



„Was Dumbo, der fliegende Elefant, Minority Report und Tarot-Karten gemeinsam haben?“¹⁾ - ein Innovationsworkshop

Gerhard Klocker

Unter diesem vielsagenden Titel trafen sich die Leitung und die Mitarbeitenden des Jugendinformationszentrum (JIZ) zur jährlichen zweitägigen Klausur. Was immer der Titel bedeuten mag, es war klar, dass es in diesen Tagen um Innovation in der eigenen Organisation gehen wird.

Die erste deutliche Überraschung war, dass der Seminarraum für die mehr als 20 Teilnehmenden nicht wie üblicherweise mit Sesselkreis bestuhlt war, sondern es waren lediglich einige große Steine auf dem Boden ausgelegt. Nach der kurzen Eröffnung durch die Geschäftsleiterin versammelten sich die Menschen in kleinen Gruppen um die Steine und wurden aufgefordert, von ihren besten konkreten Innovationserfahrungen zu erzählen. Nach einer ersten Irritation: „Was soll ich da erzählen?“ ging es los. Es wurde erzählt, gestikuliert, es wurde gelacht – und es wurde Wissen ausgetauscht. Die beste Innovationsgeschichte wurde gekürt: die Geschichte von den „Memen, die sich fortpflanzen“. Der Workshop hatte begonnen. Die Menschen waren angekommen, indem sie mit ihren persönlichen Innovationserfahrungen beim Thema der Veränderung,



Weiterentwicklung und Innovation der eigenen Organisation gelandet waren.

In der Folge wurde der neu ins Leben gerufene Bereich der JIZ-Forschung und Entwicklung vorgestellt und besprochen. Hier ging es um Jugendtrendforschung und das JIZ-interne Wissensmanagement. Mit dieser Sequenz war der Blick in die Zukunft gemacht. Die Perspektive über den klassischen Tellerrand hinaus war geöffnet. Anschließend wurde die Methodik, nach der in dieser Klausur gearbeitet wurde, kurz vorgestellt. Im Grunde spielt dieser Ansatz, der auf das Presencing-Modell von C.O. Scharmer zurückgeht, mit reflektiven, meditativen und beschleunigenden, aktivierenden Elementen.²⁾ In unserem Workshop stand die Dynamisierung stark im Vordergrund. Nachdem die Grundtheorie und das daraus abgeleitete Vorgehen einigermaßen verdaut waren, fand auf den Abend hin noch eine Übung statt: das so genannte Interview aus der Zukunft. Dabei wird folgende Situation simuliert: „Wir stehen im Jahr 2010. Für den Nachmittag hat sich eine Gruppe Journalisten angesagt, die firmenintern ein Interview mit der Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen führen will. Es geht dabei darum, die eigenen Ursachen, Hintergründe und Erfolgsfaktoren zu ergründen, die dazu führten, dass dem Unternehmen der Innovationspreis XY verliehen wurde.“³⁾ In drei Gruppen bereiteten sich die Journalisten, die Mitarbeiter einschließlich Geschäfts-



führung und die Beobachter vor. Im anschließenden Interview wurde heftig argumentiert, es ging zur Sache. Die Auswertung brachte Qualitäten des JIZ wie „sich auf die anderen besinnen“, „Dinge ‚weiter spinnen‘ können“, „spielerischer Umgang mit Druck“ u.a.m. an die Oberfläche.



Der erste Tag war gelaufen: die Stimmung sehr gut, die Leute müde und erschöpft und doch blieben sie abends lange zusammen sitzen.

Am zweiten Tag wurde zunächst geschaut, wie andere Unternehmen Innovationen realisieren. Ein Film zeigte ein Beispiel gelebter Innovationspraxis und stimmte auf den wichtigen weiteren Verlauf des Vorgehens ein.

Als erstes galt es, die großen Fragestellungen herauszufiltern: Die Bedarfs- und Problemlagen waren transparent, aber wo und wie sollte jetzt der „Innovations-Hebel“ angesetzt werden? In dieser offenen und regen Diskussion kristallisierten sich zwei Big Questions heraus:

a. Ein Großteil des JIZ war umgebaut worden. Speziell für den Kontakt mit

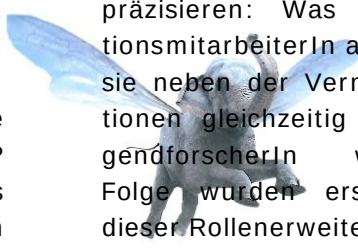
den Jugendlichen standen neue Räumlichkeiten zur Verfügung: Was werden diese Veränderungen für unsere Arbeit und unser Selbstverständnis „wirklich“ bedeuten? Wie sieht die/der JIZ-MitarbeiterIn der Zukunft aus: Fähigkeiten, Wissen, Beziehung zu Jugendlichen u.a.m?

b. Ein eigener Geschäftsbereich im JIZ betreibt eine Jugendkarte für das gesamte Bundesland. Eine für die Jugendkarte durchgeführte Wirkungsanalyse brachte strategischen Neu-Orientierungs- und Weiterentwicklungsbedarf zu Tage. Die zentrale Frage lautete: Was gilt es zu tun?

Die Mitarbeitenden teilten sich entlang dieser Fragerichtungen in zwei Gruppen und starteten in eigenen Zonen mit der Explorationsphase. Methodisch kam dabei ein klassisches Brainstorming zum Einsatz, mit dem Hinweis, den Grundregeln weitgehend treu zu bleiben: „Suche viele Ideen“, „Unterstütze wilde Ideen“, „Urteile später“.

Wenn die Phase der Formulierung der zentralen Fragen eher anstrengend gewesen war, dann setzten jetzt wieder schöpferisches und engagiertes Arbeiten ein. Es wurde geschrieben, gepinnt, Mini-Systeme auf dem Tisch aufgebaut, es wurde intensiv gearbeitet.

Nachdem die Stellwände mit Kärtchen und Symbolen vollgepinnt waren und die Leute von der Breite der Ideen und Themen auch ein wenig „erschlagen“ wirkten, wurde der nächste Schritt eingeführt: das Finden von Bruchstellen. Das basiert auf dem Ansatz



- Die Gruppe „JIZ-MitarbeiterIn der Zukunft“ hatte eine Erweiterung ihrer Rolle, nämlich die InformationsarbeiterIn als Jugendforscherin entdeckt. Es wurde versucht, das auf den Alltag hin zu präzisieren: Was macht die InformationsmitarbeiterIn anders als heute, wenn sie neben der Vermittlung von Informationen gleichzeitig die Aufgabe der JugendforscherIn wahrnimmt? In der Folge wurden erste Erfahrungen mit dieser Rollenerweiterung gesammelt.
- Die Gruppe „Jugendkarte“ formulierte an dieser Stelle die weiteren Schritte und Meilensteine für eine Strategieentwicklung auf einer Zeitlinie. Damit erstellten sie zwar nicht den beabsichtigten Prototypen, aber sie verfeinerten gemeinsam das weitere Prozedere.



Am Ende der beiden Tage waren alle TeilnehmerInnen sichtlich erschöpft. Emotional schwankte die Bandbreite von zufrieden und sehr gut bis zu aufgewühlt und „unfertig“. Die Themen waren nicht an allen Stellen „abgeschlossen“ und rund, Vieles war angerissen und angeregt. Der Workshop hatte zwar seine reflexiven und ruhigen Elemente, aber im Grunde war er mehr auf Vielfalt, Tempo und Dynamisierung ausgerichtet gewesen.



In der Zwischenzeit, ein Dreiviertel Jahr später, lässt sich am Beispiel der Jugendkarte die Wirkung darstellen: Entlang des ausgearbeiteten Vorgehenskonzeptes wurde in der Folge eine Marken-Analyse einschließlich Überprüfung des Angebots und der Identität der Jugendkarte durchgeführt. Es kam zu einer Neu-Justierung des Selbstverständnisses als Jugendkarte, d.h. vor allem stärkere Partizipation und bessere Betonung der Lebenswelten der Jugendlichen. Darauf aufbauend werden Veränderungen im Angebot durchgeführt und ein neues Marken- und Kommunikationskonzept realisiert werden.

Nun bleibt noch das Rätsel aufzulösen, was Dumbo, der fliegende Elefant, Minority Report und Tarot-Karten gemeinsam haben! – Gar nicht so einfach: Im Grunde haben sie nichts miteinander zu tun – und doch ...

Dumbo, der fliegende Elefant, ist ein Oscar-prämierter Zeichentrickfilm aus den Disney-Studios, in dem es um den sonderlichen kleinen Dickhäuter mit riesengroßen Ohren geht, der allerdings etwas kann, was die anderen Elefanten nicht können – er kann fliegen.

Minority Report ist ein Science-Fiction-Thriller, von Stephen Spielberg mit Tom Cruise verfilmt, basierend auf der Vorstellung, dass Polizisten in Zukunft Kriminelle verhaften, bevor diese ihre Verbrechen begehen. Dabei wird eine einfache, aber wichtige Frage aufgeworfen: Haben wir die Macht, unser eigenes Schicksal in die Hand zu nehmen?

Das Legen und Lesen von Tarot-Karten hilft, Antworten auf zentrale Fragen des Lebens oder einen Ausblick in die Zukunft zu erhalten – so eine esoterische Praxis. Von all dem brauchen der Blick in die Zukunft und die Realisierung von Innovationen etwas:

- den Glauben daran, dass Unmögliches möglich gemacht werden kann,
- Kraft und Wille zur Gestaltung der eigenen Zukunft und
- Glück, Zufall oder die gekonnte Kombination der unterschiedlichsten Faktoren.



¹⁾ Titel: aha - Tipps & Infos für junge Leute,
Bereich Forschung & Entwicklung, Dornbirn

²⁾ Vgl. Scharmer C. Otto: Theory U –
Leading From the Future as it Emerges,
SoL, Cambridge MA, 2007

³⁾ Königswieser Roswitha/Exner Alexander:
Systemische Intervention, Stuttgart, 1998,
206f