



„Irritieren, um Routinen aufzubrechen“

Innovation. Viele Wege führen zu neuen Ideen. Einer lautet, die Organisation in ein Ungleichgewicht zu bringen. Ein anderer: Konsequenz und regelmäßig kreative Gestalter, Gäste und Kunden an einen Tisch zu holen.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Für wirksames Innovationsmanagement in Unternehmen gebe es kein Patentrezept, sagt Matthias Fink. Um dann doch gleich so etwas wie eine Grundregel anzubieten: „Man muss eine Organisation in ein Ungleichgewicht bringen“, sagt der Professor für Innovationsmanagement an der Johannes-Kepler-Universität Linz.

Dieses Ungleichgewicht lasse sich durch Irritation herstellen: „Man muss irritieren, um Routinen aufzubrechen.“ Routinen führten unter gleichen Voraussetzungen zu gleichen Ergebnissen. „Doch ändern sich Rahmenbedingungen, etwa der Markt, führen sie zu unerwünschten Ergebnissen.“ Es sei ein bisschen wie in einer Ehe, bringt Fink ein anschauliches Beispiel. Wenn man sich als Paar nur noch in Routine ergehe und jeder Tag auf der Couch vor dem TV-Gerät ende, bedürfe es einer Irritation – und wenn es „nur“ ein Tanzkurs ist.

Wenn er an der Universität Innovation lehrt, dann ebenfalls Irritation:

Er bricht mit den Studierenden Denkstrukturen auf, stellt Wissen und Glaubenssätze infrage.

In der Unternehmenspraxis könne Irritation auch durch Corporate Venturing geschehen, sagt Fink, der auch akademischer Leiter des MBA-Programms Innovation and Product Management an der Limak Austrian Business School ist. Also indem etablierte Unternehmen Start-ups, Kunden oder sogar Konkurrenten an Bord holen.

Ideen sammeln

Diesen Weg beschreitet auch die Vivatis Holding heuer zum zweiten Mal. Gemeinsam mit der Limak schreibt der Linzer Lebensmittelkonzern einen Innovationswettbewerb aus, bei dem Ideen gesammelt werden, wie Essen auf Rädern weiterentwickelt werden kann und mit welchem Markenauftritt aktuelle und potenzielle Kunden angesprochen werden können.

Daneben aber hat Vivatis Innovationsprozesse in den Alltag eingebaut und in den vergangenen Jahren mehr als zehn Innovations-

manager als Stabstelle oder Abteilung direkt bei der Geschäftsführung der jeweiligen Konzerngesellschaft angesiedelt. „Das Team des Innovationsmanagers besteht aus kreativen Gestaltern unterschiedlicher Abteilungen und wird bei Bedarf um ausgewählte Gäste oder Kunden erweitert“, sagt Heidrun R. Girz, die Leiterin des Innovationsmanagements bei Vivatis. „In 14-tägigen Meetings werden Ideen bewertet, kategorisiert und in echte Innovationsprojekte übergeleitet.“ So lasse sich sukzessive eine Innovationskultur entwickeln. Und nur so sei es möglich, sich auf Kundenbedürfnisse, verändertes Konsumverhalten, neue technische, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einzustellen.

Eine echte Innovation sei gelungen, sagt Girz, wenn man mit neuen Lösungen Kunden- und Konsumentenerwartungen erfülle oder sogar übertreffe und damit auch wirtschaftlich erfolgreich sei.

„Die wichtigste Basis dazu sind meist zweitägige strategiegeleitete Innovationsworkshops, in denen

die Strategie, aber auch neue Konsumenten-, Markt- und Technologietrends als Input für Innovations-Suchfelder dienen“, erzählt Girz aus der Praxis. Daraus entstehen konkrete Themen und Projekte, die eng an die strategischen Vorhaben angelegt, im Rahmen eines Innovationsfahrplans ausgearbeitet und in weiteren Workshopsessions weiterverfolgt werden.

► Essen auf Rädern neu gedacht: Vivatis und Limak Austrian Business School suchen im Rahmen eines Contests nach neuen Ansätzen für den Geschäftsbereich Care Catering. Essen auf Rädern. Kreative Köpfe können noch bis 15. März über die Plattform www.innovation-community.net ihre Ideen einreichen. Den Gewinnern winken als Preise ein Stipendium für den MBA Innovation and Product Management (21.190,-) und ein Stipendium für den In.tensive-Zertifikatslehrgang Innovation and Product Management (6.390,-) an der Limak.

► Die Plattform für Innovationsmanagement (PFI) lädt zum 13. Forum Innovation mit Seminaren und Innovation Lounge am 20. und 21. April im Eventhotel Pyramide Vösendorf und in der Burg Perchtoldsdorf bei Wien. www.pfi.or.at/forum-innovationsdorf