

Innovationsprojekte - Selbst den Weg aus schwierigen Situationen finden!

von Dr. Roland Haas CMC, Haas ProjektConsulting, Oberrohrdorf, Schweiz

Immer wieder stecken Teams wichtiger Innovationsprojekte in einer vertrackten Situation. Weniges ist klar, das Meiste nicht. Es gibt viele Möglichkeiten für nächste Schritte. Welches ist der richtige? Gute Ratschläge im Sinne von „da müsst ihr einfach...“ helfen kaum. Es gilt, das eigene innere Wissen anzuzapfen...

Es gibt eine Unzahl von Artikeln, Büchern, Instituten und Beratern, die mit Erfahrung, Akribie und grossem Enthusiasmus haufenweise Erfolgsfaktoren, Anleitungen, Hinweise, Konzepte und Ratschläge zusammen tragen, was ein erfolgreiches Innovationsprojekt beinhaltet. Alles soweit gut. Meist ist der Erfolgsweg solcher Projekte sehr logisch, offensichtlich und nachvollziehbar - nachdem sie abgeschlossen sind... Was aber, wenn man mitten drin steckt, wenn der Wurm drin ist, wenn das weitere Vorgehen unklar ist oder wenn schwierige Entscheidungswege vor einem liegen? Was, wenn das "gewisse Etwas" fehlt, das im Moment weiter helfen würde?



Erfolgreiche Teams haben hervorragende Erfahrungen gemacht, wenn in solchen Situationen nicht die äussere Welt konsultiert wird, sondern die innere. Auch dazu gibt es Methoden, selbstverständlich. Drei davon seien stellvertretend erwähnt:

Clustering: Als einzelne Person, sei es Projektleiter, Auftraggeberin oder Teammitglied, lohnt es sich, in solchen Momenten eine persönliche Übersicht zu erarbeiten. Damit dabei nicht nur Vorgedachtes aufs Papier kommt, sondern auch knapp unter der Bewusstseinsoberfläche Liegendes, bietet sich das Clustering an, ursprünglich eine Methode des kreativen Schreibens.

Es handelt sich um ein simples persönliches Mindmap. Mit einem kleinen Unterschied! Es wird von Hand auf ein Stück Papier gemalt, indem jeder Begriff, im Zentrum beginnend solange umkreist wird, bis ein nächster Begriff einfällt. Diese harmonischen Kreisbewegungen mit der

Hand animieren offenbar unser Hirn, auch dahinterliegende Assoziationen aus zu spucken. So gelingt es oft, mit Hilfe der so entstehenden Assoziationen und Gedanken einer vertrackten Situation auf den Grund zu kommen und Ansätze zu deren Lösung zu finden.

Gemeinsame Auslegeordnung: Ähnlich dem Clustering kann sich auch eine ganze Gruppe durch ein geleitetes Brainstorming mit Gruppierung und Vertiefung der Situation annehmen und ihr gemeinsam auf den Grund gehen. Auch diese Methodenkombination aus der Moderationstechnik ist nicht neu, sie wird nur oft nicht angewandt. Damit wird ein offensichtliches Potenzial vergeben, nämlich die gesamte Wissens- und Erfahrungsmacht der Gruppe, die ja typischerweise selbst im Problem steckt oder dieses zumindest gut kennt.



Die Kernfrage lautet typischerweise: "Was braucht dieses Projekt, damit es ein voller Erfolg werden kann? Was ist zu tun, was zu berücksichtigen, wer ist einzubeziehen, was zu beachten?" Jede Idee kommt auf eine Karte, diese werden anschliessend gruppiert, nach Relevanz bewertet und in Gruppen vertieft. Zusätzliche Stichworte, welche z.B. durch ein persönliches Clustering erarbeitet wurden, mögen den Prozess beschleunigen und die Vollständigkeit erhöhen.

Innovationsaufstellung*: Diese effektive, schnelle und aussergewöhnliche Methode ist geeignet, wesentliche Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge in Innovationsprojekten sichtbar zu machen. Das Projektsystem wird dabei mit Personen („Repräsentanten“) simuliert. Normalerweise wird bei systemischen Aufstellungen davon abgeraten, dass Repräsentanten sich selbst darstellen. Steht allerdings die Frage im Vordergrund "Wie können wir das Projekt/Produkt zu einem Erfolg machen?" werden als Systemelemente nicht einzelne Personen repräsentiert, sondern z.B. Kundenzielgruppen, Unternehmen, Produkt, Erfolgsfaktoren, Hindernisse, etc.



Erfahrene Moderation vorausgesetzt, ist es immer wieder erstaunlich, mit welcher Klarheit die repräsentativ gefühlten Emotionen und Befindlichkeiten Hinweise auf den Kern der Problematik und auf Lösungsansätze geben.

So wurde in einem aktuellen Projekt klar, dass das eigentliche Projekt gar nicht das Problem ist, sondern ein heftiger Machtkampf innerhalb des Lenkungs Ausschusses des Projektes. Durch eine Innovationsaufstellung wurden Hinweise auf die eigentlichen Motive erkennbar. Daraus wurde eine Vorgehensstrategie erarbeitet, um einen schwierigen Entscheid auf eine gute, objektive Weise fällen zu können, indem sowohl bei Annahme als auch Ablehnung des Vorschlages die Motive der betroffenen Person unterstützt würden.

Gerade in Innovationsprojekten liegt der Schlüssel zum Erfolg oft darin, im Moment einen sehr situationsspezifischen Weg zu finden. Statt Ratschläge von aussen und Bücher zu wälzen, lohnt es sich, dazu die innere Weisheit der betroffenen Personen anzuzapfen. Dazu sind katalytische Methoden hilfreich, um auch dahinter Liegendes hervorzubringen. Themen, die schwer erkennbar und oft auch schwierig sind zu formulieren sind, können so an der Oberfläche erscheinen und neue Optionen eröffnen. Oft entstehen dadurch Wege, die im Nachhinein sehr logisch scheinen - im Nachhinein!

- * Die Innovationsaufstellung wurde von der five i's innovation consulting GmbH, einem Kooperationspartner, eingebracht. Siehe dazu [five-is.com](https://www.five-is.com).