

Mehr Rendite durch mehr Innovation.

by Roger Aeschbacher, www.skarema.ch

Innovationen sind unternehmerische Strategien. Sie werden zu Wachstum mit höchster Rendite führen. Doch Innovationen hervorzubringen, ist nicht einfach. Mit der neuen Managementmethode des „Management by Conversation“ gelingt es, die bei Innovationen auftretende Komplexität in den Griff zu bekommen.

Der gesamte Innovationsprozess ist komplex, nichtlinear, chaotisch und testet die gesamte Unternehmung. Innovationen, das ist ihre Natur, führen zu Veränderungen. Es gilt handlungs- und steuerungsfähig zu wachsen und zu bleiben. Dazu ist Management by Conversation ein Instrument der ersten Wahl. Aber was genau ist Konversation?

Der Salongedanke

Konversation ist eine Methode um soziale Interaktionen möglichst reibungslos zu ermöglichen. Konversation ist also nicht einfach mit Gedankenaustausch oder einem Mitarbeitergespräch zu verwechseln. Konversation bringt vielmehr Personen unterschiedlichster Herkunft in geeigneter Form zusammen und organisiert einen nutzbringenden Austausch. Zur Blüte gebracht haben die Konversation - wohl nicht zufällig - Frauen im 18. Jahrhundert. Frauen wie Marquise de Rambouillet, Madame de Staël und Madame Necker organisierten Salons, in denen sich Personen unterschiedlichster *Couleur* trafen. Darunter waren Männer, die sich sofort duelliert hätten, wenn sie sich zufällig auf der Strasse getroffen hätten. Damals veränderte sich die Gesellschaft und damit einhergehend die Machtverhältnisse fast täglich. Jede soziale Gruppe - Aristokraten, Beamte, Bürger, Bauern, Klerus, Militär - alle schienen miteinander um Macht und Einfluss zu kämpfen. Das Besondere an diesen Salons war nun, dass diese Damen Gespräche und damit Interaktion ermöglichten, wo eigentlich kein Gras mehr hätte wachsen können. Sie waren mehr als nur Übermittlerinnen von Informationen. Sie waren Übersetzerinnen und Interpretinnen, Moderatorinnen und Gastgeberinnen, die immer auch auf die Form achteten. So ermöglichten sie produktiven Austausch.

Das Benchmark Sandra Maischberger

Sandra Maischberger soll uns hier als Benchmark für Konversation dienen. Sandra Maischberger ist Gastgeberin der exzellenten Talkshow „Menschen bei Maischberger“, ausgestrahlt in der ARD. Sie moderiert ihre Sendung per Konversation und hilft so, unterschiedlichste Charaktere zu einer zielgerichteten Diskussion zu führen. Wie macht sie das?

Sandra Maischberger stellt hochkarätige Gesprächsgruppen zusammen, in denen Meinungen nicht nur präsentiert, sondern auch ausgetauscht, reflektiert und neu geschaffen werden. Die Auswahl der Gäste ist dabei bereits ein entscheidendes Erfolgskriterium. Ebenso wichtig ist es, die oft kontroversen Meinungen auf ein gemeinsames Erkenntnisziel hin zu orchestrieren. Die Moderatorin schafft Freiräume auszusprechen, was notwendig ist. Sie beachtet, dass dabei niemand beleidigt wird. Sie diskutiert zielorientiert, kommuniziert gewaltfrei und schenkt jedem Teilnehmer Vertrauen, da sie um diesen wichtigen Hygienefaktor weiss.

Eine Innovationsmanagerin kann durch eine Analyse der öffentlichen Person Sandra Maischberger daher eine Menge darüber lernen, wie man auch Projekt- oder Innovationsarbeit effektiv organisiert und managed - und dadurch höchste Rendite erreichen wird.

Management by Conversation

Eine Innovationsmanagerin soll ähnlich einer Moderatorin dazu fähig sein, eine Konversation anzuregen, auch wenn Parteien nicht miteinander reden wollen. Sie muss bei Streit vermitteln können, erklären, neue Interpretationen suchen und den Diskurs dezent am Laufen halten. Sie, oder er, muss sich dabei nicht verleugnen, sondern darf durchaus die Zügel fest im Griff halten. Die Ermöglichung solcher Konversation über Abteilungsgrenzen hinweg ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Umsetzen von Innovationen. Nur so kann das viele Neue, das angerissen wird, auch rasch und friktionslos umgesetzt werden.

Konversation ermöglicht Innovation

Innovationen können weder den enthusiastischen Forschern noch den Erbsenzählern - pardon, Finanzexperten - überlassen werden. Alle Teile der

Unternehmung müssen im Gleichklang darauf ausgerichtet werden, die Umsetzung von Ideen zu nachgefragten Produkten zu erleichtern. Gleichklang! Nicht Gleichschritt, ist die Devise. Die neue Methode des „Management by Conversation“ ist daher eine exzellente Managementmethode. Je komplexer Projekte sind umso mehr Konversation braucht es. Das „Management by Conversation“ hat daher das Potential zum Benchmark für das Managen von Innovationsvorhaben zu werden.

Roger Aeschbacher

Der Autor ist Experte für Innovation und Kommunikation. Mehr zu Management by Conversation finden sie in seinem beim Verlag Rüegger erhältlichen Buch „Maximale Innovation - durch Management by Conversation“.