

# Der Motor für Innovationskooperationen



**Dr. Ina Goller**  
Professorin für Innovation, BFH  
Gründerin der Skillsgarden AG

Innovationsprozesse und -strukturen sind notwendig für Innovation, aber es sind die Menschen, die das Entstehen von Ideen und die Umsetzung von Ideen zu Innovationen prägen. Entscheidend sind – auch für technische Fachleute – innovationsförderliche Kompetenzen, die jeder lernen kann.

Als ein mittelständisches Schweizer Unternehmen 2004 eine ehrgeizige Innovationsoffensive startete und dabei erstmals vor allem auf externe Partner ausserhalb der üblichen Institutionen setzte, prophezeiten kritische Stimmen einen Fehlschlag, wagte man sich damals doch auf bisher unbekanntes Terrain. Der spätere Erfolg gab den Initiatoren recht. Es stehen inzwischen nicht nur Innovationspreise im Foyer des modernen Gebäudes, sondern mit diesem Schritt begann ein bemerkenswerter Wachstumsprozess, der bis heute andauert.

Was 2004 für viele Wirtschaftsunternehmen noch als innovativ galt, ist heute eine Notwendigkeit, um lokal und global nachhaltig erfolgreich zu sein. Die eigenen Kapazitäten und Kompetenzen reichen kaum mehr

für das sich immer schneller drehende Rad der Entwicklung. So spüren selbst Marktführer die globale Konkurrenz auf bis dato sicheren Heimatmärkten. Auch der gesellschaftliche Wertewandel bzw. Generationenwechsel drängt Organisationen zu mehr Netzwerkfähigkeit. Agile Projekt- und Organisationsformen sind ein Ausdruck dieses Bedürfnisses nach mehr Offenheit und höherer Kooperation innerhalb von Unternehmen. Die Wirksamkeit dieser neuen Formen gegenüber herkömmlichen mehr strukturbetonten Organisationsformen zeigt sich gerade bei Innovationsvorhaben.

Dass diese Ideen nicht neu sind, zeigen Forschungsaktivitäten, die in den 80er-Jahren begonnen wurden.



Der Wissens- und Informationsaustausch zwischen allen involvierten Menschen ist das Herzstück jeder Kooperation.

Kooperative Netzwerke entstanden vor allem in der Automobilindustrie. Dort wurden Lieferanten immer enger in die bestehenden eigenen Netzwerke eingebunden. Die Praxis zeigte jedoch und zeigt es immer wieder, dass eine Regelung alleine auf der «offiziellen» Ebene von Organisationen selten im alltäglichen Miteinander weiterhilft. Der eigentliche Motor des Erfolges von Kooperationen liegt in der fruchtbaren Interaktion der beteiligten Personen. Es geht um kooperatives Verhalten und nicht um verordnete Gemeinsamkeiten.

### Woraus besteht Kooperation?

Der Wissens- und Informationsaustausch zwischen den beteiligten Einheiten eines Netzwerks und damit aller involvierten Menschen ist das Herzstück jeder Kooperation. Gerade in Innovationsprojekten kommt es darauf an, dass sich die Beteiligten nicht nur allgemein austauschen, sondern tatsächlich Know-how und Ideen miteinander teilen. Diese inspirierende Zusammenarbeit ist damit der Herzschlag einer jeden Kooperation, die eine gemeinsame Entwicklung zum Ziel hat. Die Qualität der Kommunikation definiert auch Qualität und Ergebnis einer Kooperation insgesamt. Die beteiligten Menschen und nicht die eingesetzten Werkzeuge sind der Motor einer erfolgreichen Kooperation. Wie wir miteinander arbeiten, diskutieren und uns auseinandersetzen, ist der entscheidende Faktor. Oft wird daher vom notwendigen Vertrauen als wichtigster Voraussetzung innerhalb einer Kooperation gesprochen.

Leider werden meist nur strukturelle Verbindungselemente als Bausteine angesehen, die Vertrauen erzeugen sollen. Damit tritt allerdings der Mensch wieder in den Hintergrund, der über diese Elemente (wie regelmässige Austauschtreffen) «gemanagt» werden soll. Offensichtlich trauen wir ihm in solchen Fällen nicht wirklich. Dass es nicht nur der strukturelle Weg sein muss, zeigt ein überraschend anderer Ansatz: Kompetenzaufbau. Es handelt sich dabei um den Aufbau von menschlichen Fähigkeiten oder Fertigkeiten, zum Beispiel transparentes Feedback geben und konstruktiver Umgang mit Fehlern. Sie sind es, die Vertrauen entstehen lassen. Der positive Aspekt von Kompetenzen: Es handelt sich um trainierbares Verhalten. Unangenehm ist lediglich, dass wir vielfach die meisten der notwendigen Kompetenzen für eine kooperative Kultur nicht in ausreichendem Masse mitbringen. In Familie und Freundeskreis sowie Aus- und Weiterbildung lernen wir zwar zu kommunizieren, müssen dieses Verhalten aber nicht unbedingt auch in Konfliktsituationen anwenden und trainieren, da wir hier einfach das «Spielfeld» verlassen können. Wir kündigen die Freundschaft oder ziehen uns zurück. Kooperative Beziehungen sind aber nur dann dauerhaft haltbar, wenn wir gerade mit kritischen Situationen professionell umgehen können.

Bislang stand dies nicht im Mittelpunkt der Anforderungen an technische Fachleute, deren Kompetenz nicht zwingend in der Kommunikation liegen muss. Leider zeigt aber die Praxis, dass alle vorgeschlagenen Strukturen und Prozesse nur dann leben, wenn Menschen sie mit Leben füllen, das heisst, wenn wir ein

entsprechendes Verhalten zeigen – auch bei ungünstigen Wetterlagen. Neuerdings kommt dies in Formulierungen bei der Suche nach technischen Führungskräften zum Ausdruck, wenn von «integrativen Führungspersönlichkeiten» die Rede ist.

### Welche Verhaltensweisen sind entscheidend?

Bei Kooperationen, die über Länder- und Kulturgrenzen hinausgehen, haben sich interkulturelle Kompetenztrainings etabliert. Sie helfen allen Beteiligten, die andersartigen Verhaltensweisen einzuordnen, um Konfliktsituationen entschärfen und gegenseitige Erwartungen für die jeweiligen Partner verständlich artikulieren zu können. Da die verschiedenen Partner eines Netzwerks auch im selben Land durchaus sehr unterschiedliche Kulturen pflegen, benötigt man auch hier entsprechendes Training.

Viele Kompetenzen lassen sich auf eine Sammlung einfacher Grundlagen zurückführen. Im Folgenden findet sich eine Liste von förderlichen Kompetenzen und Verhaltensweisen:

- Verständnis für den jeweils anderen entwickeln, indem Beweggründe und nicht nur Ergebnisse betrachtet werden
- hilfreiche Fragen stellen, sodass Kommunikation entstehen kann
- Lösungsorientierung bei strittigen Themen, sodass nach Gemeinsamkeiten und Lösungen gesucht wird und nicht (nur) Probleme aufgelistet werden
- Feedback transparent geben und annehmen können
- sich trauen, Fehler auf wertschätzende Weise anzusprechen (im Sinne von respektvollem Feedback), aber auch eigene Fehler zugeben (hier als Vorbild wirken)

Ein wichtiger erster Schritt nach den vorbereitenden Arbeiten ist ein Kick-off-Meeting mit allen beteiligten Partnern, in dem nicht nur Verträge und technische Probleme diskutiert, sondern auch diese Kompetenzen thematisiert und Spielregeln miteinander vereinbart werden. Idealerweise vereinbart man zudem weiteren informellen Austausch. Die Neigung, sich hinter E-Mails und anderen virtuellen Werkzeugen zu verschanzen, wird umso geringer, je besser man sich kennt und sich traut, auch Unangenehmes anzusprechen. Vertrauensvolle Zusammenarbeit entsteht durch gemeinsame positive Erfahrungen und ist keine Geheimwissenschaft.

#### Kontakt

– [ina.goller@bfh](mailto:ina.goller@bfh)

#### Infos

– [ti.bfh.ch/weiterbildung](http://ti.bfh.ch/weiterbildung) > CAS Business Model Innovation und CAS Innovation