

Die Welt sehen, wie sie sein könnte

Wer nur auf Zahlen und Fakten blickt, übersieht leicht die undefinierbaren Übergänge

Der Managementexperte Robert Bauer plädiert für ein neues Innovationsverständnis auf Basis von „Design Thinking“.

Die Rede von der Wissensgesellschaft ist irreführend geworden: Mit Routinetätigkeit, wie wissensintensiv sie auch sein mag, ist immer weniger zu verdienen. Auch wissensintensive Routinetätigkeit wird zunehmend automatisiert. Ob im Flugzeugcockpit, in der medizinischen Diagnose oder der Rechtsberatung, im Routinefall sind Computer längst überlegen; nur was von der Norm abweicht, erfordert menschliche Expertise. Zudem wird im Zuge fortschreitender internationaler Arbeitsteilung vermehrt qualifizierte Routinetätigkeit in Niedriglohnländer verlagert; sie lässt sich auch aus der Distanz steuern und kontrollieren. Zusammengekommen führt das zu rapide fallenden Preisen für Routinetätigkeiten und im Gegenzug zu steigendem Innovationsdruck.

Innovation war traditionell gleichbedeutend mit technischem Fortschritt. Dieses Bild dominiert bis heute Bildung und Forschung, Wirtschaft und Politik. Innovationen entstehen aber zunehmend in unmittel-

barer Auseinandersetzung mit den Kunden und ihren Bedürfnissen. Mehr noch werden zunehmend Innovationen von den Usern selbst vorbei an etablierten Firmen oder auch gegen deren Widerstand entwickelt, wie im Fall des Mountain Bikes, das bereits mehr als die Hälfte des gesamten Fahrradmarktes ausmacht, oder des Open-Source-Betriebssystems LINUX.

Neue Sicht der Innovation

Technologieentwicklung, die traditionelle Antwort auf Innovationsdruck, ist dringend notwendig, aber alleine nicht ausreichend. Das Wissen um die besonderen Lebens- und Arbeitsbedingungen der Kunden und ihre spezifischen Bedürfnisse darf technischem Know-how an Tiefe und Präzision nicht nachstehen, denn erst ihre Übersetzung in kundenspezifische Lösungen macht Technologien zu Innovationen. In den Kosmos eindringen und den Code der Natur entschlüsseln ist eines; in den Eingeweiden der sozialen Welt lesen und mit ihrer vielschichtigen Symbolik und Emotionalität umgehen ist ein anderes. Innovation aber braucht beides.

Moderne Gesellschaften – manche sprechen von „post-scientific society“ – tun gut daran, sich zu erinnern, dass sie seit jeher zwei Bereiche – die Wissenschaft und die Kunst – mit öffentlicher Grundfinanzierung und verfassungsrechtlich abgesicherter Freiheit ausgestattet haben, damit diese sich ganz der Auseinandersetzung mit dem Neuen und seinen Risiken stellen können. Das Innovationspotenzial des kulturell kreativen Sektors ist von der Wirtschaft lange Zeit ignoriert worden – zu groß sind die Berührungspunkte auf beiden Seiten.

Wettbewerbsfaktor Design

Die Pragmatiker unter den kreativ gestalterisch Tätigen, die Designer und Architekten, sind nun aber zum Objekt wirtschaftlicher Begierde avanciert. Da sich konkurrierende Produkte rein technisch oft kaum mehr unterscheiden lassen, wird

Design – die Integration von Funktionalität mit Symbolik und Emotionalität – zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Und die aktuelle Managementforschung geht noch weiter und fragt, ob Management sich gegenwärtig nicht viel zu viel mit dem In Ordnung- und Unter Kontrolle-Halten des Bestehenden beschäftigt. Der Begriff „Design Thinking“ steht hier für neue Lösungen, für das Experimentieren mit Management, das weniger verwaltet und mehr gestaltet. Manager können einiges von Designern lernen:

Designer erforschen ihre Zielgruppe, die künftigen Anwender, indem sie sich – wie Ethnologen – buchstäblich in deren Welt hineinbegeben, die User



vor Ort beobachten, befragen, filmen und sogar imitieren, um mit allen Sinnen, Herz und Hirn zu erfassen, was User bewegt. Während Designer alles daran setzen, die Welt durch die Augen der User zu sehen, haben Wirtschaftsorganisationen die Tendenz, Manager mit jedem Karriereschritt weiter weg vom unmittelbaren Geschehen zu befördern: Je höher in der Hierarchie desto abstrakter die Information, desto mehr Berichten und Berichten über Berichte. So wird das unbewusste Hintergrundwissen ausgedünnt, das sich aus konkretem Erfahrungsmaterial speist und die Voraussetzung für – intuitiv – richtige Entscheidungen auch bei unvollständiger Information ist.

Neue Sichtweisen

Zudem erscheint eine Welt der Zahlen und Fakten als eine der vollendeten Tatsachen; sie verschweigt und verdeckt die Unwägbarkeiten, die Zwischenräume, die undefinierbaren Übergänge, die sich im konkreten Tun ergeben und die Welt für das Neue öffnen. Dazu passt, dass Manager trainiert werden, die Welt möglichst so zu sehen, wie sie ist. Der unbeirrbar, nüchterne Blick auf das Gegebene, der den Wissenschaften so gut ansteht, ist aber für Führungskräfte, die Zukunft gestalten sollen, zu wenig. Sie

Zur Person

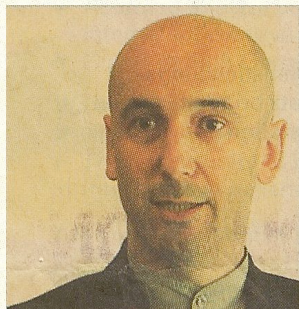


Foto: Managementforum

Robert Bauer ist Professor für Management und Organisation an der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsschwerpunkte sind Innovation, „Industrial Creativity“ und „Design Thinking“, letzteres ange-regt durch eine zweijährige Gastprofessur an der Rotman School of Management, University of Toronto, der in diesem Bereich führenden Universität.



Innovationen, wie beispielsweise das Mountain Bike, werden zunehmend von den Usern selbst vorbei an etablierten Firmen oder auch gegen deren Widerstand entwickelt. *Foto: Bilderbox*

brauchen, wozu Designer von Anfang an angehalten werden, nämlich die Welt so zu sehen wie sie sein könnte, wie sie sein sollte und wie sie ist.

Die Liste lässt sich fortsetzen: Wo Manager versuchen, mit rationaler Planung Fehler möglichst auszuschließen, experimentieren Designer an physischen Modellen (Prototypen), machen möglichst frühzeitig billige aber lehrreiche Fehler und verbessern ihre Entwürfe unzählige Male – von einem Prototyp zum nächsten. Oder: Designer arbeiten in heterogenen Teams, nutzen die verschiedenen Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe und profitieren von unterschiedlichen Sichtweisen, während viele Betriebe immer noch in eine Abteilung jene zusammenfassen, die im Wesentlichen das Gleiche tun und wissen.

Design Thinking

Für manche Unternehmen ist Design Thinking noch Neuland; andere sind darangegangen, es umzusetzen (Procter & Gamble durchläuft für Design Thinking gerade den größten Kulturent-

wicklungsprozess der Konzerngeschichte); und wieder andere, die Avantgarde, wagen sich noch weiter vor – auch hier zu Lande – und entwickeln ein neues Verhältnis zu Künstlern: Statt Kunstsponsorship binden sie Künstler in die Produkt-, Personal- und Strategieentwicklung ein, um von deren unberechenbarer Kreativität und gesteigerter Sensibilität für den Puls der Zeit zu profitieren.

Ein Innovationsverständnis, das sich gleichermaßen der wissenschaftlich-technischen wie der künstlerisch-gestalterischen Innovationspotentiale versichert, könnte zukunftssträftig sein – nicht zuletzt, weil es anknüpft an die kreativsten Perioden der europäischen Geschichte, die griechische Antike und die Renaissance, denen ebenfalls Technik und Kunst als untrennbare Einheit gegolten haben. Dazu muss sich allerdings auch unser Bildungsverständnis wandeln. Es reicht nicht, junge Menschen auf das Ideal des Spezial- oder Universalgelehrten hin zu bilden. Was abgeht und wieder gewonnen werden muss,

macht das traditionelle indische Bildungsideal deutlich: Demnach kann alles Wissen dieser Welt einen Menschen nicht bilden; gebildet ist vielmehr, wer ein Lied singen, ein Bild malen und ein Gedicht verfassen kann.

Freiraum für Zukunftsträume

Die OMV finanziert auch 2008 wieder Platz für Gedanken über die Zukunft. Das Unternehmen bietet im Standard-Karriereteil unter dem Titel „Briefe an die Zukunft“ engagierten Menschen in monatlichem Abstand publizistischen Freiraum. Schreiben auch Sie der Zukunft einen Brief! Wir freuen uns auf Zuschriften von Menschen mit unterschiedlichster Profession unter briefeandiezukunft@omv.com

Die Serie erscheint mit finanzieller Unterstützung durch:

