commitment für die Innovationsinitiativen

- Kombination von analytischer (Was?) und systemischer (Wie?) Reflexion während der Schatzsuche

Streben nach Resilienz

Mit dem Projekt hat das Unternehmen auch seine Resilienz gestärkt – im Sinne von schnellem und flexiblem Reagieren auf seine Herausforderungen. Etwas Konzentration vom Tagesgeschäft abzuziehen und sich auf eine Erforschung einzulassen, hat Raum für zukünftige Potentiale und Innovation geöffnet.

Durch eine Schatzsuche können sogar mehrere charakteristische Merkmale einer resilienten Organisation aufgebaut werden: die Art und Weise, in der Manager zu einer Führungsmannschaft wurden, machte direktere und offenere Kommunikation möglich; proaktives Suchen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen wurde häufiger; das Zusammengehörigkeitsgefühl eines starken Teams und einer zielbewussten Organisation stabilisierte das Unternehmen; und das Suchen und Einnehmen neuer Perspektiven ermöglichten ein gesamtheitlicheres Bild der Unternehmensumwelt und der zukünftigen Herausforderungen.

Auf lange Sicht

Das Topmanagement des Unternehmens zeigte Engagement für das Projekt und bestätigte die These, dass sich auch Champions nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen dürfen, wenn sie langfristig eine Vorreiterrolle einnehmen wollen. Und als eine besondere Auszeichnung wurde dem Leiter der Personalentwicklung der "Chief Learning Officer Award" im Jahr 2010 für das Projekt verliehen. Der Preis wird jährlich an ein innovatives Projekt aus dem Bereich der Organisationsentwicklung verliehen.

Die Schatzsuche erwies sich schlussendlich als ein Wendepunkt für die gesamte Organisation – der Mut, in fremde Welten einzutauchen wurde zur Gewohnheit und eine Kultur des auf den Grund Gehens, der Neugierde, des guten Fragens Stellens, des gründlichen Zuhörens und des gegenseitigen Herausforderns wurde zum selbstverständlichen Teil des Unternehmens.

Quellen:

- Pichler, Martin: „Nicht kopieren, sondern kopieren“, in: wirtschaft + weiterbildung, 09_2010, S. 24-27.
- Heitger, Barbara; Antia, Delna: "Resilienz – Innovation per Expedition", in: Personal Manager, Januar 2011, S. 29-31.
- Heitger, Barbara; Serfass, Annika: „Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern“, in: REVUE für postheroisches management, Heft 6; 2010, S. 30-37.