



Leseprobe

Rainer Willmanns, Walter Hehl

Paradoxa und Praxis im Innovationsmanagement

Wie verhindert man, zugrunde zu gehen, weil man das Richtige zu lange macht?

ISBN: 978-3-446-42174-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42174-5>

sowie im Buchhandel.

Einleitung

Paradox ist, sich eine Software zu kaufen und sie uninstalliert in die Ecke zu legen. Paradox ist, Arbeitsstellen zu schaffen und Menschen zu entlassen. Paradox ist, sich Urlaub zu nehmen, um weiter zu arbeiten.

Sind diese Beispiele wirklich Paradoxa oder sind dies einfach nur Zeichen von Führungsschwäche, Missmanagement und chaotischer Vorgehensweise? Wer sich mit der paradoxen Thematik beschäftigt, stellt fest, dass sich ein Paradoxon immer dann ergibt, wenn sich etwas *auf das behandelte Thema selbst bezieht* und einen *logischen Widerspruch* enthält. Gut erkennbar ist dies an folgendem Post-Scriptum-Beispiel:

„Wenn dieser Brief Sie nicht erreicht, muss er verloren gegangen sein. In diesem Falle schreiben Sie mir bitte und lassen es mich wissen!“ (Der *Bezug* ist der Brief.) Oder:

„Herr Brunner äußert sich enttäuscht darüber, dass es im Unternehmen keinen Briefkasten für Anregungen gibt, weil er gerne die Anregung eingeworfen hätte, einen solchen Kasten anzubringen.“ (Der *Bezug* ist hier der Briefkasten.)

Paradoxes wird auch als Medium genutzt, um z. B. auf gewisse Dinge aufmerksam zu machen. In Anlehnung an den Künstler Man Ray wird im „Nägelbügeleisen“ das paradoxe Moment brillant dargestellt. Unmittelbar wird der Geist angeregt und beginnt über den Sinn oder Unsinn dieses Objektes zu spekulieren.

Oder: Ein Unternehmen, das stets neueste Computerchips entwickelt und herstellt, weiß schon bei der Entwicklung, dass die Technik veraltet ist und man eigentlich die Produktion zugunsten einer Neuerung stoppen müsste.



(Quelle: Rainer Willmanns)

Im sogenannten „Schweinezyklus“ drücken diese Unternehmen aus, dass die Chipentwicklung und deren Produktion eine Sisyphusarbeit sind, die sich niemals einholen lässt. „Das ist so“, sagt der Autor Nathanael West, „als ob ich versuchte, mit einem Bleistift den Schatten nachzuziehen, den dieser Bleistift selber wirft.“

Es scheint, dass einzig **Innovation** in seiner exzessivsten Form die Chance enthält, nicht nur den nächsten Schritt umzusetzen, sondern den überüber-nächsten. Zitat: „Innovation = wenn der Markt ‚Hurra‘ schreit“ (Autor unbekannt).

In diesem Buch beschäftigen wir uns mit diesem essenziellen Thema unternehmerischen Wirkens, wohl wissend, dass „das Neue immer in Schmerz geboren wird“ (nach Graham Greene). Herausgeber dieses Werks ist der Deutsche Managerverband, Berufsverband für Manager in Konzernen, Führungskräfte im Mittelstand und Selbständige mit Führungs- und Budgetverantwortung (www.Managerverband.de).

Das erste Kapitel gibt einen Abriss der Innovationsdisziplin aus der Sicht von existierenden Unternehmen, die sogenannte „Corporate Innovation“. Ein Ausgangspunkt ist die Technologieentwicklung – insbesondere das exponentielle Leistungswachstum der IT. Zur unaufhörlichen Innovation verbindet sich die Technologie mit der Dynamik des gesellschaftlichen Systems und der Dynamik der Menschen im Unternehmen, insbesondere in der Person des Unternehmers und der firmeninternen Variante, dem „Intrapreneur“. Grundaufgaben von Innovation und erfolgreichem Innovationsmanagement münden in eine Reihe von Paradoxa als Balanceakte für das Management, gerade im gut funktionierenden Unternehmen: Aufbau und Loslassen (Investition und Desinvestition), Technologie und Markt, der Einzelne und das Team, die eigene und fremde Wertschöpfung, scheinbar sichere Entscheidungen in einer Umwelt der Unsicherheit.

Im Unternehmen stellt sich insbesondere die Aufgabe, die Innovation(en) zu steuern – Begriffe wie Innovationslücke und Innovationstodestral werden vorgestellt. Wie etabliert man Veränderung – das ist ja Innovation – in einem strukturierten Unternehmen? Verschiedene Menschen sind an Innovation im Unternehmen beteiligt: Die Autoren analysieren die Rollen der Mitarbeiter und die Möglichkeit, Innovation (besser: die Fähigkeit eines Unternehmens zu Innovation) zu messen.

Im zweiten Abschnitt lesen Sie von praktischen Beispielen erlebter Innovationserfahrung der Autoren aus 34 Jahren IBM: vom Entwicklungsingenieur und Leiter von Vorentwicklungsabteilungen, vom Eigner eines Innovationsprozesses und von Moderationserfahrungen mit Hunderten von ,Workshops

zur Zukunft‘ mit internationalen Delegationen aus Unternehmen und Politik. Als Technologiebeispiel dient die Speichertechnik, vor allem der Innovationsstrom um die magnetische Festplatte. Hieran lässt sich der Lebenszyklus einer Technologiefamilie mit Erfolgen und Fehlschlägen gut zeigen.

Es wird die Frage gestellt, wie sich Innovation in den letzten zwei Jahrzehnten verändert hat, was neu ist! Im dritten Kapitel lesen Sie von Innovationsveränderungen und -erweiterungen in allen Unternehmensbereichen. Insbesondere hier als Geschäftsmodell, das gezielte Öffnung zu Partnern oder gar zur „offenen Szene“ beinhaltet. Es wird die Flexibilität in der Aggregation neuer Dienste durch neue Software diskutiert. Auch wird die Möglichkeit vorgestellt, durch den neuen Impetus einer „grünen“ Anwendung von „langen Schwänzen (Long Tails)“ im Weltmarkt durch das Internet und die mobile Wirtschaft voranzukommen.

Und dann wird diese Frage behandelt: Wie kann ein Unternehmen systematisch innovativ sein? Welcher CEO möchte es nicht zur Zukunftssicherung oder für bessere Renditen ...? Es gibt Dutzende von Mechanismen, von der Ideation (der Ideenfindung) bis zur Inkubation (den Pilotprojekten). Es werden Ihnen eine Reihe von Verfahren im Innovationsumfeld aufgezeigt, von der Erfassung der Kreativität des Teams bis zur Einbeziehung von Kunden, von der „Himmel-Hölle-Analyse“ zu TRIZ und Morphologie.

Die Informationstechnologie spielt eine ganz wesentliche Rolle als Innovationsmotor, direkt in den Produkten und Diensten, indirekt in der Organisation der Prozesse und sogar als kulturelles Unternehmenswerkzeug für ein innovatives Unternehmensklima. Die IT ist Infrastruktur der Unternehmen und der Gesellschaft und damit eine grundlegende Innovationstechnologie selbst – die Grundlage für das IT-Management.

In einem weiteren Kapitel lesen Sie von den innovativen Funktionen der IT im Bereich der „Emerging Technologies“, der neuen Technologien, wie sie etwa in den Kürzeln NBIC oder GBR zusammengefasst sind. Intensivere Kollaboration (Enterprise 2.0), mehr Sensorik und mehr Mathematik sind systematische Ansätze zu IT-getriebener Innovation.

Abschließend werden die Grenzen der „Innovationswissenschaft“ diskutiert. Wir diskutieren die Grenzen der „Futurologie“ als Hilfsdisziplin und geben einige „Lessons Learned“ an die Innovatoren des Unternehmens weiter, insbesondere an das Management. Ziel wird es sein, das Unternehmen in den Zustand zu bringen, den die Psychologie beim Einzelnen den „Flow“ nennt – ein sich selbst tragender Strom von Innovation im Unternehmen, der niemals aufhört.

Als Ergänzung ist für den Leser eine Liste der wichtigsten aktuellen Begriffe der „Innovationswissenschaft“ zusammengetragen.

Die Zielsetzungen des Buchs sind damit insgesamt:

- eine Einführung zu geben in Innovation und deren Mechanismen für Innovation in Unternehmen,
- ein Gefühl zu vermitteln für die inhärenten Spannungen (die Paradoxa) im Zusammenhang mit Innovation, gerade in erfolgreichen Unternehmen,
- das Verständnis zu liefern, warum Informationstechnologie nicht nur eine unscheinbare Bit-Technologie ist, sondern die Konvergenztechnologie für Innovation in vielen Bereichen, einschließlich der Innovationskultur selbst,
- eine Übersicht der Innovation im operativen Bereich der Informationstechnologie und ihre Bedeutung im Unternehmen.

In das Buch sind Erfahrungen von Seminaren mit ABB bis ZF, von Deutscher Bank, Interbev bis Nokia, 3M bis Siemens eingeflossen. Besonders die Unternehmensinnovation bei IBM dient mit Lehrbeispielen als Praxisbasis. Die International Business Machines Corporation hat im Innovationsbereich den Vorteil, sowohl auf der proprietären Seite der Innovation (dem Patentwesen), der internen Innovation (der Innovationskultur) sowie in der offenen Innovation (als Patron der Open Source) ein idealer Vertreter der Unternehmen zu sein. Dennoch: IBM steht hier nur exemplarisch für innovative Großunternehmen. Profitieren Sie von den Prozessen und Erkenntnissen – gleich welche Größe Ihr Unternehmen hat.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen



Rainer Willmanns



Dr. Walter Hehl

1 Innovation in Unternehmen – eine Übersicht

1.1 Definition und Ursprung des Begriffs: Von Marx und Schumpeter zum heutigen Unternehmer und CEO

Innovation ist eines der wenigen Wörter, das quer durch die Branchen und über alle Teile der Bevölkerung hinweg im Allgemeinen positiv besetzt ist. Das Wort Innovation im modernen Sinn hat seinen Ursprung in den Arbeiten des mährischen (österreichisch-amerikanischen) Ökonomen Joseph Schumpeter (1939), dem klassischen Theoretiker der Innovation. Der Wortstamm „innovare“ stammt aus dem klassischen Latein und taucht bereits bei Cicero auf. Das Wort „Innovatio“ ist im Kirchenlatein des zweiten bis vierten Jahrhunderts zu finden und wurde im Sinne von Neuerung und Veränderung gebraucht, dann auch im Französischen, Englischen und Italienischen, aber nicht im Deutschen. Berühmt wurde die scharfe Analyse von Niccolò Machiavelli zur Problematik der Neuerung und Veränderung, in neudeutscher Sprechweise dem Change Management von Prozessen:

„Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten.“

NICCOLÒ MACHIAVELLI, *Il Principe*

Passenderweise heißt dieses Kapitel des Buchs bei Machiavelli: „*Von den neuen Fürstentümern, die man durch eigene Waffen und Tugend erwirbt*“ – ist dies nicht eine wunderbare Umschreibung von Innovation, d. h. von neuen Geschäftsbereichen?

Neuerungen werden lange Zeit nicht unbedingt für positiv angesehen – dies wird z. B. an diesem Zitat von Friedrich Schiller sichtbar:

„Schon schleicht, verborgen zwar ... das Gift der Neuerer; doch bald genug, gewinnt es an Raum, wird es den Thron ergreifen.“

FRIEDRICH SCHILLER, *Don Carlos*

Neuerungen sind aus der traditionellen bäuerlichen Sicht, zumindest vor der industriellen Revolution, suspekt – „*Nume nid geschprängt*“, „nicht so eilig“ heißt ein alter Schweizer, genauer Berner, Leitspruch. Fundamentale Religionen geben einen derartig stabilen Rahmen für das gesamte Leben ab, dass Fragen nach Innovationen nicht aufkommen – höchstens in der Militärtechnik.

Francis Bacon, der englische Philosoph und Staatsmann, sah als eine Voraussetzung für positive Neuerungen die Ausnutzung der Natur an und die Anwendung der Wissenschaft. Dies hat er in seinem Wahlspruch „Wissen ist Macht“ (wisdom is power) 1597 ausgedrückt. Die systematische Erlangung dieses Wissens im Sinne von „Insight“ und daraus folgender möglicher „Foresight“ – sowohl technisch wie sozial und im Markt – wird zu einer Grundlage von Innovation.

Es ist sinnvoll, den Begriff der Innovation von dem der Erfindung abzugrenzen: Zunächst sind beides schöpferische Leistungen; der norwegische Wirtschaftswissenschaftler Jan Fagerberg (2004) schlägt vor:

„Eine Erfindung ist das erste Auftreten einer Idee für ein neues Produkt oder einen neuen Prozess, eine Innovation ist dagegen der erste Versuch, sie in die Praxis umzusetzen.“

Während eine Erfindung die Erschaffung einer neuen Technologie ist, materiell oder immateriell, beinhaltet die Innovation die wirtschaftliche Umsetzung einer Neuerung, die ein Unternehmen, einen Markt oder die Welt insgesamt irreversibel strukturell verändert. Hier die klassische Definition des Begriffs Innovation von Peter Drucker, dem „anderen“ österreichisch-amerikanischen Ökonomen (neben Joseph Schumpeter), aus dem Jahr 1991, in einer Übersetzung aus dem Englischen:

„Eine Aktion, um eine absichtliche, zielgerichtete Veränderung im wirtschaftlichen oder sozialen Potenzial eines Unternehmens zu schaffen ... die Maßnahmen des Unternehmers, um neue Quellen für Reichtum zu schaffen oder existierende Quellen zu verstärken.“

Peter Drucker ist es wichtig, dass eine Innovation eine unternehmerische Tätigkeit ist, die zielgerichtet das Unternehmen (oder die Gesamtgesellschaft) im Sinne der Unternehmensziele verbessert.

Mit der Entwicklung von Wissenschaft und Technik dringt ein anscheinend unaufhaltsamer Strom von Innovationen in die Gesellschaft: Historisch lösen etwa der Buchdruck, die Dampfmaschine mit der Frühmechanisierung, die Eisenbahn und die Elektrifizierung grundlegende Wellen von Innovation aus. Der Buchdruck ist aus Sicht der IT sozusagen eine triviale Form der Informationstechnik – Speicherung und Vervielfältigung von Information –, aber doch schon mit gewaltigen Auswirkungen auf die Gesellschaft. Alle diese technischen Innovationen fanden neben der Verbreitung auch Ablehnung ihrer Zeitgenossen. Etwa wurde beim Buchdruck als Nachteil die „kürzere Lebensdauer“ des Mediums Papier gegenüber dem Pergament der Handschriften genannt, bei der Eisenbahn die Gefahr des Erstickens durch die hohe Geschwindigkeit, bei der Elektrizität der Stromschlag (demonstriert am elektrischen Stuhl) und am



Abbildung 1-1: Die Glühlampe, von Thomas Edison, als weitverbreitetes Symbol für Erleuchtung und Innovation – und dabei als Lichtquelle veraltet und von Innovationen überholt.

Collage von Bildern aus verschiedenen Quellen; in der Mitte ein Auszug aus der Patentschrift von Thomas Edison 1880.

Unsinn einer elektrischen Kommunikation (da man doch hinreichend Boten-jungen hat) usw. Aber positiv gesehen hat Gutenberg mit dem Medium des gedruckten Buches die Informationsgesellschaft begründet, hat die Eisenbahn zum ersten Male Mobilität gebracht und hat die Elektrizität mit Motor und Glühlampe eine flexible Industrie und die umfassende Beleuchtung ermöglicht. Kurioserweise ist die Glühlampe, obwohl in manchen Ländern bereits als veralteter Energiefresser verboten, das am meisten verbreitete Symbol für Innovation (Abbildung 1-1)! Nach einer Sequenz von evolutionären Innovationen – wie Gasfüllungen zur Erhöhung der Wendeltemperatur oder der extremen Kontrolle der Gleichmäßigkeit des Wendeldrahts – übernehmen disruptive Technologien wie Gasfluoreszenzröhren und Halbleiterlichtquellen (LEDs) die Lichttechnik.

Eine Klassifizierung der großen Innovationsbewegungen der Industriegeschichte stammt von dem russischen Ökonomen Nikolai Kondratieff (1926). Als Schlüssel dient ihm der Begriff der Basisinnovation. Darunter

Tabelle 1-1: Die langen Wellen der Innovationen in Form von Kondratieff-Zyklen (nach Leo Nefiodow). Die Welle #6 ist spekulativ.

Innovationswelle	Tragende Technologie	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Konsequenz
#1 – ca. 1800	Dampfmaschine	Erste Industrialisierung, z. B. Textilindustrie, soziale Bewegungen
#2	Stahl	Eisenbahn und erste Mobilität
#3 – ca. 1900	Elektrotechnik, Chemie	Elektrifizierung
#4	Petrochemie, Automobil	Mobilität und Kunststofftechnik
#5 – ca. ab 1950	Informationstechnologie	Globale Konnektivität, White-Collar- und Dienstleistungsgesellschaft
(#6 – 2020?)	Human Life Sciences	Neue Gesellschaft? Langes Leben? Personalisierte Medizin? Synthetisches Leben? Persönliche Roboter?

versteht er eine Technologie, die jeweils eine wirtschaftliche mit einer gesellschaftlichen Umwälzung einleitet. Tabelle 1-1 listet seine Definitionen von fünf „Kondratieff-Wellen“ auf, ergänzt um den „6. Kondratieff“, der z. B. von dem modernen Vertreter dieser „Langwellentheorie“ der Innovation, Leo Nefiodow, in den kommenden menschlichen Technologien um Bioinformatik und Nanotechnologie gesehen wird, in Gesundheit und Gesellschaft.

1.2 Warum ist Innovation aktuell? Der Kondratieff-Zyklus und das mooresche Gesetz

Das Bild von Kondratieff-Wellen klassifiziert zwar erfolgreich die Technik- und Wirtschaftsgeschichte, aber es ist eine lineare Vorstellung – eine Welle läuft über den Strand und lässt ihn wieder nahezu unverändert zurück. Ganz anders die Entwicklung der Technologien: Es ist eine einseitig gerichtete und nicht umkehrbare Evolution, die alle Gebiete der Technik vernetzt und sich sozusagen nach dem Englischen ausrichtet: „eine Flut, die alle Boote hebt“. Technik, Wirtschaft und Gesellschaft sind ineinander verwoben und wachsen zusammen als ein System.

Es ist durchaus sinnvoll, dies mit der biologischen Evolution zu vergleichen: Innovation im Sinne der Biologie ist eine neue Anpassung an den Lebenskon-

text, häufig zusammen mit anderen Lebewesen und mit einer dabei bewirkten Veränderung der Umwelt. Selbst der Sauerstoffgehalt unserer Atmosphäre ist ja erst das Ergebnis der biologischen Evolution. Eine extreme Interpretation (der sogenannte Transhumanismus) sieht sogar die biologische Evolution und die technische Evolution als eine große zusammengehörige Entwicklung!

In der ablaufenden technischen und sozialen Evolution hat die Informationstechnologie dabei eine herausragende Rolle:

- Information ist das Schlüsselement zur Steuerung und zur Organisation jeglicher Arbeit, von Geräten, Motoren wie Menschen.
- Das exponentielle Wachstum eröffnet laufend neue Möglichkeiten für Innovation, mit unbekannt großen Entwicklungsstufen (im Jargon die „Singularität“ der IT-Entwicklung).

Die Entwicklung der IT erschließt immer mehr Bereiche der Wirtschaft, der Gesellschaft und unseres Lebens der Technologie und damit auch innovativen Produkten, Diensten und Geschäftsideen. Die Grafik des Mooreschen Gesetzes nach Hans Moravec und Ray Kurzweil zeigt eindrücklich, wie etwa alle 15 Jahre die Systemleistung der Prozessoren um einen Faktor 1.000 erhöht wird und damit eine neue IT-Phase zunächst die Fachwelt (und die IT-Architektur) erfasst, und dann die gesamte Wirtschaft mit ihren wachsenden gesellschaftlichen Kreisen (Abbildung 1-2). Populäre Bezeichnungen für die jetzige Phase sind der Übergang zu einem Internet der Dinge (mit Innovationen z. B. im Sensorbereich) und einem Internet der Menschen im sozialen Sinn („Web 2.0“, virtuelle Welten und persönliche Roboter mit Innovationen im gesellschaftlichen Bereich) und im biologischen und medizinischen Sinn (z. B. mit medizinischen Innovationen wie persönlich angepasste medizinische Behandlungen).

Betrachten wir deshalb besonders die aktuelle Welle der Informationstechnologie (IT) und ihren Einfluss auf Innovation.

Die Dynamik der IT geht heute eine Allianz mit der Dynamik des Wirtschaftssystems ein. Bereits 1848, in der Zeit der Einführung der Eisenbahn, beschreibt Karl Marx die Dynamik des technisch-wirtschaftlichen Prozesses selbst:

„Die Bourgeoisie kann nicht existieren, ohne die Produktionsinstrumente, also die Produktionsverhältnisse, also sämtliche gesellschaftlichen Verhältnisse fortwährend zu revolutionieren. Unveränderte Beibehaltung der alten Produktionsweise war dagegen die erste Existenzbedingung aller früheren industriellen Klassen. Die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung zeichnet die Bourgeoisieepoche vor allen anderen aus.“

KARL MARX, Kommunisches Manifest

Computerleistung für 1000 \$ / 1000 € / 1000 CHF

Peta FLOP

Tera FLOP

Giga FLOP

Mega FLOP

pro Sekunde

1E+9

1E+6

1E+3

1E+0

1E-3

1E-6

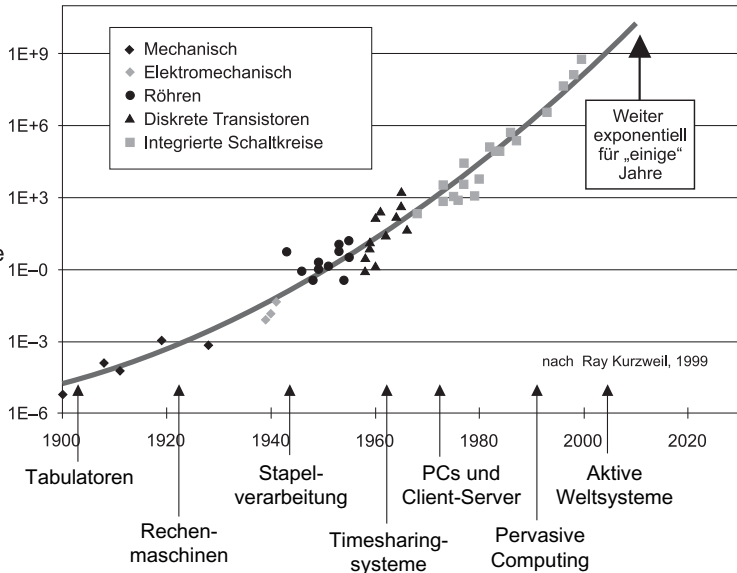


Abbildung 1-2: Das mooresche Gesetz in normalisierter Form (nach Moravec und Kurzweil): Wie mächtig ist der Computer, den man für etwa 1.000 \$, 1.000 € oder 1.000 CHF kaufen kann? Dieses Wachstum der Systemleistung, zusammen mit der zugehörigen Miniaturisierung, ist eine Hauptquelle von Innovation, direkt durch Produkte und Dienste, indirekt durch die Vernetzung und Beschleunigung. Die systemtheoretische Prognose von Ray Kurzweil ist die Erscheinung der „Singularität“. Die Maßeinheit FLOP pro Sekunde entspricht den Rechenoperationen pro Sekunde.

Innovation im modernen (schumpeterschen) Sinn ist die Verbindung von technischer Neuerung (der Erfindung und der Idee) mit Unternehmergeist; das Resultat ist diese schon von Marx beobachtete wirtschaftliche Dynamik. Während die Keimzellen der Ideen sich in der Universität befinden können, in einer Forschungsabteilung, irgendwo im Team des Unternehmens, beim Kunden oder auch irgendwo außerhalb in der Gesellschaft, so ist die Realisierung ein Unternehmen per Definition: ein neues organisatorisches Unternehmen mit einer diesbezüglichen eigenen Firmengründung, einem Start-up oder in einer Abteilung innerhalb einer existierenden Organisation.

Der Begriff des Unternehmers ist neben Innovation ein zweites (nahezu überall) positiv besetztes Wort, vor allem im Sinne des Menschen, der primär für die Realisierung einer Idee arbeitet, in unsicherer Umgebung und mit eigenem

Einsatz und Risiko. Die Annahme ist hier, dass die Idee sich nicht von selbst durchsetzt und ihre benötigten Ressourcen organisiert, sondern mitsamt den notwendigen Randbedingungen bewegt werden muss. Unternehmertum („Entrepreneurship“) bewegt damit weg vom alten Zustand, der vielleicht sogar eine Art Gleichgewicht darstellte, und kann damit sogar „Altes“ zerstören (Schumpeters schöpferische Zerstörung oder die „Destructive Creativity“).

1.3 Die Paradoxa der Innovation – eine Übersicht der inhärenten Probleme des Innovationsmanagements

1.3.1 Die lange Liste der Paradoxa im Innovationsmanagement

Es ist typisch für die inhärente und vielschichtige Komplexität des Führens eines Unternehmens in die Innovation, dass Paradoxa auftreten, d. h. tatsächliche oder scheinbare Widersprüche, mit denen das Management und der Innovator umgehen müssen. Management unter klaren und eindeutigen Verhältnissen und Vorzeichen wäre trivial – Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Risiko gehören dazu (siehe den Cartoon in Abbildung 1-3). Mikko Kosonen (Doz/Kosonen 2007) spricht von der „toxischen Seite“ von an und für sich positiven Eigenschaften – etwa starke und erfolgreiche Führungspersonlichkeiten resultieren negativ in kantigen und starren Strukturen, einer impliziten Hackordnung im Unternehmen oder zum „Tired Hero“-Syndrom (d. h., die Zukunft erscheint weniger interessant und attraktiv als die glorreiche Vergangenheit)!

Bereits das Erkennen von widersprüchlichen Trends oder Zielen hilft andererseits dem Verständnis und bei der Ausführung.

Oliver Gassmann und Philipp Sutter (2008) fassen die inneren Widersprüche und Spannungsfelder als „das“ Innovationsparadoxon zusammen:

In Tabelle 1-2 listen wir mehr als ein Dutzend dieser Paradoxa explizit auf, von menschlichen Problemen des Change Management bis zu aktuellen Beobachtungen im globalen Innovationsgeschehen, etwa durch Analysen und Befragungen von Beratungsunternehmen. Zur besseren Identifikation und Kommunikation geben wir dazu den Namen des aufgeführten Paradoxons an (oder geben ihm selbst eine Bezeichnung). Auf einen großen Teil dieser Widersprüche und deren pragmatischer Lösung gehen wir im restlichen Buch direkt oder indirekt ein.