

Hans-Gerd Servatius

Interaktionsresonanz als Erfolgsfaktor in Innovationssystemen*

Der Niedergang einiger deutscher Solarunternehmen macht deutlich, dass wir als Gesellschaft aber auch als Gruppe von Unternehmen und Individuen mehr aus unseren Potenzialen machen sollten, um im internationalen Innovationswettbewerb erfolgreich zu bleiben. Eine noch wenig ausgeschöpfte Quelle hierzu liefert das Konzept der Interaktionsresonanz. Dabei geht es darum, individuelle Talente und Motive besser zu verstehen und in Kommunikationsprozessen zum Schwingen zu bringen. Ein Einstieg in das Thema erfolgt über verschiedene Wertedimensionen von Kulturen.

Bessere Nutzung unserer Möglichkeiten

In Gesprächen mit asiatischen Managern und Studenten spürt man immer wieder die Bewunderung, die Talenten und Motiven entgegen gebracht wird, die als typisch deutsch gelten. Gleichwohl haben es die chinesischen Solarzellenhersteller Suntech Power, Ja Solar, Yingli und Trina Solar auf die Plätze 1,3,4 und 5 der Produktionsrangliste geschafft, während der einstige Marktführer Q-Cells aus Bitterfeld-Wolfen Insolvenz anmelden musste [1].

Es ist hier nicht Ort, einzelne Fehlentscheidungen im politischen Umfeld und die individuellen Strategien zu analysieren, die zu diesem Ergebnis beigetragen haben. Vielmehr wollen wir im Rahmen einer systemischen Perspektive das Bewusstsein dafür schärfen, welche Möglichkeiten wir besser nutzen könnten.

Synthese zwischen verschiedenen Wertedimensionen

Die interkulturelle Managementebene unterscheidet seit langem zwischen verschiedenen Wertedimensionen, die für bestimmte Kulturen charakteristisch sind. Ein solches Gegensatzpaar ist z.B. der analysierende Atomismus auf der einen und der verstehende Holismus auf der anderen Seite. Ein zweites Gegensatzpaar sind Individualismus und Gemeinschaftsorientierung (Kommunitarismus).

Die angelsächsische Wirtschaftswelt ist stark durch eine atomistische und individualistische Kultur geprägt, während in asiatischen Kulturen Ganzheitlichkeit und Gemeinschaftsorientierung vorherrschen. Untersuchungen zeigen, dass Deutschland bei diesen beiden Wertedimensionen eine mittlere Position einnimmt [2].

Eine erste Krise erlebte die angelsächsische Wirtschaftskultur beim Siegeszug des japanischen Qualitätsmanagements in den 1980er Jahren. Seit einiger Zeit erlebt die Überbetonung von Atomismus und Individualismus eine zweite Krise. Immer mehr Wissenschaftler und Praktiker hegen Zweifel, ob eine Kultur, die Unternehmen eher als Maschinen und weniger als lebendige Organismen betrachtet, in der Lage ist, die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern.

Für deutsche Unternehmen eröffnet diese Diskussion kultureller Werte eine große Chance. Als Mittler zwischen den Extrempositionen wären unsere Führungskräfte eigentlich besonders geeignet, sinnvolle Synthesen zwischen den genannten Polen zu finden. Dies wird aber nur gelingen, wenn wir uns die Chancen eines besseren wechselseitigen Verständnisses und einer „Ausöhnung“ zwischen verschiedenen Wertedimensionen bewusst machen.

Interaktionsresonanz von Talenten und Motiven

Im Rahmen einer Weiterentwicklung von Innovationssystemen kommt dabei dem Konzept der Interaktionsresonanz eine besondere Bedeutung zu. Die Theorie komplexer sozialer Systeme versteht unter Interaktionsresonanz die Fähigkeit, ausgehend von einem besseren Verständnis individueller Talente und Motive die Interaktion zwischen Akteuren reichhaltiger und positiver zu gestalten. Eine solche optimierte Interaktion zwischen den Beteiligten bildet dann den Resonanzboden für erfolgreiche Innovationen.

Es gibt zwar eine Fülle von Testmethoden zur Identifikation individueller Talente und Motive, die Unternehmen aber bedauerlicherweise noch viel zu wenig anwenden. Dies erstaunt angesichts der Herausforderung, möglichst leistungsfähige Innovationsteams zu bilden und so reibungslos wie möglich über organisatorische Grenzen hinweg zusammen zu arbeiten.

Ein besseres Verständnis individueller Talente und Motive innerhalb von Gemeinschaften entspräche einer mittleren Position innerhalb der skizzierten Wertedimension. Unternehmen sollten daher gezielter an der Interaktionsresonanz ihres Personals arbeiten. Die Energiewende ist kein Sprint, sondern zumindest ein Mittelstreckenrennen. Welche Unternehmen dabei zu den Gewinnern zählen werden, ist noch weitgehend offen.

Literatur

- [1] Weishaupt G (2012) Auf die Größe kommt es an. Handelsblatt, 4. April 2012, S 26-27
- [2] Hampden-Turner C / Trompenaars F (2000) Building cross-cultural competence – How to create wealth from conflicting values, Chichester