

**Hans-Gerd Servatius**

## **Der Chief Innovation Officer als Orchestrierer (Teil 2)- Anwendung der Theorie komplexer sozialer Systeme**

*Neue Impulse für das Innovationsmanagement kommen aus der Theorie komplexer sozialer Systeme. Diese unterscheidet zwischen der Makroebene eines dynamischen Umfelds, einer Mesoebene, auf der ein stabiler Ordnungsrahmen existiert und einer Mikroebene, auf der dynamische Ungleichgewichte entstehen. Im zweiten Teil unseres Beitrags zur Rolle des Chief Innovation Officers als Orchestrierer beschreiben wir die Implikationen dieser Sichtweise für wichtige Aufgabenfelder von Innovationsmanagern. Für die Innovationstheorie zeichnet sich hier die Entstehung eines neuen Paradigmas ab.*

### **1. Stabiler Ordnungsrahmen und dynamische Ungleichgewichte**

Organisationen sind komplexe soziale Systeme, die in vielfältigen Interaktionsbeziehungen zur Makroebene eines dynamischen Umfelds stehen [1]. Eine große Herausforderung für Unternehmen liegt darin, auf ihrer Mesoebene einen stabilen Ordnungsrahmen zu bewahren und gleichzeitig auf einer Mikroebene dynamische Ungleichgewichte zu schaffen, aus denen Innovationen entstehen [2]. Für Innovationsmanager sind die Interaktion mit Ideenträgern und der Austausch von Wissen erfolgsentscheidend. Dabei ist aber darauf zu achten, dass wertvolles eigenes Wissen nicht unkontrolliert an Wettbewerber abfließt.

Zwischen den dynamischen Ungleichgewichten in Form von Innovationen und dem stabilen Ordnungsrahmen, z.B. eines tragfähigen Geschäftsmodells, besteht ein zu orchestrierendes Spannungsverhältnis. Wichtige Interaktionsthemen zwischen diesem stabilen Ordnungsrahmen und dem Umfeld sind Normen und Werte, Anliegen und Interessen von Bezugsgruppen sowie die physischen und finanziellen Ressourcen. Das Mitwirken an der Bewältigung dieses Spannungsverhältnisses zwischen Ordnung und Ungleichgewichten ist zentraler Bestandteil der Arbeit von Innovationsmanagern.

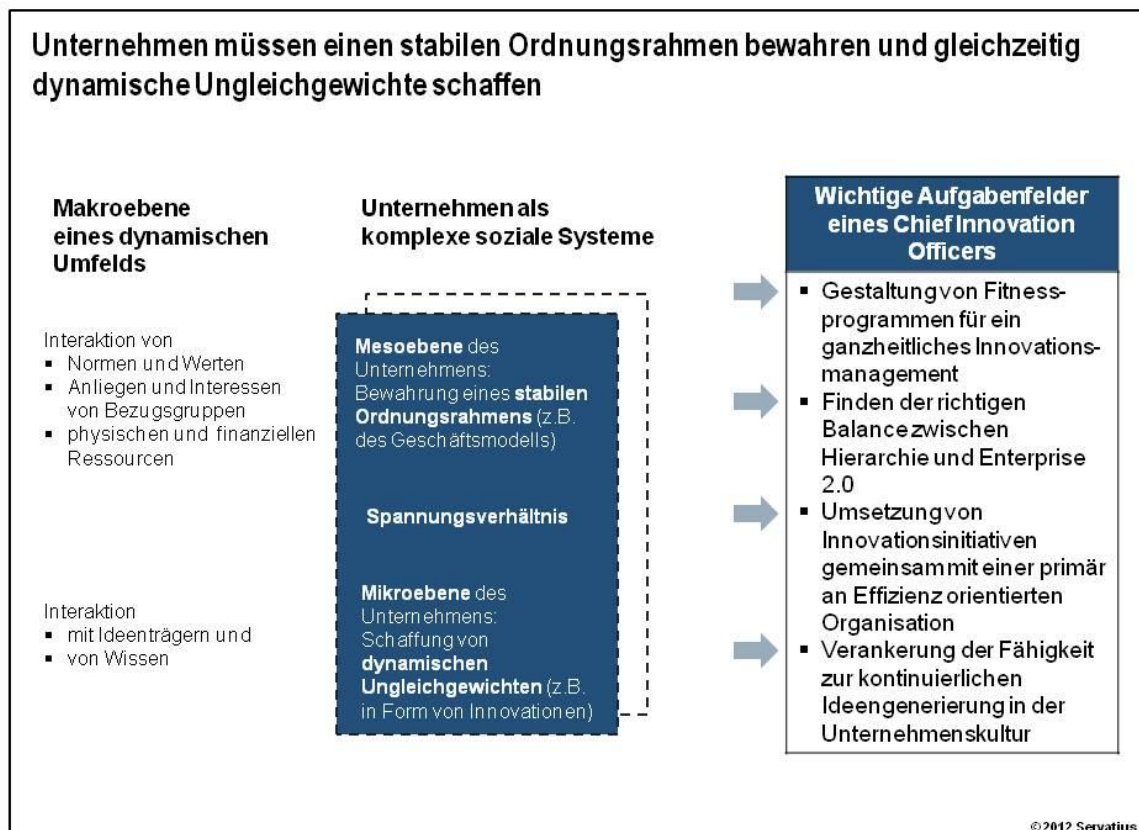


Abbildung 1: Unternehmen als komplexe soziale Systeme

Im ersten Teil dieses Artikels haben wir bereits die Gestaltung von Fitnessprogrammen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement beschrieben. In diesem zweiten Teil gehen wir auf weitere wichtige Aufgabenfelder eines Chief Innovation Officers ein. Zur Schaffung von dynamischen Ungleichgewichten kommt es darauf an, die Fähigkeiten zur Ideengenerierung in der Unternehmenskultur zu verankern. An der Schnittstelle zwischen stabilem Ordnungsrahmen und dynamischen Ungleichgewichten ist die Umsetzung von Innovationsinitiativen angesiedelt. Dabei sollten Innovationsteams in Partnerschaft mit der primär an Effizienz orientierten Organisation arbeiten. Eine neuere Herausforderung bei der Bewahrung des stabilen Ordnungsrahmens ist das Finden der richtigen Balance zwischen traditioneller Hierarchie und den neuen Möglichkeiten eines Enterprise 2.0. Alle diese Aufgabenfelder unterliegen gegenwärtig einem rasanten Veränderungsprozess. Ein Chief Innovation Officer sollte in der Lage sein, bei diesem Wandel wichtige Impulse zu geben.

## 2. Verankerung der Fähigkeiten zur Ideengenerierung in der Unternehmenskultur

Innovative Geschäftsideen, wie die in Serie entstandenen Kultprodukte von Apple, basieren auf einer Grundhaltung von Unternehmen und den dort arbeitenden Individuen. Diese Grundhaltung, die man als

Mut zum Innovieren bezeichnen kann, äußert sich in der Bereitschaft, den Status quo in Frage zu stellen und dabei Risiken auf sich zu nehmen.

Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeiten zur Ideengenerierung nur zum Teil angeboren sind, sondern sich in erheblichem Maße trainieren lassen. Man unterscheidet zwischen den verhaltensorientierten Fähigkeiten [3]

- des Fragenstellens
- des Beobachtens
- des Netzwerkens und
- des Experimentierens.

Dazu kommt die kognitive Fähigkeit zur Synthese von neuartigem Input durch assoziatives Denken.

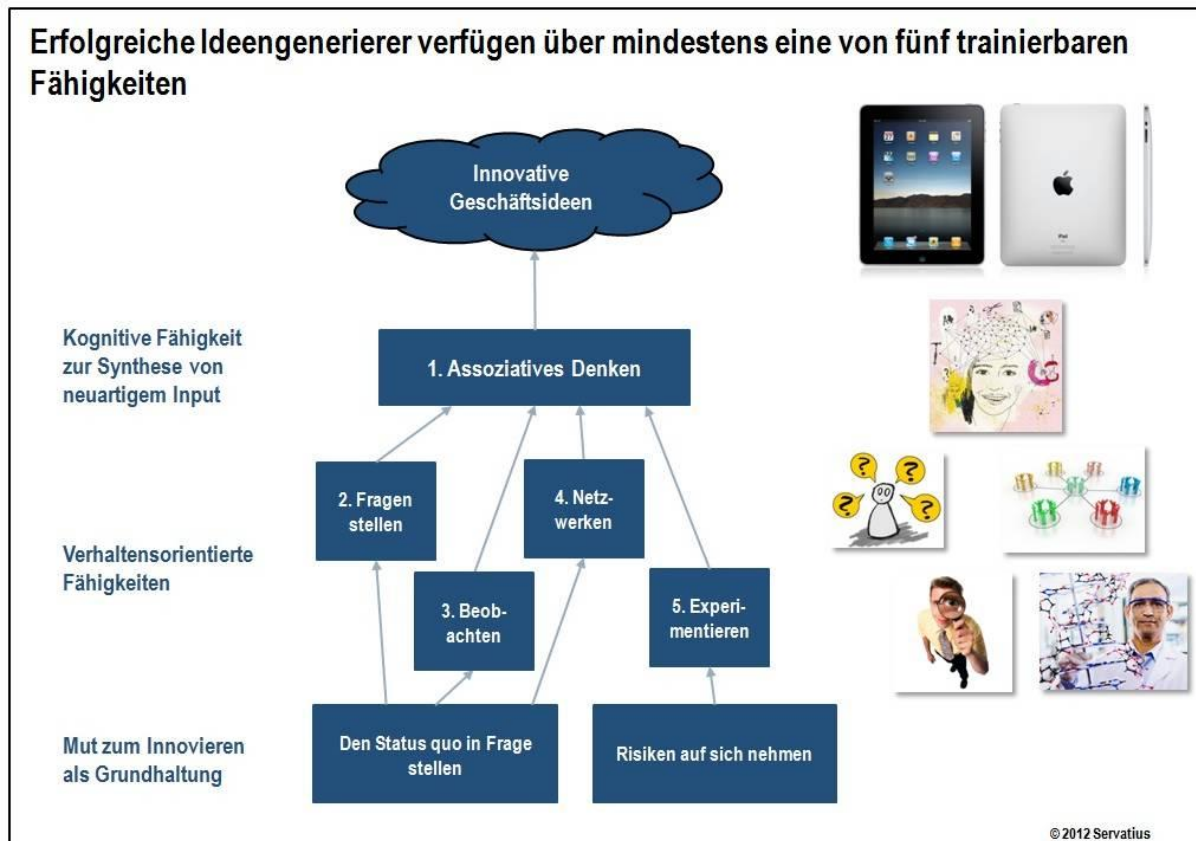


Abbildung 2: Fähigkeiten zur Ideengenerierung

## 2.1 Die Fähigkeiten zur Ideengenerierung lassen sich trainieren

Assoziatives Denken fügt die mit den anderen Fähigkeiten erzeugten Ideen zusammen. Hierunter versteht man die Fähigkeit, Verknüpfungen zwischen scheinbar unverbundenen Elementen herzustellen, z.B. zwischen Ideen. So bestand die Assoziationsleistung des Salesforce-Gründers Marc

Benioff darin, das Konzept von Facebook auf Unternehmenssoftware zu übertragen. Menschen mit dieser Fähigkeit haben häufig sowohl einen „Blick für das Ganze“ als auch Detailkenntnis. Sie sind „T-shaped“. Außerdem fügen sie gerne Ideen wie Legobausteine zusammen. Diese Fähigkeit ermöglicht z.B. Cross Industry-Innovationen. Dabei realisieren „Broker“ einen Wissenstransfer zwischen verschiedenen Branchen, indem sie ein „strukturelles Loch“ identifizieren und mit woanders vorhandenem Lösungswissen füllen.

Ideengenerierer hinterfragen gerne und häufig den Ist-Zustand. Schon Albert Einstein wusste um die Bedeutung der richtigen Fragen. Fragen, die den Status quo herausfordern, stoßen aber häufig auf Ablehnung. Kreative Berater verfügen über die Fähigkeit, Fragen zu stellen. Von ihnen wird das auch erwartet. Sie versuchen zunächst, mit Was-ist-Fragen und Was-hat-das-verursacht-Fragen das Untersuchungsfeld zu verstehen. Danach streben sie an, eine innovative Lösung zu finden, indem sie Warum-und-warum-nicht-Fragen und Was-wäre-wenn-Fragen stellen. Führungskräfte dürfen in der Regel das vorhandene Geschäftsmodell zumindest öffentlich nicht in Frage stellen.

Viele neue Impulse resultieren aus der Fähigkeit, das eigene Unternehmen und das gesamte Umfeld zu beobachten. So kam Ratan Tata, der Chairman der indischen Tata Group, 2003 in Mumbai auf die Idee zur Entwicklung des Niedrigpreis-Autos Nano, als er eine vierköpfige Familie bei starkem Regen auf einem Motoroller beobachtete. Ein guter Beobachter verhält sich wie ein Anthropologe, der das Verhalten von Menschen in ihrer Umgebung studiert. Wichtig ist es dabei, die funktionalen, sozialen und emotionalen Dimensionen der zu erledigenden Aufgaben besser zu verstehen. Innovative Design-Unternehmen wie Ideo identifizieren so häufig Möglichkeiten, wie sie ein Produkt oder eine Dienstleistung neu gestalten können. Auch Fotografen nehmen Außergewöhnliches in ihrer Umgebung wesentlich bewusster wahr. Diese Fähigkeit lässt sich gut auf das berufliche Umfeld übertragen.

Die Fähigkeit zu Netzwerken bildet eine wichtige Basis für Open Innovation-Konzepte, die Unternehmen in traditionellen und neueren Varianten anwenden. Seit langem praktizieren Menschen vielfältige Formen des Netzwerkens, um auf neue Ideen von außen zu kommen, z.B.:

- Den Austausch mit persönlichen Vertrauten und Leuten, die in anderen Feldern tätig sind
- den Besuch von Messen und die Teilnahme an Events
- die Bildung von Innovationsbeiräten
- die Zusammenarbeit mit Lead Usern, F&E-Einrichtungen, externen Ventures und Partnerunternehmen sowie
- die Kommunikation in regionalen Clustern.

Die Informationstechnik hat neuere Entwicklungen des Networkings mit Externen ermöglicht. Hierzu zählen:

- Externe Ideenwettbewerbe mit und ohne eine Beteiligung von Intermediären sowie

- Social Media-Aktivitäten und Netnography.

Das Open Innovation-Portfolio eines Unternehmens baut auf dieser spezifischen Fähigkeit auf.

Experimentierfähigkeit hilft zu verstehen, was in der Zukunft funktionieren könnte. Experimente sind der einzige Weg, um zu erfahren, wie sich komplexe Systeme verhalten. Man kann drei Arten des Experimentierens unterscheiden:

1. das Sammeln von neuen Erfahrungen, z.B. die Arbeit in einer anderen Branche
2. das Zerlegen von Produkten, Prozessen oder Ideen, z.B. die Dekonstruktion der Bausteine einer Theorie und
3. das Testen von Ideen in Pilotprojekten oder mit Prototypen, z.B. im Rahmen der Erprobung neuer Geschäftsmodelle. Dabei helfen Fragen, Beobachten und Netzwerken, die Anzahl der Experimente zu begrenzen.

Ein Beispiel ist die erfolgreiche Evolution des Geschäftsmodells von Amazon ausgehend von den 1994/95 gestarteten Experimenten des Gründers Jim Bezos zur Nutzung des Potenzials des Internets im Buchhandel.

## 2.2 Komplementarität in Innovationsteams

Neben der Fähigkeit zur Ideengenerierung hängt der Erfolg von Innovationsteams von weiteren Faktoren ab. Bei der Bildung von Innovationsteams sind drei Arten von Komplementarität anzustreben. Erstens hat sich gezeigt, dass die Teams bei der Ideengenerierung am besten sind, in denen alle fünf kognitiven und verhaltensorientierten Fähigkeiten gut repräsentiert sind. Zweitens ist darauf zu achten, dass es im Team neben Ideengenerierern auch Umsetzer mitarbeiten. Und drittens sollten sich Markt bezogene, technische und finanzwirtschaftliche Fähigkeiten optimal ergänzen.

„Innovative Unternehmen verfügen über ausgefeilte Rekrutierungs- und Trainingsprozesse für Ideengenerierer.“

Die Verankerung der Fähigkeiten zur Ideengenerierung in der Unternehmenskultur erfolgt über klar definierte Prozesse und über Vorleben. Innovative Unternehmen verfügen über ausgefeilte Rekrutierungs- und Trainingsprozesse, um erfolgreiche Ideengenerierer zu gewinnen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Ein Beispiel sind die Problemlösungsturniere, mit denen Google seit 2003 Tausende von Bewerbern getestet hat. Ein weiterer wichtiger Prozess ist die systematische Kombination der relevanten Fähigkeiten, wie sie z.B. das Design-Unternehmen Ideo in einer klar definierten Reihenfolge mit Iterationen anwendet. Gründer und Führungskräfte leben diese Prozesse vor und tragen so zur Verankerung der Fähigkeiten in der Kultur des Unternehmens bei.

### 3. Umsetzung von Innovationsinitiativen gemeinsam mit einer Effizienz orientierten Organisation

Seit vielen Jahrzehnten wird in der Managementlehre die Beziehung zwischen einer auf Innovation ausgerichteten „Exploration“ und einer auf Effizienzverbesserung abzielenden „Exploitation“ diskutiert [4]. Das 2003 publizierte sogenannte neue St. Galler Management-Modell unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen den Entwicklungsmodi der Erneuerung und Optimierung [5]. Dabei steht aber eher eine mögliche zeitliche Abfolge von radikalem und inkrementellem Wandel im Mittelpunkt des Interesses und weniger das organisatorische Spannungsverhältnis zwischen den beiden Entwicklungsmodi.

Für einen Chief Innovation ist eine Bewältigung dieses Spannungsverhältnis zwischen Innovation und Effizienz von zentraler Bedeutung. Wenn genügend innovative Ideen vorliegen, besteht die nächste Herausforderung in der Umsetzung von Ideen in Innovationserfolge. Eine erfolgreiche Realisierung erfordert jedoch mehr als motivierte Mitarbeiter, eingespielte Innovationsprozesse und eine gute Führung. Organisationen sind eigentlich nicht auf Innovation ausgerichtet, sondern auf operative Leistungsfähigkeit und Effizienz. Zur Gestaltung von Innovationsinitiativen bedarf es einer anderen Art von Organisation und jeweils eines spezifischen Plans [6].

„Bei der Umsetzung von Innovationsinitiativen kommt es auf die Bildung des richtigen Organisationsmodells und die spezifische Planung der Initiative an.“

Das Organisationsmodell für eine erfolgreiche Innovationsinitiative besteht aus einem dedizierten Team, das in Partnerschaft mit den jeweils benötigten Mitarbeitern der Effizienz orientierten Basisorganisation zusammen arbeitet. Es stellen sich daher die Fragen

- wie man eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen dem Innovationsteam sowie Produktion und Marketing herstellt
- wie man das Innovationsteam bildet und
- wie die Verantwortlichen diese Partnerschaft gestalten sollten.

Eine situationsgerechte Beantwortung dieser Fragen ist ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Innovationsinitiativen.

Der andere Erfolgsfaktor liegt in der Erkenntnis, dass die Planung von Innovationsinitiativen anderen Regeln folgt als die Planung von Effizienz orientierten Prozessen. Innovationsinitiativen sind als disziplinierte Experimente zu gestalten. Die Herausforderung liegt darin, so viel wie möglich aus diesen Experimenten zu lernen und dabei Spekulationen in verlässliche Erfolgsprognosen zu übersetzen. Dabei erfordert jede Initiative ihren eigenen spezifischen Plan. Die Leistung eines Innovationmanagers darf nicht nur am Ergebnis gemessen werden. Sie muss zusätzlich berücksichtigen, wie professionell dieser spezifische Plan entwickelt und der Lernprozess gestaltet wurde.

Viele Unternehmen sind bei diesen beiden Erfolgsfaktoren – Bildung des richtigen Organisationsmodells für die Innovation und spezifische Planung der Initiative – von Best Practice-Beispielen weit entfernt. Aufgabe eines Chief Innovations Officers ist es, diesen Abstand zu verringern.

#### **4. Finden der richtigen Balance zwischen Hierarchie und Enterprise 2.0**

Unternehmen müssen ihre Innovationsfähigkeit verbessern. Eine wichtige Frage für den Chief Innovation Officer ist daher, mit welchem Führungsstil dies gelingt. Um diese Frage zu beantworten, erscheint es erforderlich, sich intensiver mit dem dialektischen Verhältnis zwischen traditioneller Führung und Kontrolle einerseits sowie der Nutzung von kooperativen Software-Plattformen andererseits zu beschäftigen. Seit einigen Jahrzehnten wird die hierarchische Organisation mit ihrer ausgeprägten Betonung von Ordnungswerten kritisch hinterfragt. Management-Vordenker fordern schon lange, geeignete Rahmenbedingungen für mehr Selbstorganisation zu schaffen und so die „Kreativität am Chaosrand“ zu fördern [7]. Mit dem Wandel zu einem Enterprise 2.0 nimmt diese Vision konkrete Züge an [8].

„Chief Innovation Officer spielen eine wichtige Rolle bei einer Orchestrierung der Entwicklung in Richtung auf ein Enterprise 2.0“

Wir vertreten die These, dass es bei der Suche nach zukünftig erfolgreichen Führungskonzepten darauf ankommt, eine neue Synthese zwischen dem traditionellen Enterprise 1.0 mit seinen top-down gestalteten Veränderungsprozessen und der Bottom-up-Logik eines Enterprise 2.0 zu finden. Wir bezeichnen diese Synthese als „Blended Enterprise“, denn wie so oft ist die richtige Mischung verschiedener Bestandteile entscheidend [9]. Wie aber sieht erfolgreiche Führung in einer solchen hybriden Organisation aus? Eine entscheidende Kompetenz könnte in der Fähigkeit zur Orchestrierung liegen.

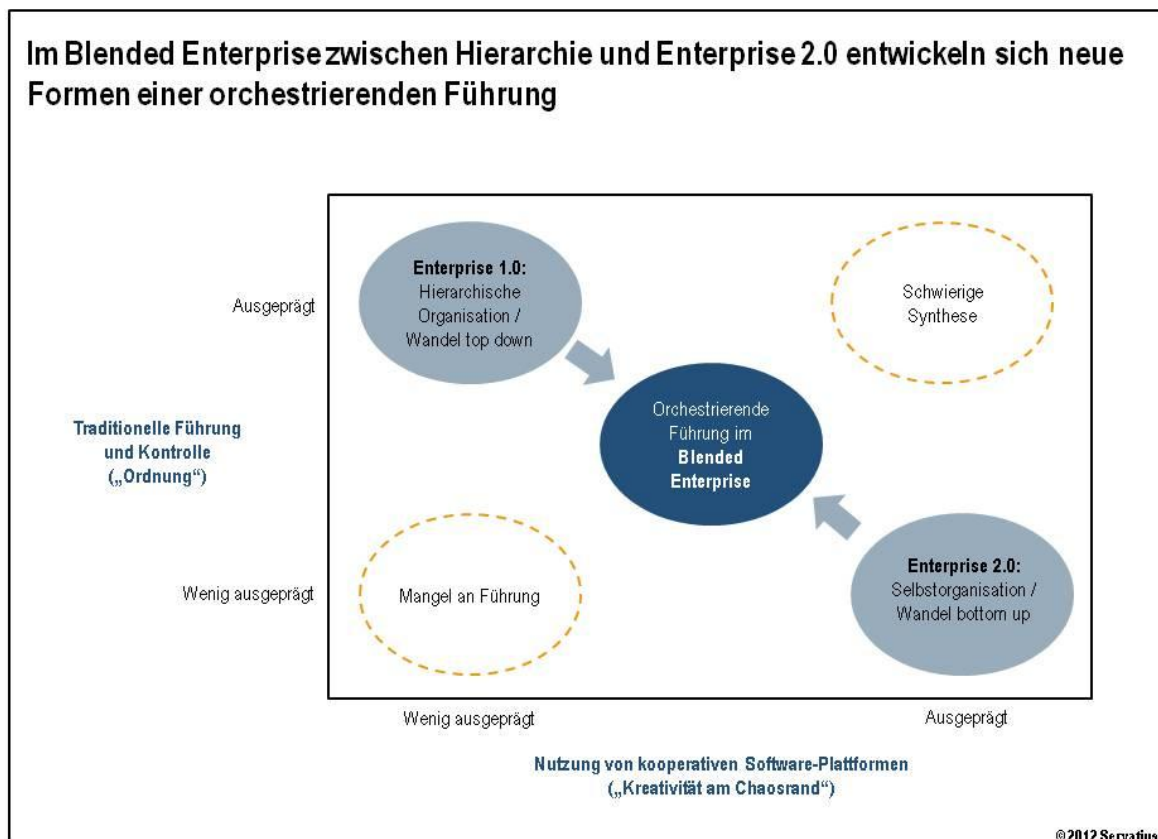


Abbildung 3: Orchestrierende Führung im Blended Enterprise

In ihrem Buch *The Social Organization* beschreiben die Gartner-Autoren Anthony Bradley und Mark McDonald die Erfolgsfaktoren bei der von Unternehmen initiierten Massenkooperation mit verschiedenen Zielgruppen [10]. Social Software-Plattformen, wie sie z.B. Jive, IBM oder Microsoft gemeinsam mit NewsGator anbieten [11], sind hierbei ein wichtiger „Enabler“ – aber auch nicht mehr. Entscheidend ist die glaubwürdige Kommunikation eines gemeinsamen Ziels an die entsprechenden internen und externen Communities. Das Ziel muss zur Mitwirkung motivieren. Es sollte Transparenz vorhanden sein und die Community sollte eine gewisse Unabhängigkeit bei der Zielerreichung haben. Im Anschluss an eine Vorbereitungsphase ist es wichtig, mit einer überzeugenden Botschaft Multiplikatoren zu mobilisieren, sodass es zur Entstehung einer aktiven sozialen Gemeinschaft kommt. Nach dieser „Tipping-Phase“ des Abhebens führen dann Netzwerkeffekte zur Herausbildung einer echten „sozialen“ Organisation mit eigenen Regeln und Verhaltensweisen.

Da diese Form der Massenkooperation in einem Spannungsverhältnis zur hierarchischen Organisation steht, muss die orchestrierende Führung für einen Brückenschlag sorgen. Der Einsatz von Social

Media-Managern, die die Kommunikation von Unternehmen in sozialen Netzen wie Facebook koordinieren, ist ein erster Schritt in Richtung auf ein solches neues Rollenverständnis.



Ein Chief Innovation Manager hat die Aufgabe, die richtige Balance zwischen Elementen eines Enterprise 1.0 und eines Enterprise 2.0 zu finden. Die beiden Organisationsformen unterscheiden sich grundlegend voneinander. Eine Leistungssteigerung lässt sich erreichen, indem einzelne Hebel ausgehend von einem Ist-Zustand in die eine oder andere Richtung gelegt werden. In der Abbildung sind wichtige Leistungshebel mit ihrer typischen Ausprägung dargestellt. In Projekten zur Verbesserung der Performance von Unternehmen analysieren wir das Ist-Profil und leiten ab, welche Entwicklungsrichtungen angestrebt werden sollen.

**Eine Leistungssteigerung im Blended Enterprise kann an verschiedenen Hebeln ansetzen**

10 Hebel zur organisatorischen Leistungssteigerung	Enterprise 1.0 ←	Blended Enterprise	→ Enterprise 2.0
1. Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Ziele, Prozesse und Strukturen, Fortschrittskontrollen, finanzielle Anreize</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Ausstrahlung, Inspiration / Sinnstiftung, intellektuelle Anregung, individuelle Behandlung</li> </ul>
2. Zweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzieller Erfolg</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erreichen einer Vision</li> </ul>
3. Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Hierarchien mit zentraler Steuerung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Bedeutung der Gruppenintelligenz mit wechselnden Arbeitsteams</li> </ul>
4. Entscheidungswege	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Top-down-Prozess mit Stäben</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen durch Kompetenzträger mit hoher Eigeninitiative</li> </ul>
5. Dynamik der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandel als Übergang von einem Gleichgewichtszustand in einen anderen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandel und Erneuerung als kontinuierliche Aufgabe</li> </ul>
6. Helden und Geschichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Leistungen; sachlich-bewertende Darstellung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Leistungen; emotional-beschreibende Darstellung</li> </ul>
7. Arbeitsautonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Grad an Formalisierung; quasi-maschinellem Wertschöpfungsprozess; wenig Freiheitsgrade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringer Grad an Formalisierung; Menschen im Mittelpunkt; relativ viel Freiheitsgrade</li> </ul>
8. Kontrolle und Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungskontrolle mit Hilfe einer Reihe von Messgrößen; Fehler als Abweichungen von der Norm</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoher Vertrauensvorsprung mit relativ wenig Kontrollen; Förderung von individuellen Lösungen</li> </ul>
9. Interne Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenarbeit aufgrund von ausgehandelten Vereinbarungen; ausgeprägte Silos mit formalisierter Kooperation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenarbeit im Hinblick auf einen übergeordneten Zweck; lebendige Netzwerke mit informeller Kooperation</li> </ul>
10. Individual- und Kollektivinteressen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigene Interessen im Mittelpunkt; hohe individuelle Boni</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausgeprägter Teamgeist; variable Bezüge an den Gesamterfolg gekoppelt</li> </ul>

©2012 Servatius

Abbildung 4: Leistungshebel auf dem Weg zum Enterprise 2.0

Für viele Unternehmen ist die Frage nach der richtigen Mischung aus Elementen einer Enterprise 1.0- und einer Enterprise 2.0-Organisation von besonderer Bedeutung. Außerdem ist zu beachten, dass traditionelle Organisationsformen sich vor allem in Zeiten relativer Stabilität bewährt haben. Bei großen Veränderungen kann hingegen eine Entwicklung in Richtung Enterprise 2.0 sinnvoll sein.

## 5. Fazit und Ausblick

Die Theorie komplexer sozialer Systeme liefert neue Impulse für die Gestaltung der Aufgabenfelder eines Chief Innovation Officers, die sich im Spannungsverhältnis zwischen der Bewahrung eines stabilen Ordnungsrahmens und der Schaffung von dynamischen Ungleichgewichten bewegen. Wir

haben gezeigt, dass sich die Fähigkeiten zur Ideengenerierung in erheblichem Maße trainieren lassen. Bei der Umsetzung von Innovationsinitiativen kommt es auf das Organisationsmodell und die spezifische Planung der Initiative an. Neue Herausforderungen für Chief Innovation Officer liegen im Finden der richtigen Balance zwischen Hierarchie und Enterprise 2.0. Eine Leistungssteigerung kann dabei an verschiedenen Hebeln ansetzen.

Die Anwendung der Theorie komplexer Systeme beim Innovationsmanagement steht erst am Anfang. Für die Zukunft ist es von Bedeutung, die Erkenntnisse dieses neuen Paradigmas noch stärker in der täglichen Arbeit der Verantwortlichen zu verankern. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis.

## Literatur

- [1] Mainzer, K.: Komplexität. Paderborn. 2008. S.90ff.
- [2] Servatius, H.G.: Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem mit neuen Geschäftsmodellen. In: Servatius, H.G.; Schneidewind, U.; Rohlfing, D.(Hrsg.): Smart Energy - Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin. 2012. S. 3-43
- [3] Dyer, J.; Gregersen, H; Christensen, C.M.: The Innovator's DNA – Mastering the Five Skills of Disrupting Innovators. Boston. 2011.
- [4] March, J.G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science. 2. Jg., Februar 1991, Nr. 1., S. 71-87
- [5] Rüegg-Sürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell - Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. 2. Aufl., Bern. 2003. S. 80ff.
- [6] Govindarajan, V.; Trimble, C.: The Other Side of Innovation – Solving the Execution Challenge. Boston. 2010.
- [7] Brown, S.L; Eisenhardt, K.M.: Competing on the Edge - Strategy as Structured Chaos. Boston. 1998.
- [8] McAfee, A.: Enterprise 2.0 - New Collaboration Tools for Your Organization's Toughest Challenges. Boston. 2009.
- [9] Reiß, M.; Steffens, D.; Ehrenmann, F.: Web 2.0 als Ergänzung der Toolbox für Change-Projekte. In: Information Management und Consulting, 26. Jg., 2011, Nr. 4, S. 71-79
- [10] Bradley, A.; McDonald, M.P.: The Social Organization - How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees. Boston. 2011.
- [11] Koplowitz, R.; Brown, M.; Dang, J.: The Forrester Wave™ - Enterprise Social Platforms, 24. August 2011

## Summary

### The Chief Innovation Officer as Orchestrator (Part 2) – Application of Complex Social Systems Theory

*Complex social system theory offers new insights, how to find the right balance between existing business models and successful innovations. Chief innovation officers have to play an important role to cultivate idea generation, implement innovation initiatives and steer the evolution towards an enterprise 2.0.*

**Keywords:** Chief innovation manager, complex social system theory, idea generation, implementation of innovation initiatives, enterprise 2.0, orchestrating leadership

## Service

### AUTOR

**Prof. Dr. rer. pol. habil. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius,  
Gründer Management Systems Network,  
Geschäftsführender Gesellschafter Competivation,  
Honorar-Professor Universität Stuttgart**

Vor seiner unternehmerischen Tätigkeit hatte Herr Servatius Führungspositionen in internationalen Consulting-Unternehmen inne. Zu seinen Klienten zählen zahlreiche DAX-Unternehmen, internationale Organisationen und namhafte Mittelständler. Sein jüngstes Buch Smart Energy beschäftigt sich mit dem Wandel des Energie- und Mobilitätssektors.

### KONTAKT

Email: [servatius@competivation.de](mailto:servatius@competivation.de)

Competivation  
Am Gantenberg 96b  
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Tel.: +49 (0)211-454 3731

Fax.: +49 (0)211-454 3732

[www.competivation.de](http://www.competivation.de)

[www.servatius-managementsystems.de](http://www.servatius-managementsystems.de)

## KURZ UND BÜNDIG

Die Aufgabenfelder eines Chief Innovation Officers befinden sich in einem organisatorischen Spannungsverhältnis zwischen der Bewahrung eines stabilen Ordnungsrahmens und der Schaffung von dynamischen Ungleichgewichten. Den Ausgangspunkt für diese Ungleichgewichte bilden Ideen, deren Generierung in der Unternehmenskultur zu verankern ist. Teams, die Innovationsinitiativen umsetzen,

sollten in Partnerschaft mit der Effizienz orientierten Basisorganisation arbeiten. Eine neue Herausforderung auch für Innovationsmanager hilft im Finden der richtigen Balance zwischen der traditionellen Hierarchie und einem Enterprise 2.0.

Neue Impulse für das Innovationsmanagement kommen aus der Theorie komplexer sozialer Systeme, deren Anwendung aber erst am Anfang steht.

**Stichworte:** Innovationsmanager, Theorie komplexer sozialer Systeme, Ideengenerierung, Umsetzung von Innovationsinitiativen, Enterprise 2.0, orchestrierende Führung