

## **Zusammenfassung**

Innovation ist immer mit der Entstehung von Neuem verknüpft. Dabei kann dieses Neue zwei grundsätzlichen Veränderungsrichtungen folgen. Für diese Richtungen ergeben sich wesentliche Unterschiede bezüglich den Entstehungsbedingungen und den sich daraus entwickelnden Folgewirkungen. Die Entstehungsbedingungen werden einerseits durch die Unternehmen geprägt. In Unternehmen treffen ausschließlich Menschen Entscheidungen, deshalb können auch nur diese innovieren. Der Umgang mit den Mitarbeitern legt damit die innovativen Potentiale und die Innovationsrichtung fest. Andererseits orientiert sich das Neue am Unternehmensumfeld. Dort finden wir als Selektionsaspekt die Kriterien für die Lebensfähigkeit von Innovationen.

# **Die Quelle des Neuen**

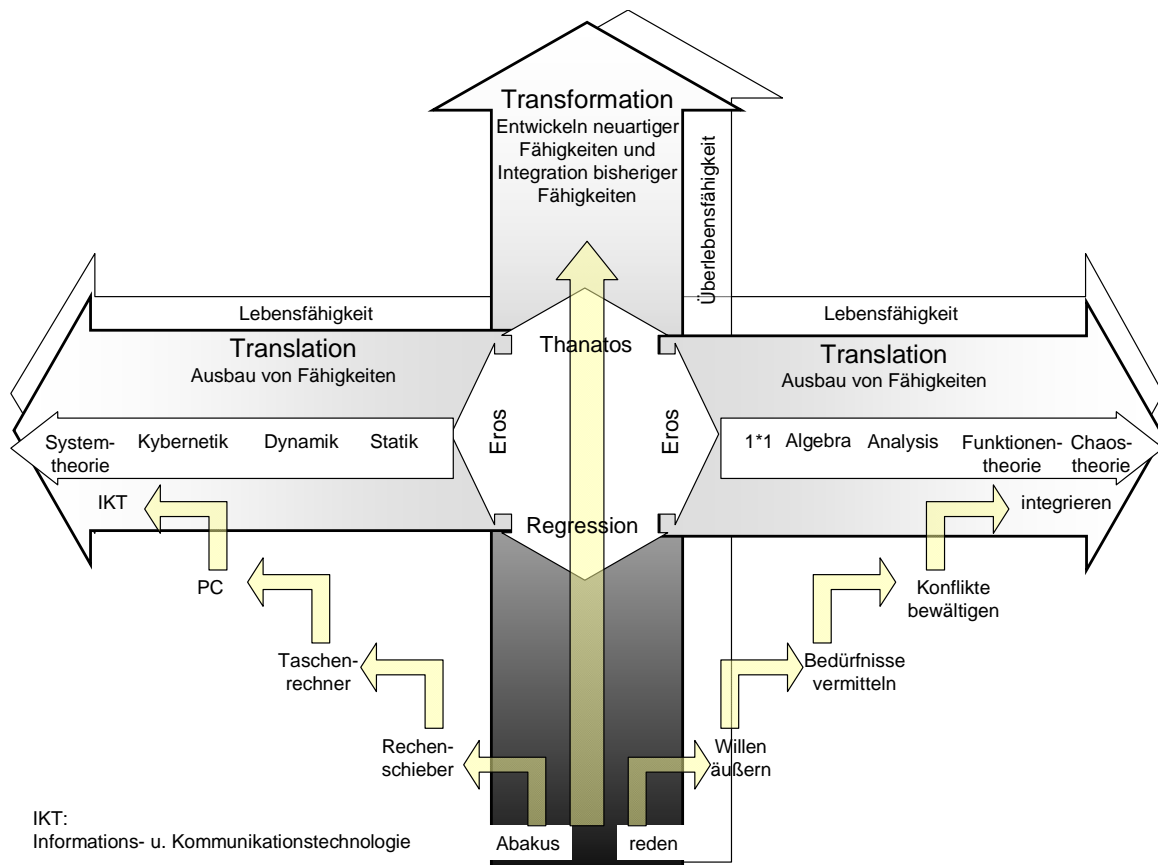
Wollen wir Systeme oder Unternehmen gestalten die in der Lage sind Neues hervor zu bringen sollten wir zuerst verstehen, welche Bedingungen dafür erforderlich sind. Die Evolution ist eine Geschichte der Veränderung. Allerdings sind diese Veränderungen nicht durch aktives oder gar bewusstes Gestalten gekennzeichnet. Um jedoch bei der Gestaltung und Entwicklung von innovationsfähigen Systemen handlungsfähig zu werden, können wir daraus einige Ideen ableiten. Grundlage ist zuerst einmal eine allgemeine Realitätsvorstellung. Ob wir von dem gesamten Universum ausgehen oder uns auf das kleinste Teil beziehen, ob wir Belebtes oder Unbelebtes betrachten, wir haben es immer mit vernetzten Strukturen zu tun. In vernetzten Systemen können Ursache und Wirkung nicht mehr eindeutig zugeordnet werden. Wir können ja auch nicht ableiten, wo ein Kreis seinen Anfang hat. Wo wir auch immer Entwicklung und Veränderung beobachten können wir sehen, dass Neues aus dieser Vernetzung als Ganzes entsteht und nicht auf Einzelursachen zurückgeführt werden kann. Betrachten Sie sich im Spiegel! Sie sind das Ergebnis einer Verbindung zweier Chromosomensatzhälften, das sich mit zunehmender Selbstbestimmung zu dem geformt hat, was Sie dort sehen können. Keine noch so detaillierte Betrachtung dieser Ursprünge, keine noch so ausgeklügelte Analyse Ihrer Lebensgeschichte und Ihrer sozialen Vernetzung wird erklären können, warum Sie gerade vor dem Spiegel stehen und sich fragen, was ich als Autor Ihnen damit wohl sagen will.

## **1 Veränderung hat eine Richtung**

Unser Ausgangspunkt wird eine Diskussion der Kräfte sein, die verändernd wirken. Die Kräfte und Energien für Entwicklung und Veränderung in sozioökonomischen Systemen haben ihren Ursprung in der emotionalen Bewertung der Zukunftsbilder, die wiederum Produkte der vergangenen Erfahrungen sind. Eine sehr mächtige und grundlegende Bewertung zielt auf die Bestätigung vorhandener Realitätsbilder. Sie lässt sich durch eine höhere Differenzierung der entsprechenden Modelle und Wirkungsvorstellungen erreichen. Dies nennen wir eine translative Veränderung. Damit entwickeln und festigen sich diese Muster oft so sehr, dass die ursprüngliche Grundannahme nicht mehr transparent ist. Die Hälfte von 8 ist 3 und das kann ich Ihnen ebenso beweisen wie die Aussage, dass die Hälfte von 8 doch immer noch 4 ergibt. Würde ich Ihnen an der Stelle die Erklärung dazu geben, würde diese Fragestellung eher zu einer translativen Veränderung führen. Ohne Erklärung

können Sie die Fragestellung ignorieren, dies führt eher zu keiner Veränderung. Alternativ dazu könnten Sie sich damit auseinandersetzen, warum eine so einfache Frage zwei unterschiedliche Antworten hat und entdecken, dass unterschiedliche Modelle zu unterschiedlichen Lösungen führen. Letzteres hat das Potential für eine transformative Veränderung hin zu grundlegend anderen Modellen.

Translatorische Veränderungen bedeuten den Ausbau und die Detaillierung von Fähigkeiten. Wir lernen sprechen und bilden uns in Rhetorik weiter, wir lernen das Einmaleins und lernen höhere Mathematik, wir installieren Telefonsysteme, Mailsysteme, Datenbanken. Auf der persönlichen Ebene reden wir von Skills, also individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Führungskraft trainiert Mitarbeitergespräche, lernt Personalführung, die Mitarbeiter lernen den Umgang mit Maschinen, Rechnersystemen. Dies alles liefert einen Beitrag zur Lebensfähigkeit des Einzelnen und des Systems und vollzieht sich innerhalb von festen Paradigmen wie: logische Entscheidungen sind richtig, Planbarkeitsvorstellungen oder Ursachen-Wirkungsbeziehungen. Die „richtige Logik“ ignoriert, dass es unterschiedliche Logiken gibt, Planbarkeitsvorstellungen verschließen vor der Nichttrivialität (nach H. v. Förster) die Augen und die Wenn-Dann-Vorstellungen wollen die Rekursionen nicht wahr haben. Diese Kraft, Bestehendes weiter zu entwickeln und zu verfeinern wird auch Eros (nach C.G. Jung) genannt. Wir können sie als die Attraktivität des Bestehenden interpretieren, was in ein „So soll es bleiben“ für Generelles und Prinzipien mündet. Die daraus entstehende Veränderung entwickelt unsere Fähigkeiten auf einer gleichen Ebene in dem Sinn, dass keine grundsätzlich neuen Optionen entstehen. In Abbildung 1 ist dies dargestellt. Wir können die Translation als eine Entwicklung unserer Lebensfähigkeit ansprechen, da wir darüber die Fähigkeit zur Problemlösung verbessern, jedoch an der Existenz des Problems nicht rütteln.



## Abbildung 1: Entwicklungsrichtungen

Faulheit ist für die Gestaltung von Systemen aus diesen Zusammenhängen heraus die beste Orientierung. Wenn es uns gelingt bei der Systemgestaltung etwas einfacher und leichter zu machen, adressieren wir damit diese translative Kraft und wir dürfen mit einer hohen Akzeptanz rechnen. Was nicht funktioniert, ist eine Alternative durch die Erschwerung der anderen zu unterstützen. Wir machen z.B. die Öffnungszeiten so ungeeignet, dass nur noch der telefonische Kontakt funktional ist. Hier wird die Wahrnehmung der ungeeigneten Öffnungszeiten als Negativimpuls wirksam bleiben, unabhängig unseres möglicherweise genialen Telefonservices. Ausgefeilte Lösungen verstellen oft den Blick für Alternativen. Je mehr wir bestimmte Methoden z.B. Qualitätsmanagement, Controlling oder Lean production detailliert und verankert haben, desto schwerer sich hier alternative Ansätze zugänglich.

Unsere Realität funktioniert nicht immer logisch, ist nicht immer planbar und ist auf Grund ihrer rekursiven, vernetzten Struktur chaotisch. Wir werden also immer wieder mit den Grenzen der Gültigkeit unserer Paradigmen konfrontiert. Die Fähigkeit, dann die inneren Paradigmen zu verändern bedeutet Überlebensfähigkeit und führt zu transformatorischen Veränderungen. Diese sind schwierig zu bewältigen, da sie im Grunde immer einen Leben-Tod-Konflikt bedeuten. Die Kraft oder Energie für diese Veränderung wird von C. G. Jung mit dem Begriff Thanatos beschrieben. Daraus resultieren zwei grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten. Die Regression, im Sinne der Einschränkung von Wahrnehmung und Handeln, versucht die Lebenssituation aufrecht zu erhalten. Die Transformation, die die alten Paradigmen zugunsten neuer grundlegend anderer Orientierungen auflöst, lässt völlig neue Wahrnehmung oder neues Handeln zu. Durch die Verbesserung des Rechenschiebers, bis hin zu seiner Automatisierung, werden wir nicht zur Lösungsalternative Taschenrechner kommen. Schauen wir uns die Probleme bei der Verbesserung des Rechenschiebers an, so ist beim Taschenrechner davon nichts mehr vorhanden. Eine solche transformatorische Veränderung ist daran zu erkennen, dass die ursprünglichen Optimierungsfragestellungen nicht mehr existent sind. Sie ist dann in guter Weise gelungen, wenn das Alte in angemessener Weise in das Neue integriert ist. Zum Beispiel, wenn wir beim Rechner die Fähigkeit Überschläge und Größenordnungen zu bestimmen, was ja beim Rechenschieber notwendig war, auch zur Kontrolle der Ergebnisse des Rechners einsetzen. Daher stehen alle Prozesse auf dem Prüfstand. Was beim Rechenschieber die Feinmotorik des Bedieners, die mechanischen Eigenschaften des Schiebers und die Sehkraft der Augen war, wird zur Aufmerksamkeit bei der Zifferneingabe um Eingabefehler zu vermeiden.

Daraus ergeben sich im Wesentlichen zwei grundlegende Veränderungsrichtungen, die auch im Unternehmen unterschiedliche Bedeutung haben. Transformatorische Veränderungen lösen sich von dem Bestehenden. Dies ist ein Abschied, den wir auch als kleinen Tod beschreiben können. Um diese Schwelle zu überwinden, braucht es eine Kraft, die entweder aus einem Leidensdruck durch Desorientierung im Außen kommt oder sich aus einer inneren Erkenntnis der Widersprüchlichkeit von grundlegenden Maßstäben speist und in der Lage ist die Attraktivität des Bestehenden zu überwinden. Im Außen abgeleiteter Leidensdruck entspricht der reaktiven oder passiven Ergebnisorientierung während die Maßstabsorientierung proaktives Handeln ermöglicht. Dabei zeichnet sich die passive Variante durch entlastende Schuldzuschreibungen der Art aus, dass sich für andere eine Handlungsnotwendigkeit in der Vergangenheit oder in der Situation ergibt. Die transformierende Kraft, hier als Überlebensfähigkeit angesprochen, kann somit nicht aus einer

schrittweisen Verbesserung - die moderne Variante nennt sich Kai Zen - entstehen. Individuell ist es die Bereitschaft sich selbst auf den Prüfstand zu stellen, mit der Aufgabe die eigene Wahrnehmung mit deren Auswirkung auf die eigene Emotionalität und die unbewussten aber wirksamen Realitätsbilder zu hinterfragen. Motivation als eine Wirkung erzeugende Kraft besteht aus Kognition, dem Verständnis der Wirkungszusammenhänge, und Emotion, der emotionalen Bewertung unserer Zukunftsbilder.

Nur Redundanz in den Potentialen zur Modellbildung ermöglicht Entwicklung und Wachstum in transformative Richtung. Redundanz bedeutet hier, dass wir in der Lage sind mehr Modelle zu bilden, als wir in der Situation zur direkten Handlungsorientierung brauchen. Dies bildet gleichzeitig die Gefahr der Desorientierung und Reaktionsverzögerung, da wir nun einen Entscheidungsprozess für die Handlung benötigen. Solche Potentiale können nur in einem geschützten Rahmen entstehen, in dem Verzögerung und Unsicherheit zulässig ist. Hier haben wir wohl die Ursache für die oft bemängelte Fähigkeit zur Kreativität und Innovation transparent, aber auch entscheidende Hinweise für eine spezifische Systemgestaltung. Eine stringente Optimierung der Prozesse und Abläufe entzieht der Veränderung die Grundlage. MVP können wird dann auch als Akronym für **keiner verändert Prinzipien** verstehen.

Die mit der Entwicklung einhergehende Veränderung folgt einer eigenen inneren Logik. Auslöser wird immer ein entwicklungsspezifischer Impuls sein, der jedoch aus unterschiedlichen Antriebssituationen stammen kann. Das weitgehende Ausschöpfen einer translativen Veränderung lässt die Grenzen der Gültigkeit transparent werden. Dabei ist dieses weitgehende Ausschöpfen ein individuelles Maß, für jeden etwas anderes. Eine weitere Quelle entsteht aus den lebensgeschichtlichen Phasen, bei denen wir mit immer anderen Themen konfrontiert sind. Dabei gelingt die Veränderung gut, wenn die vorhergehende Phase als Entwicklung einen Abschluss gefunden hat. Wenn wir unsere Erstsymbiose nicht leben konnten, werden wir auch unsere Individualisierung nicht reibungslos entwickeln können. Jede Reise und damit eben auch jede Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt, wir versuchen etwas Neues. Aus diesem ersten Schritt entsteht ein Regressionswunsch, ein mehr oder weniger starker Impuls zurück zum Alten. Bei der Teamentwicklung oder bei neuen Mitarbeitern haben wir diesen ersten Schritt im Grunde immer transparent. Wenn wir in diesen Veränderungsprozessen dem Regressionsimpuls an geeigneter Stelle Raum geben, bekommt das Neue eine höhere Stabilität. Bei der Teamentwicklung könnte dies eine gezielte Stimulation der Individualität oder der Eigenständigkeit, bei der Integration neuer Mitarbeiter das Einnehmen einer autonomen Außenposition sein.

Die hier angesprochenen individuellen Entwicklungen bauen aufeinander auf. So sind die grundsätzlichen Potentiale und Fähigkeiten, die sich aus der Persönlichkeitsentwicklung ergeben, Voraussetzung bzw. Basis für die differenzierten Stufen der Logikentwicklung. Aus beiden lässt sich die Autonomieentwicklung ableiten und aus der integrierenden Betrachtung dieser drei Konzepte ergibt sich die im betrieblichen Kontext auch begrifflich vorhandene Kompetenz und deren Entwicklung. Die zentrale Bedeutung der individuellen Entwicklungen resultiert aus dem Sachverhalt, dass in einem Unternehmen nun mal nur Menschen eine aktive Funktion übernehmen können.

## 2 Von der Veränderung zur Emergenz

Als Grundannahme sind wir davon ausgegangen, dass sich alles verändert. Jedes Zeitalter, jedes Unternehmen und jedes Individuum hat damit seinen spezifischen Bedarf an Neuem. Diese Veränderungen haben wir in zwei qualifizierende Begriffe gefasst. Die translatorische Veränderung lässt sich durch Detaillierung und Kombination aus vorhandenem ableiten und erklären. Veränderungen dieser Art schaffen keine grundlegend neuen Qualitäten. Eine detaillierte Beschreibung und Bewertung der Kernkompetenzen unserer Mitarbeiter, Abteilungen und Bereiche allein schafft nichts Neues, auch wenn wir diese zur Systemgestaltung nutzen.

So wie ein Baum keinen Lebensraum Wald, ein Vogel nicht die Charakteristik eines Schwarms oder ein Mitarbeiter nicht das Unternehmen darstellt oder beschreibt, so können wir bei transformatorischen Veränderungen das Neue nicht mehr auf seine Bestandteile zurückführen oder damit erklären. Diese Art der Veränderung wird auch mit dem Begriff der Emergenz beschrieben. Auch Aspekte unsere Realitätsvorstellungen und unseres Denkens können wir als Ergebnis einer solchen transformatorischen Veränderung verstehen. Unsere, im Vergleich zur Gesamtheit des Gehirns, einfachen „grauen“ Zellen bringen in ihrer Vernetzung etwas zustande, was durch sie nicht erklärbar ist.

Kennzeichnend für solche, zur Emergenz fähigen Systeme, ist die Zusammensetzung aus einzelnen, relativ einfachen Bestandteilen. Dabei sind die Bestandteile trotz Ähnlichkeit nie wirklich gleich. Die Schwierigkeiten bei Monokulturen in der Landwirtschaft machen diesen Nutzenaspekt der Inhomogenität transparent. Die eigenständige Lebensfähigkeit ist dort sehr begrenzt und muss durch zusätzliche Aufwände gestützt werden. Doch leider werden wir das mit der transformatorischen Veränderung durch Einfaches zusammenfügen von Teilen nicht erzeugen können. Betrachten wir als überschaubares Beispiel ein Team als Abbild eines Unternehmens. Fassen wir eine Anzahl von Personen, die sind ja auch immer etwas verschieden, zu einem „Team“ zusammen, haben wir nur eine Worthülse für diese Gruppe benutzt. Wollen wir nicht mehr erreichen ist das ja auch angemessen. In einem Unternehmen gibt es genügend Aufgabenstellungen für eine solche Vorgehensweise.

Erwarten wir von diesem Team jedoch Neues im transformatorischen Sinn, brauchen wir noch eine weitere Eigenschaft, die die obigen Beispiele charakterisiert. Die Bäume im Wald, die Vögel im Schwarm oder teilweise die Menschen im Unternehmen stehen in einer vielfältigen Wechselwirkung untereinander. Es sind die inneren Vernetzungen und Strukturen mit einer wechselseitigen Schutz- und Wettbewerbsfunktion, sowie den Ausprägungen Bindung und Dynamik, die in ihrer rekursiven Vernetzung das Neue ermöglichen. Abhängig von der Aufgabenstellung eines Teams gilt es diese Gruppe und deren innere Vernetzung zu gestalten. Die Betrachtungen, die ich auf Unternehmen beziehe, lassen sich auf die Fragestellung der Teamentwicklung übertragen. Wir finden dort die Orientierung für die Gestaltung der Art der inneren Vernetzung und Struktur von Teams. Ebenso werden die hier am Team dargestellten Sachverhalte auch für Unternehmen als Ganzes wirksam sein.

Einer Veränderung kann nichts entgehen, nämlich der Alterung, die ohne Zutun des Menschen abläuft. Gleichzeitig entsteht immer und überall Neues. Stellen Sie sich vor, wir könnten die Alterung abschaffen. Damit würden wir dem Neuen die

Existenzgrundlage nehmen. „Das haben wir schon immer so gemacht“ deutet auf eine Überbetonung der Beharrung hin, die dem Neuen das Geburtsrecht verweigert.

Zur Emergenz fähige Systeme reagieren als Ganzes auf Veränderungen. Fügen wir ein neues Element hinzu oder entfernen ein Element, werden wir Auswirkungen auf das Gesamtgefüge erhalten. Was wir in einem Team noch relativ gut beobachten und nachvollziehen können, wird im Unternehmen durch Komplexität verschleiert und durch Hierarchie gewichtet. In gleicher Weise wirken die äußeren Randbedingungen. Diese versorgen das Unternehmen mit Ressourcen und bewerten gleichzeitig alles was nach außen transparent wird. Zu dem befinden sich diese äußeren Randbedingungen in einem ständigen Wandel. Wenn wir demnach eine mangelnde Marktadaption eines Unternehmens beobachten, können wir vermuten, dass die Emergenzfähigkeit durch Homogenität oder Begrenzungen der Vernetzung eingeschränkt ist, oder durch eine Unausgewogenheit von Bindung und Dynamik begrenzend wirkt. Die ausufernden Generalismen in Unternehmen, begründet mit Standardisierung, Vergleichbarkeit und Absicherung, oft in Form von methodischen Zwängen verkleidet, wirken hier bedenklich gut.

Möglicherweise sind wir von vielem Neuen umgeben, ohne es wahrnehmen zu können, ist doch dieses Neue nicht aus dem bisherigen erklärbar. Das Grundmuster zu bewerten und zu vergleichen, in vielen Situationen ein Überleben sicherndes Stereotyp, behindert hier die Wahrnehmung. Die Reduktion auf eine Ansammlung von Bäumen schließt das Eigenständige des Waldes aus. „Nur eine Gruppe von Vögeln“ verstellt den Blick für die Intelligenz eines Schwarmes. Im Unternehmen ein Team auf die Mitglieder zu reduzieren nimmt dem Team die Eigenständigkeit.

Die schöpferische Kraft emergenzfähiger Systeme liegt in der Ganzheit der inneren Vernetzung und der damit vernetzten Fähigkeiten der Einzelkomponenten, ohne im Sinne von Ursache und Wirkung Verbindungen herstellen zu können. Dabei ist sie, wie wir bei der Betrachtung der kennzeichnenden Eigenschaften gesehen haben, mit dem spezifischen Verständnis für Emergenzfähigkeit beeinflussbar. Nicht als Planbarkeit im trivialen Sinn, sondern als Potential, das es gilt bei Bedarf zu wecken.

### **3 Veränderung orientiert sich**

Generell werden wir ein emergenzfähiges Unternehmen oder ein solches Team in diesem Sinn nicht ohne eine spezifische Entwicklung bekommen und Entwicklung bedeutet immer, dass wir dafür einen spezifischen Veränderungsprozess brauchen. Wenn wir auf der Ergebnisebene eine Veränderung wollen, kann dies eben nur durch einen Prozess erfolgen. Dieser Prozess schöpft, ausgehend von den Vorstellungen der Systemischen Wirkungsausbreitung, seine Energie aus der darüber liegenden Ebene oder wird durch äußere Realitätsänderungen erzwungen. Auch im Fall der Adaption an externe Veränderungen braucht die innere Veränderung Energie für den damit verbundenen Anpassungsprozess.

Neues in Beziehung zum Außen braucht dabei eine innere Redundanz als Quelle der Energie. Grundvoraussetzung dafür ist, dass wir in der Lage sind das Neue zu denken. Das setzt Modelle bei den beteiligten Menschen voraus, die mehr umfassen als die Erklärung des momentan vorhandenen. Um über „den Tellerrand hinaus“ denken zu können braucht es Freiräume, die wir bei den allseits vorzufindenden Einsparungsbestrebungen oft nicht mehr zulassen. Wir sollten anerkennen, dass es eben auch für Optimierungen und Belastungen Grenzen gibt, die nicht erst auftreten

wenn die Betroffenen an ihre Leistungsgrenze kommen. Die Organisation wird sonst ihrer Überlebensfähigkeit beraubt. Die Fähigkeit für das Neue muss im System vorhanden sein bevor das Neue zum Vorschein kommt. Bei einem Innovationsteam oder im Unternehmen müssen wir zuerst die Fähigkeit dazu entwickeln und schaffen, bevor wir mit Berechtigung auf ein entsprechendes Ergebnis hoffen können.

Gleichzeitig braucht Neues im Inneren eine Redundanz im Außen. Wenn ich als Kunde die Abhängigkeit meines Lieferanten zu Preiskürzungen ausnutze, werde ich irgendwann, oft relativ zeitnah, nach einem neuen Lieferanten Ausschau halten müssen. Nur wenn wir dem Lieferanten dieses Potential in Form von reduzierter Ausnutzung der Preisschraube zugestehen bleibt er uns erhalten. Unser Beispielteam braucht hier Freiräume die eigene Teamidentität zu pflegen und das übergeordnete System sollte im Sinne der Ressourcenpflege dies ermöglichen.

Das Neue im Außen setzt Überschuss im Inneren voraus, welcher nur durch einen Überschuss im Außen zu bekommen ist. Dieser äußere Überschuss wird vor allem durch Neues im Außen zugänglich. Wir haben hier eine Rekursion transparent, die sich mit einer deutlichen Verzögerung auf die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. „Wir hätten das Geld für neue Entwicklungen, aber keinen Renditedruck die dafür notwendige Zeit auch bereit zu stellen.“ Eine Aussage, die signalisiert, dass das Realitätsmodell Rekursionen eher ausblendet. „Jetzt hätten wir die Zeit dafür, aber nicht mehr das Geld“: kennzeichnet dann den möglichen Beginn einer schmerzhaften Lernphase.

„Neu“ als Eigenschaft allein reicht nicht aus, damit etwas lebensfähig wird. Im Außen findet ein Selektionsprozess statt. Nur wenn das Neue über das Außen auf das Emergenz erzeugende System eine stützende Rückwirkung erzeugt, ist es lebensfähig. Konkret auf Unternehmen bezogen: Wenn die neuen Produkte für das Unternehmen keinen Nutzen erzeugen, sollten wir sie auch nicht produzieren! Ein System ist eben nur überlebensfähig, wenn es für den Nutzen, den es im Außen erzeugt mehr Ressourcen bekommt, als es für die Nutzenerstellung eingesetzt hat. Dieses Mehr brauchen wir für die Selbstorganisation und eben für die Aufrechterhaltung der Emergenzfähigkeit, der Fähigkeit Innovationen zu erzeugen. Verweigern wir einem Unternehmen diese Anteile, so verhält sich dieses wie eine Zimmerpflanze, die wir nicht mehr mit Wasser versorgen. Halterungen für die welken Blätter und Zweige mögen das Aussehen etwas verbessern, im Unternehmen entspräche dies der Kunst des Schönredens, können aber den Prozess des Verwelkens nicht aufhalten.

Der Selektionsdruck im Außen gibt für das System als Rückwirkung die Entwicklungsrichtung vor. Nur wenn es für die Bäume hilfreich ist einen Wald zu bilden oder nur wenn die Zugvögel im Schwarm einen Überlebensvorteil haben werden sich diese eigenständige Systeme, Wald und Schwarm, bilden. Fehlt dieser Selektionsdruck fehlt der Entwicklung die Orientierung. Was hier zusätzlich zum tragen kommt, ist, dass solche Situationen, z.B. aus einer marktbeherrschenden Stellung heraus, die Sensibilität für Bedarfe und deren Veränderungen im Außen stark behindert. Der Kunde hat das zu wollen was es gibt und die internen Prozesse sind auf diese Vorstellung hin optimiert. Manche Öffnungszeiten in bestimmten Branchen oder Zugangshürden in Internetportalen erzählen von dieser, schon im Ansatz eingeschränkten Innovationsfähigkeit.

In Unternehmen und darüber hinaus begegnet uns dies mit dem Merkmal der Orientierung an formaler Macht. Dialog, Austausch, Beziehung und Eigendynamik als Bausteine der Voraussetzung für Emergenz sind dann sehr eingeschränkt. Damit begrenzt, je nach Systemgröße mit spezifischem Zeitaspekt, jede Machtorientierung sich im Sinne einer emergenten Entwicklung selbst. Dass translativ Veränderungen wie Systemgröße, Wirtschaftsmacht oder die Definition von Realitätsmodellen dadurch möglich sind, bleibt unbenommen. In ideologisch geprägten Organisationen, in denen bestimmte Realitätsvorstellungen einen paradigmatischen Charakter haben, können wir dies beobachten. Auch in „normalen“ Unternehmen können Methoden, Vorschriften oder Modelle eine solche paradigmatische Gültigkeitszuschreibung bekommen. Emergenzfähigkeit würde ich solchen Organisationen eher nicht zuschreiben. Hier gilt eben auch, dass abgeschlossene Systeme nur altern können. Diese Abgeschlossenheit begegnet uns durch Einschränkungen im Denken und Handeln.

Beim Individuum werden durch eine Überbetonung von Macht, Wissensvorsprung oder des eigenen Realitätsbildes schnell Omnipotenzphantasien geweckt, die, hier glaube ich mit Recht absolut formulieren zu dürfen, nie angemessen sind. „So gut wie ich kennt keiner unsere Maschinen, unser Unternehmen und unseren Markt“, so die Bemerkung eines Unternehmers. Dass die Unternehmenszahlen eine bedenkliche Geschichte erzählen kann deshalb nicht an ihm liegen. Dies ist eine Sichtweise und eine Grundhaltung, die schon in der Entstehung das Neue behindert. Neues kann sich eben nur bilden, wenn wir bereit sind Altes in Frage zu stellen. Da im Unternehmen nur Menschen im innovativen Sinn aktiv sein können, Alterung geht auch ohne den Menschen, beginnt das Neue bei ihnen. Über den Umgang mit uns selbst und den Mitarbeitern haben wir damit gestalterische Einflussmöglichkeiten dem Neuen einen Weg zu bahnen! Doch beachten Sie: Das Neue das hier mit Emergenz gemeint ist, ist nicht das, was sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen in einem kognitiven Prozess ableiten. Emergenz entsteht über eine Störung unseres inneren Gleichgewichts durch fremde Reize, denen wir erlauben, dass sie uns erreichen. In einer achtsamen und schützenden Umgebung kann das in guter Weise gelingen.

Veränderung orientiert sich, wie wir in diesem Abschnitt untersucht haben, an den internen und externen Ressourcen, sowie an den Realitätsbildern, den daraus abgeleiteten emotionalen Bewertungen und den Prozessen die in der Folge daraus entstehen. Dabei dürfen wir vor dem hohen Missbrauchspotential, das in dieser Beeinflussbarkeit der Emergenzfähigkeit und der Veränderung steckt, nicht die Augen verschließen. Die Randbedingungen und die Art der Störung mit der wir Veränderung stimulieren transportieren auch die Entwicklungsrichtung. Wenn wir nun einen Leidensdruck mit Schuldzuschreibungen und Feindbildern verknüpfen, dieses Beispiel geht hoffentlich etwas über den Betrachtungsgegenstand der Unternehmen hinaus, können wir der Veränderung auch eine zerstörerische Kraft geben. In Unternehmen könnte sich z.B. dann die Energie gegen den Wettbewerber richten, von dem wir jedoch kein Geld bekommen, anstatt konstruktiv Kundennutzen zu fokussieren.

## **4 Schlussfolgerungen**

In Unternehmen sind die einzigen aktiven Komponenten die dort tätigen Menschen. Nur aus ihnen heraus kann sich eine Innovation entwickeln. Dabei ist Innovation eine



Form von Dynamik. Damit sich im Unternehmen eine Dynamik aus sich selbst heraus entwickeln kann müssen die dafür notwendigen Bedingungen geschaffen werden. Zentrale Punkte sind dafür Vernetzung und Freiheitsgrade. Darüber kann Veränderung, Innovation und Emergenz aus den Eigenschaften des Unternehmens heraus entstehen. Ein Unternehmen beschneidet seine Innovationsfähigkeit selbst, wenn es einer unbegrenzten Optimierungsvorstellung und einem Planbarkeitsparadigma folgt. Diese Prägung wirkt dann auf die Mitarbeiter zurück, so dass wir auch dort die entsprechenden Stereotypen im Denken und Handeln bekommen.

Unternehmen und Märkte sind nun mal nichttrivial und entziehen sich damit im Grunde der Analyse und der Planbarkeit. Wenn wir dies anerkennen liegen die Zukunftspotentiale der Unternehmen in der Sensibilität für die spezifischen Anforderungen der realen Situationen und der Fähigkeit über Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit dem Geltung zu verschaffen. Die Wurzeln dafür finden wir bei den Mitarbeitern und den sie prägenden internen Randbedingungen. Wir bekommen als Innovationsfähigkeit das, was wir über die inneren Wirkungsmechanismen des Unternehmens zulassen. Wollen wir diese Innovationsfähigkeit entwickeln werden wir dies nur über eine Veränderung der inneren Dynamik erreichen.

Es gibt wohl kaum eine Unternehmensleitung, die die Innovationsfähigkeit im Unternehmen beklagt, sich dabei mit einbezieht und sich selbst als Teil des Problems sieht. Wenn doch, wäre das nur glaubwürdig, wenn sich die Leitung als Teil des Veränderungsprozesses integrieren würde. Das allein würde schon eine Veränderungsdynamik stimulieren. Damit ist keine Schuldzuweisung verknüpft! Ein Unternehmen ist in weiten Bereichen das Produkt oder Ergebnis von Leitung und Führung. Demnach entsteht daraus auch das Beharrungsvermögen, das wir in unserem Wunsch nach Innovation beklagen. Das Potential für die individuelle Fähigkeit Innovation zu denken mag ja vorhanden sein. Auch könnte jeder im Grunde in seinem Wirkungsbereich hier etwas einbringen. Trotzdem werden diese Ressourcen der Weiterentwicklung oft nicht genutzt oder sind nicht frei verfügbar. Die Ursachen für mangelnde Innovationsfähigkeit werden wir nicht personifizieren oder auf einzelne Sachverhalte schieben können, ebenso wenig den Erfolg. Die innere Dynamik des Systems Unternehmen ist das Produkt aller Beteiligten, natürlich gewichtet entsprechend der Rolle im Unternehmen. Wen können wir dann aus einem Prozess zur Entwicklung der Innovationsfähigkeit ausschließen?

## Literatur

DÖRNER, Dietrich, (1993). Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt. Reinbek.

FÖRSTER, Heinz von (1985). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Einführung in den Konstruktivismus. Hsg.: GUMIN, HEINZ und MEIER, HEINRICH. Piper. München 1992 (41-88)

GLASERSFELD, Ernst von (1985). Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, In: Einführung in den Konstruktivismus. Hsg.: GUMIN, HEINZ und MEIER, HEINRICH. Piper. München 1992 (9-40)

GLASERSFELD, Ernst von/FÖRSTER, Heinz von (2007). Wie wir uns erfinden - Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Carl Auer. Heidelberg.

HUBER, Ludwig (Hrsg.), (2000). Wie das Neue in die Welt kommt: Phasenübergänge in Natur und Kultur. DTV. Wien

- JACOBI, Jolande (2006, 21. Auflage). Die Psychologie von C. G. Jung. Rascher. Zürich (1940). Fischer Taschenbuch. Frankfurt am Main.
- MACK, Alfred (2009). Das kleine Buch der Systemischen Wirkungsausbreitung im Unternehmen. Eigenverlag. Mannheim
- MALIK, Fredmund (2006). Strategie des Managements komplexer Systeme. 9. Auflage. Haupt. Bern
- MATURANA, Humberto/VARELA, Francisco J. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Fischer Taschenbuch. Frankfurt am Main.
- SIMON, Fritz B. (2006). Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl Auer. Heidelberg