

Internationaler Kongress

High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung und Management

7./8. November 2013

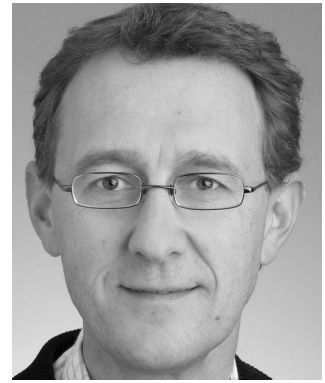
PowerPoint Präsentation

Freiräume und Intuition: Gestaltungsaufgabe für die Führung von Innovation?

Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum
Leiterin Competence Center General Management
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Dr. Martin Brassler

Martin Brassler, Jahrgang 1961: seit 2008 als selbständiger Berater und Seminarleiter im Bereich Führungsentwicklung tätig, seit 2009 zusätzlich Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule Luzern Wirtschaft; Inhaber der Philosophie+Management GmbH; von 1999 bis 2008 massgeblich an der Entwicklung und Durchführung des Masterstudiengangs „Philosophie+Management“ an der Universität Luzern beteiligt; von 2001 bis 2004 zugleich Bereichsleiter in der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern; von 1995 bis 2001 wissenschaftlicher Assistent und Dozent für Philosophie; 1995 Abschluss der Studien in Philosophie (München) und Theologie (Tübingen) mit einer Promotion. Seine Themenschwerpunkte beziehen sich auf die philosophischen Grundfragen der Unternehmensführung wie Macht, Wahrheit, Verantwortung oder Kreativität.



Prof. Dr. phil. Jacqueline Holzer

Studium der Germanistik, Volkswirtschaft und Philosophie an der Universität Zürich. Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projekt „Kulturelle Grundlagen der Ökonomischen Rationalität“ am Wissenschaftskolleg zu Berlin. Kollegiatin am Collegium Helveticum der ETH Zürich. Dissertation zum Thema Linguistische Anthropologie – eine Rekonstruktion (eine Wissenschaftsgeschichte). Projektleiterin für die Koordination und Organisation der Bologna-Umstrukturierung für das Deutsche Seminar sowie für das Kuratorium Kulturanalyse, Universität Zürich. 2003-2013 Dozentin, Forscherin, CAS-Leiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft in den Fachgebieten (Interne) Kommunikation, Organisationssoziologie, Innovationsmanagement und Wissenschaftstheorie. Seit August 2013 als Studiengangleiterin BA Theater an der Zürcher Hochschule der Künste tätig.



Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum

Stephanie Kaudela-Baum studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Augsburg und Basel. Im Anschluss an das Studium übernahm sie eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Basel (WWZ) und promovierte zum Thema Strategisches Human Resource Management. Seit 2005 arbeitet sie an der Hochschule Luzern - Wirtschaft und leitete bisher mehrere angewandte Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Themenbereichen Führung, Personalmanagement, Innovations- und Change Management. Weiterhin ist sie Studienleiterin der Weiterbildungsstudiengänge CAS Leadership sowie MAS Leadership and Management. Seit 2010 leitet sie das Competence Center General Management mit 20 Expertinnen und Experten in den Bereichen Unternehmensführung, Management und Leadership. Aktuell leitet sie ein von der KTI und der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) gefördertes Forschungsprojekt zum Thema „Innovation Leadership -Effektive Führung organisationaler Freiräume“ und ist Mitbegründerin des 2012 gegründeten Netzwerkes neo. - einem Netzwerk für angewandte Innovationsforschung an der Hochschule Luzern.



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

Kongress High Touch – Workshop 7:

Freiräume und Intuition: Gestaltungsaufgabe für die Führung von Innovation?

Luzern, 08. November 2013

Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Dr. Martin Brassler

Geschäftsführer Philosophie + Management GmbH, Luzern

Prof. Dr. Jacqueline Holzer

Zürcher Hochschule der Künste

FH Zentralschweiz

Hochschule Luzern
Wirtschaft

Warum sind Bauchgefühle im Innovationsprozess nützlich?



2

Wie funktionieren Bauchgefühle?

Bauchgefühle funktionieren gemäss Gigerenzer (2008) über **Heuristiken/Faustregeln** und unterscheiden sich grundlegend von einer Bilanzmethode mit Pro/Contra-Abwägung.

Gigerenzer, G. (2008). Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. Goldmann.

3

«Mir persönlich geht es so: Wenn ich eine gute Idee habe, dann sagt mir das mein Bauchgefühl. Und das Bauchgefühl gibt mir die Energie und den Wunsch, die Idee anderen zu vermitteln, die Leute mitzunehmen. Und wenn ich Leute mitnehmen kann, Leute davon begeistern kann, dann war es auch oft eine gute Idee - nicht immer, aber sehr oft.» (Walter Seemayer, National Technology Officer bei Microsoft Deutschland, Quelle: ZEIT.de, 9. Juli 2004)

4

Think! Wie gehen Sie mit der
Datenflut um?

Thomas Langenegger (Chief Marketing Officer von Swiss Life):
Das ist ein ziemlich unerforschtes Gebiet. Wir alle sind hier am Üben,
um zu verstehen, welche Kennzahlen wichtig sind. Kaum hat man es
verstanden, hat es sich jedoch bereits wieder verändert und andere
Zahlen werden plötzlich interessant. Wichtig ist bei allem: Kennzahlen
können das Bauchgefühl nicht ersetzen. Ein CMO muss sich deshalb
auf digitalem Terrain bewegen, um ein Gespür dafür zu entwickeln.

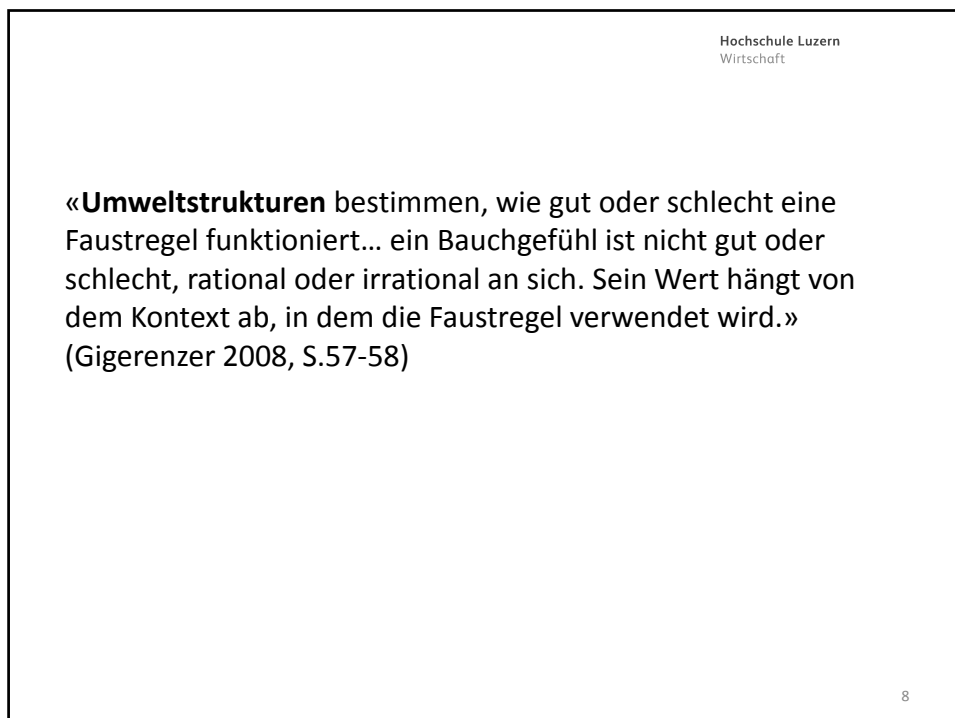
Think!
Das Kundenmagazin von IBM Österreich, Februar 2012

5

«**Bauchgefühle** sind das, was wir erleben. Sie tauchen rasch
im Bewusstsein auf, wir verstehen nicht ganz, warum wir sie
haben, aber wir sind bereit, nach ihnen zu handeln»

«**Faustregeln** sind für die Entstehung von Bauchgefühlen
verantwortlich. Beispielsweise teilt uns die
Gedankenleseheuristik mit, was andere wünschen, die
Rekognitionsheuristik löst ein Gefühl aus, das uns verrät,
welchem Produkt wir trauen können...» (Gigerenzer 2008,
S. 57)

6



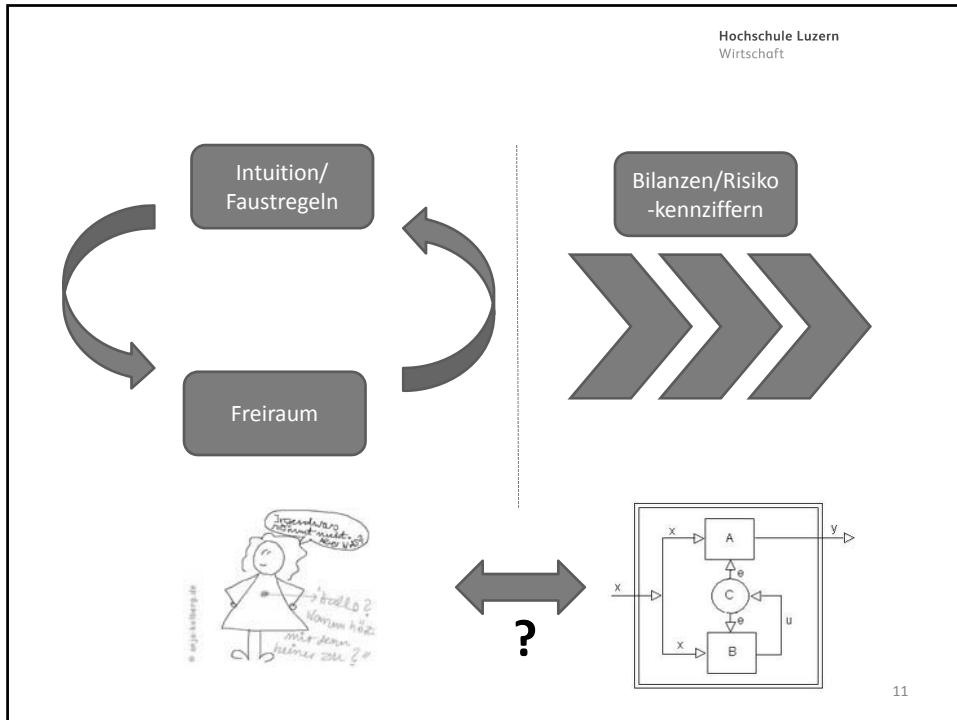
«Bauchgefühle mögen ziemlich simpel erscheinen, doch ihre tiefere Intelligenz äussert sich in der **Auswahl der richtigen Faustregel für die richtige Situation**» (Gigerenzer 2008, S.57)

9

Intuition: Leistungsstarke Verarbeitungsform von komplexen Problemstellungen im Vergleich zu bewusst gehandhabter Rationalität

 **SCHNELLE & UMFASSENDE VERARBEITUNG**

10



Workshop 7: Freiräume und Intuition: Gestaltungsaufgabe für die Führung von Innovation?

Dr. Martin Brasser, Prof. Dr. Jacqueline Holzer, Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum,
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Fallstudie „Carmlod“ – Innovation des Produktes „Vailla“

Die Firma Carmlod befindet sich in der Schweiz und beschäftigt mehr als 800 Mitarbeitende weltweit. Das neue Produkt „Vailla“ hat in den letzten Jahren zahlreiche Innovationspreise gewonnen.

Ausgangslage: Der Innovationsprozess bei der Firma Carmlod

Die Firma Carmlod hat für die Entwicklung neuer Produkte einen sieben Meilen umfassenden Routineprozess in ihren Alltag integriert. Dieser schreibt vor, dass sich die Mitarbeitenden von der Produktions-, Verkaufs-, Entwicklungs- und Marketingabteilung der Entwicklung eines gemeinsamen Produktes widmen und zusammen die verschiedenen Meilensteine – Marketingprozess/Designprozess, Pflichtenheftphase, Variantenphase, Konzeptphase, Detaillierungsphase, Produktrealisierungsphase, Nullseriephase, Serienphase – durchlaufen. Der Prozess bestand aus zwei Hauptphasen, von denen der erste als „Innovation“, der zweite als „Entwicklung“ bezeichnet wird. Jeder dieser Phase ist nochmals unterteilt in drei Unterphasen, die jeweils mit einem Meilenstein beginnen und auch wieder enden.

Der Meilenstein-Prozess legt den Ablauf der Innovation fest und leitet die Mitarbeitenden dementsprechend auch an, wie sie diesen zu dokumentieren haben. „Jeder Schritt, den wir hier machen, ob erfolgreich oder nicht, wird dokumentiert“, fasst der Geschäftsleiter die Vorgehensweise zusammen. Diese Dokumente haben also in der Bewältigung des Innovationsprozesses einen entscheidenden Einfluss: Die leer stehenden Felder sind auszufüllen; anderen Belange, die nicht in den Formularen aufgeführt sind, werden keine Aufmerksamkeit geschenkt.

Doch die routinehaften Prozesse bergen auch die Gefahr, dass sie blinde Flecken erzeugen und die Situation der Mitglieder entscheidend verändern. Denn im Fallbeispiel hinderten die Dokumente die Beteiligten daran, Fragen zu stellen, die nicht vorgesehen waren. Der Vertreter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung fasst dieses Problem treffend zusammen:

„Es ist schon die Gefahr, dass man etwas einfach abhakt, damit es im Prozess weitergehen kann. Der Entwickler hat vielleicht noch etwas im Bauch und sagt: ‚Nein, dort haben wir noch irgendwie ein Thema.‘ Und es heisst dann: ‚Nein, jetzt gehen wir weiter. Es geht schon irgendwie. Und genau an dem hängen wir nachher. Genau an diesen Punkten. Dann haben sie danach einen wahnsinnigen Aufwand. ... Das passiert immer wieder. ... Also für mich ist es einfach, sagen wir so, man darf sich nie aufs Papier verlassen.“ (Interview B)

Das Verfahren, so der Entwickler etwas absolut, „tötet jegliche Kreativität“ ab.

Die ersten sechs Meilensteine des Innovationsprozesses des Produktes „Vailla“

Der Start der Entwicklung des neuen Produktes fand im Dezember 2002 (Meilenstein 1) statt, nachdem die Geschäftsleitung den Entwurf sechs Monate früher absegnen hatte.

Der Auftrag war allen Mitarbeitenden klar. Es galt, ein langjähriges Produkt mit einem neuen zu einem vergleichbaren Preis zu ersetzen; es musste einerseits mit den neuesten technologischen Entwicklungen ausgestattet ein und andererseits über ein modernes Design verfügen. Der von externen Designern entwickelte Prototyp wurde diesen Ansprüchen gerecht. Die Hülle aus Kunststoff, die es noch mit der neuesten Technologie zu füllen galt, ermöglichte es den Teammitgliedern, gleich von Beginn an eine gemeinsame Produktvision zu entwickeln. Die archivierten Dokumente des Innovationsprozesses, welche die Mitarbeitenden während der ersten fünf Meilensteine zusammen ausfüllten und unterzeichneten, zeugen von einer guten Zusammenarbeit. Die Mitarbeitenden hatten den Zeitplan im Griff. Grössere Verspätungen traten nicht auf.

Fundamentale Krise unmittelbar nach Abschluss des sechsten Meilensteins

Dem Angriff des siebten Meilensteins stand demnach nichts mehr im Wege. Doch nur wenige Tage nach der offiziellen Markteinführung, nachdem die Massenproduktion ohne Probleme angelaufen war, begann eine fundamentale Krise: Die Produktion und die Lieferung musste gestoppt werden, weil es mit dem Vakuum und der Ventilation des für das Produkt vorgesehenen Motorenteils Schwierigkeiten gab. Das Entwicklungsteam fand heraus, dass das spezifische technische Produkt – ein Hubmagnet – nach zwei Wochen Lagerung nicht mehr funktionierte. Es war ein Desaster: Das Team musste reagieren, denn die Arbeit von drei Jahren stand auf dem Spiel. Um die Worte des Entwicklers zu verwenden: „Es war ein traumatisches Szenario“.

Frage zur Fallstudie

Im obigen Zitat des F&E-Mitarbeitenden kommt das Spannungsfeld zwischen sich heranbahnenden, unbewussten Ahnungen bzw. Meldungen des „Bauchgefühls“ und den für den Innovations- und Entwicklungsprozess vorgesehenen Meilensteinen und den damit verbundenen Dokumentationsnormen und –standards zum Ausdruck. „Nein, jetzt gehen wir weiter. Es geht schon irgendwie“- Diese Aussage hört man nicht selten von Mitarbeitenden in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Die Innovationszyklen werden in vielen Branchen immer kürzer. Das Tempo ist entscheidend für den Innovationserfolg. Produktinnovationen werden zudem häufig von einem grossen Medienecho begleitet und von Kunden in regelmässigen Zeitabständen als „Standardleistung“ erwartet. Der Druck, die Innovationseffizienz kontinuierlich zu steigern, ist also gross.

Welche Führungsansätze könnten F&E-Abteilungen dabei helfen, die „Intelligenz des Unbewussten“ im Rahmen von Innovationsprozessen stärker zu berücksichtigen? Welche kulturellen und strukturellen Bedingungen könnten dazu beitragen, dass Intuition stärker in die rationale Bewertung von Entwicklungsschritten miteinfließen kann?