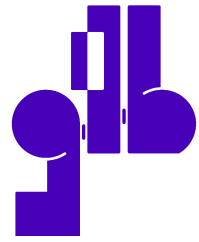


INNOVATION WOLLEN ALLE. ODER ETWA NICHT?



Warum die Begeisterung für Innovation kein Selbstläufer ist.

Zur Zeit besteht ein besonderes Interesse am Thema "Innovation". Dafür gibt es natürlich Gründe: die Ressourcen von Unternehmen (und Staat) werden allgemein knapper, der Kostendruck wächst und die Forderung, Neues zu schaffen oder aus dem Bestehenden mehr "rauszuholen", wird stärker.

Dafür ist es notwendig, manches zu verändern, was bisher zweckmäßig und richtig war, neuartige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, Prozesse zu verändern oder Handlungsabläufe neu zu strukturieren

Projekte, die die Innovationsfähigkeit des Unternehmens steigern, oder Seminare, die die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an neue Bedingungen erhöhen, dienen immer dem Ziel, die Unternehmen den wechselnden Bedingungen des Marktes anzupassen. Die Forderung der Unternehmen nach Innovation ist damit ausreichend begründet.

WAS IST NUN EIGENTLICH: INNOVATION?

Allgemein wird Innovation bezeichnet als die Einführung und Verbreitung neuer, dem Fortschritt zugehöriger Produkte, Inhalte, Methoden, Medien, Leistungsformen und Verhaltensmuster.

Innovation bedeutet geplante und kontrollierte Veränderung eines Systems. Zum Beispiel werden Entdeckungen und Erfindungen auf ihre neuartigen, dem Fortschritt dienlichen Möglichkeiten geprüft und entsprechend verwertet. Innovation verändert das Bestehende.

Und damit sind wir schon bei einem zentralen Problem angelangt:

Menschen sind zweifellos daran interessiert, zu explorieren, ihrer Neugier nachzugehen, Langeweile aufzulösen, also Neues zu suchen. Sie sind aber ebenso daran interessiert, Stabilität herzustellen, Sicherheit in den Abläufen zu haben, Vertrautes aufzusuchen und Bewährtes zu behalten. Und dieses Motiv ist nicht selten stärker.

Ob jemand innovativ ist, hat also damit zu tun, wie gut er seine eigenen Motive kennt und wie er mit den Motiven umgeht, die zunächst nicht so einfach zusammenzubringen sind. (Der Wunsch, am Bisherigen

festzuhalten steht z.B. dem Interesse gegenüber, Abwechslung zu haben, Neues zu entdecken oder sich ganz einfach persönlich weiterzuentwickeln - jeweils legitime und nachvollziehbare Interessen.)

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hat also entscheidend damit zu tun, wie mit den "Motiven der Mitarbeiter" umgegangen wird. Die Thematik "Innovation" steht somit in direkter Beziehung zur Thematik "Motivation" (wobei Motivation den Prozess und Ausprägungsgrad eines Engagements bezeichnet, das Motiv hingegen den Beweggrund benennt).

In den meisten Fällen ist es wohl so, dass die Forderung der Unternehmen an die Mitarbeiter, innovativ zu sein, sich darin erschöpft, die Forderung stetig zu wiederholen und immer wieder zu begründen: "Wir müssen innovativ sein, sonst sind wir im Markt nicht überlebensfähig." Tatsächlich bewahrheitet sich die Weisheit "Not macht erfinderisch" jedoch nur in Ausnahmefällen und ist daher als Managementprinzip nicht empfehlenswert.

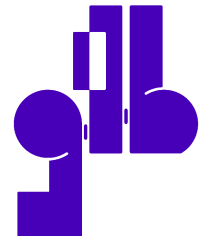
Maßnahmen, die zum Ziel haben, die Innovation der Mitarbeiter zu fördern, thematisieren leider selten deren Motivlage, sondern beschäftigen sich eher mit der Suche nach kreativen Ideen und Verfahrenswissen ("Kreativitätstechniken"). Und diese Suche ist dann aus Sicht der Mitarbeiter eher eine fremdbestimmte Auflage, der sie sich zuwenden, "weil sie es müssen", nicht aber, "weil sie es wollen".

Die Kunst, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, Innovation als eigenes Interesse zu entdecken, welches sich in der Konsequenz für sie selbst sehr günstig auswirkt, geht über Appelle und betriebswirtschaftliche Begründungen weit hinaus. Eine positive Einstellung zu Innovation zu fördern und damit die Motivlage herzustellen, Innovation selbst zu wollen, ist ein Thema der Motivationspsychologie.

MOTIVATION IN FALSCHEN HÄNDEN

In der Praxis haben sich jedoch Entwicklungen ergeben, die verhindern, dass das Thema seriös und erfolgreich bearbeitet wird: Die "Förderung der Motivation der Mitarbeiter" wird noch oft an selbsternannte Motivationstrainer delegiert, die - bisweilen mit bedenklichen Methoden - zwar motivieren (denn offensichtlich lassen sie Menschen Dinge tun, die diese

INNOVATION WOLLEN ALLE. ODER ETWA NICHT?



Warum die Begeisterung für Innovation kein Selbstläufer ist.

normalerweise nicht getan hätten), nur fragt sich wozu, d.h. welche Motive hier eigentlich angesprochen werden und welche Bedeutung diese im beruflichen Alltag haben. Hierzu möge sich jeder seine eigene Meinung bilden.

Besonders innerbetrieblich wird die Aufgabe auch oft gänzlich fachfremden Personen - z.B. Ingenieuren - übertragen. Tatsächlich gab es kürzlich einen Vortrag über "Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit" - von einem Werkstofftechniker. Nun soll mit diesem Hinweis nicht etwa der Standpunkt vertreten werden, es handele sich hierbei um eine Art von Geheim- oder Exklusivwissen, ganz im Gegenteil. Andererseits würde aber sicher auch niemand erwarten, dass ein Vortrag der g-t-b-Wirtschaftspsychologen über Werkstofftechnik für irgendwen eine große Hilfe wäre.

Für heute wollen wir festhalten, dass Innovationsförderung den motivationalen Voraussetzungen der Beteiligten besondere Aufmerksamkeit widmen muss - mit fundierten Motivationskonzepten. Dagegen sind z.B. Kreativitätstechniken und strukturelle Bedingungen nicht nur weitere kontroverse Themen, sondern es sind nachrangige Themen.

Innovation und ihre Folgen muss man wollen. Nur dann wird man die Werkzeuge hierfür nutzen.

"NOT MACHT ERFINDERISCH" - AUCH IM UNTERNEHMEN?

In aktuellen Befragungen geben durchschnittlich 60 % der deutschen Beschäftigten an, Angst um den eigenen Arbeitsplatz zu haben. Gleichzeitig sinken die Zahlen zum Krankenstand Jahr für Jahr und haben mit 17,7 Krankheitstagen in 2003 den niedrigsten Stand seit 10 Jahren erreicht. Die Hypothese, dass "die subjektive Angst um den eigenen Arbeitsplatz" die Bereitschaft zu mehr Engagement fördert, liegt nahe.

Genau genommen wissen wir aber nicht sehr viel mehr, als dass mit einer hohen Angst auch ein niedriger Krankenstand einhergeht. Wir kennen keine Kausalbeziehung: wir wissen also nicht, ob die Angst tatsächlich der Grund ist, häufiger im Betrieb zu sein.

Es könnte auch andere Gründe geben: Loyalität zum Unternehmen, zum Vorgesetzten, zu den Kollegen, ("wir sind eh so wenige, da kann ich die anderen nicht im Stich lassen"), ein schlechtes Gewissen zu fehlen, Karrierestreben, leistungsorientierte Bezahlung, soziale Anerkennung ("seht her, ich komme trotz Krankheit"), usw.

Es ist ja unbestritten, dass ein niedriger Krankenstand eine erhebliche Kostensenkung bedeutet und mit vollem Personalbestand die Produktionsraten besser sind. Aber unbestritten ist auch, dass jeder Unternehmer daran interessiert ist, qualifizierte, fähige Leute zu haben, die Eigeninitiative zeigen, sich für Quantität und Qualität der Produkte gleichermaßen engagieren und dazu noch innovativ sind in dem Sinne, dass sie "mitdenken" und Schwierigkeiten in der Steuerung der Prozesse selbständig lösen.

VERHALTEN SICH MENSCHEN TATSÄCHLICH MITDENKEND UND INNOVATIV, WENN SIE VON DER ANGST GETRIEBEN SIND, DEN ARBEITSPLATZ ZU VERLIEREN?

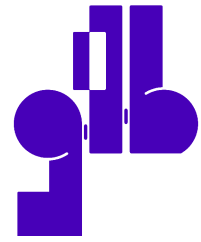
Wir wissen, dass innovatives Handeln aus einer Motivlage entspringt, Bestehendes verändern zu wollen. Und dies ist damit verbunden, dass ein persönlicher Nutzen als Handlungsantrieb wahrgenommen wird. Wenn ich mich für eine Sache engagiere, will ich auch etwas davon haben.

Wenn ich von der Angst getrieben bin, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, geht es natürlich darum, das Bestehende (den Arbeitsplatz) zu sichern. Ich werde also eher das Ziel haben,

- dass mir keine Fehler zugeschrieben werden,
- dass nichts Kritisches über mich gesagt wird,
- zu zeigen, wie pünktlich und verlässlich ich bin,
- möglichst wenig Fehlzeiten zu haben,
- usw.

Diese Handlungsziele sind eher auf das Vermeiden von "verfänglichen Selbstmitteilungen" gerichtet als auf ein innovatives Agieren im definierten Sinne. "Nicht negativ auffallen" oder mindestens "nichts riskieren" heißt die Devise! Und das hat Folgen für die

INNOVATION WOLLEN ALLE. ODER ETWA NICHT?



Warum die Begeisterung für Innovation kein Selbstläufer ist.

Zusammenarbeit insgesamt: "Dienst nach Vorschrift", defensives Verhalten, Reaktion statt Aktion, aber auch Rivalität, Eigennutz und schädigendes Konkurrenzdenken.

Dieses Verhalten folgt der Maxime: minimiere die Wahrscheinlichkeit, im Falle eines Falles nicht zu den "Verlierern" der Umstrukturierung zu gehören.

Wir können davon ausgehen, dass der Trend, Profite mit immer weniger Personal zu erwirtschaften, anhält. Um so mehr ist es erforderlich, die Motivlage "Angst um den eigenen Arbeitsplatz", die von defensiven Motiven geprägt ist, zu verändern in eine, die offensiv und aktiv auf innovatives Handeln gerichtet ist und so das Beste aus der Situation macht.

WIE KANN EINE SOLCHE VERÄNDERUNG IN DER EINSTELLUNG DER MENSCHEN GELINGEN?

Einstellungsänderungen basieren bekanntlich auf Erfahrungen, also auf Lernvorgängen, die das bisherige Denken und Handeln in Frage stellen und in der Folge zu neuen Denk- und Handlungsweisen führen. Dies ist allerdings an Voraussetzungen gebunden:

Ein Unternehmen muss zunächst einmal Bedingungen bieten (Strukturen und Prozesse), die dem MA die Möglichkeit geben, sein Denken und Handeln einzubringen. Das können regelmäßige Team-Meetings sein, Ziele-Workshops, Projektgruppen, Seminare, Trainings, usw.

Eine angemessene Integration in betriebliche Prozesse und unternehmerische Entscheidungen bedeutet, dass ein MA sich als Teil des Unternehmens definieren kann (Identifikation) und gleichzeitig die Überzeugung entsteht, prinzipiell das betriebswirtschaftliche Geschehen des Unternehmens beeinflussen zu können. Damit wächst die Einstellung, die Situation im Betrieb positiv verändern zu können.

Die vielfältigen strukturellen und produktions- bzw. dienstleistungstechnischen Besonderheiten der Unternehmen lassen natürlich keine gemeingültigen Empfehlungen zu. Der Modus dieser Integration der MA wird für jedes Unternehmen selbst zur innovativen Aufgabe.

Die Überzeugung, dass ich als MA mitgestalte und

so Einfluss auf die Situation (z.B. Bedrohung des Arbeitsplatzes) habe, bringt mich dazu, aktiv zu werden, mich einzubringen und damit Ideen und Initiative zu zeigen, Attribute, die in Richtung Innovation gehen und nicht in defensives, ausschließlich selbstschützendes Verhalten.

MIT WELCHEN EINSTELLUNGSMERKMALEN KANN MAN „KONKRET ARBEITEN“, UM INNOVATIVES HANDELN ZU ERZEUGEN?

(hier werden nur einige Merkmale herausgegriffen)

➤ Neugier und Exploration

Wie alle Lebewesen sind wir grundsätzlich neugierig und wollen unsere Umwelt „erforschen“. Neben dem Bedürfnis nach Sicherheit streben wir vor allem danach, unseren Aktionsraum zu erweitern, unseren Handlungsspielraum zu vergrößern. „Stehenbleiben“ ist nicht förderlich, wenn unsere Umwelt sich in ständiger Entwicklung, im Wandel und in stetiger Veränderung befindet. In Trainings ist es möglich, sich dieser Grundmotive (wieder) bewusst zu werden, sie in Zusammenhang zu bringen mit einer betrieblichen Umwelt und die Konsequenzen eines „explorierenden Verhaltens“ im Unternehmen zu hinterfragen und neu zu definieren.

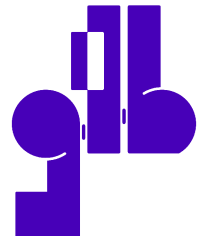
➤ Leistungsmotiv

Unser Handeln ist stets davon bestimmt, Erfolg zu suchen und Misserfolg zu vermeiden. Bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die wahrgenommenen Ursachen für erfolgreiches bzw. erfolgloses Verhalten. Führe ich den Erfolg oder Misserfolg beispielsweise auf äußere Ursachen zurück (Glück bzw. Pech gehabt, die Aufgabe war leicht bzw. schwer) oder auf innere Ursachen (ich bin kompetent bzw. nicht fähig, ich habe mich angestrengt bzw. nicht angestrengt)? Sich selbst in Bezug auf die eigene Leistungsmotivation zu hinterfragen, ist eine Aufgabe in Trainings und kann eine neue Sichtweise zum Umgang mit Leistungsanforderungen erbringen.

➤ Kontrollierbarkeit

Nichts führt mehr zu Lethargie, zu Teilnahmslosig-

INNOVATION WOLLEN ALLE. ODER ETWA NICHT?



Warum die Begeisterung für Innovation kein Selbstläufer ist.

keit, als die Einstellung, nichts an den Dingen ändern zu können. Wenn jemand davon überzeugt ist, völlig fremdbestimmt zu sein, sieht er keinen Sinn darin, sich zu engagieren. Es braucht die Einstellung, dass ich über meine eigene Entwicklung entscheiden und sie gestalten kann, also nicht nur fremd-, sondern vor allem auch selbstbestimmt bin. Das ist in Trainings durch Übungen, die eine Erfahrungsaneignung realisieren, leistbar und wird konkret auf die betriebliche Umwelt ausgerichtet.

➤ Selbstwirksamkeit

Jedes Kleinkind erfreut sich daran, einen Bauklotz über den nächsten zu stellen und damit nicht aufzuhören, bis der Turm umfällt – das wird dutzende Male wiederholt. Das Kind erfährt (lernt) auf diese Weise, dass es selbst den Turm zum Umstürzen bringt – und das macht eben Spaß! Es motiviert zur Wiederholung.

Die grundsätzliche Überzeugung, selbst Verursacher der Dinge zu sein, die Dinge also zu bewirken, Erfolg und Niederlage, gute oder schlechte Ergebnisse selbst herbeizuführen, lässt sich vermitteln. Dies geschieht innerhalb der Trainings wiederum durch Übungen, die auf direkten Erfahrungen basieren.

Innovation steht auch in Zusammenhang mit Motiven, die das soziale Leben in Gruppen (Teams) ansprechen: das Motiv nach Macht, nach Dominanz, nach sozialem Anschluss, nach Anerkennung, nach Gerechtigkeit.

Alle diese Merkmale sind prinzipiell veränderbar. Diese Veränderungen ergeben sich, wenn wir die Einsicht gewinnen, dass eine andere Sichtweise für unsere eigene Entwicklung vorteilhafter ist.

Die Natur hat bereits dafür gesorgt, dass es neben dem Motiv, Neues zu erforschen, auch Prozesse gibt, die uns Sicherheit, Stabilität und Beständigkeit versprechen. Bereits unsere Wahrnehmung funktioniert nach dem "Prinzip der Vorauswahl". Wir nehmen unbewusst die Dinge früher und deutlicher wahr, die sich im Einklang mit unserer bestehenden Einstellung befinden als die Dinge, die unserer Meinung widersprechen (Selektive Wahrnehmung). Auf diese Weise wird verhindert, dass wir täglich unsere Meinungen neu bilden müssen - also ein ökonomi-

sches Prinzip der Natur - für innovatives Handeln allerdings, das den Blick auf Neues richtet und Bestehendes verändert, ein Prozess, der in seiner Wirkung und den Folgen deutlich bewusst sein sollte.

Was das betriebliche Alltagsleben anbelangt, sind wir noch weit davon entfernt, wirklich innovativ zu sein. Weder die strukturellen Voraussetzungen, noch der bewusste Umgang mit den Potenzialen der MA sind so entwickelt, dass von einer Innovationskultur gesprochen werden könnte.

Es gibt aber auch Beispiele von Unternehmen, die bei einer objektiven Bedrohung der Arbeitsplätze ein integratives Konzept fahren und die betroffenen MA frühzeitig in die Entwicklung integrieren. In Einzelfällen hat dies schon zu ganz anderen Lösungen geführt als zu Entlassungen, nämlich tatsächlich zu Innovation, Profit, Wachstum. Und dann stimmt auch die Volksweisheit für das Unternehmen: Not macht tatsächlich erfinderisch!

Zweifellos sind die wirklich großen Unternehmen in dieser Hinsicht in einer wenig komfortablen Lage. Integration der MA ist aufgrund der besonderen Unternehmensstrukturen eine riesige und neue Herausforderung und mit den gängigen methodischen Ansätzen kaum zu leisten.

Genau hier stellt sich also die erste Notwendigkeit zu Innovation: eine Personalentwicklung zu etablieren, die MA zu den Menschen macht, die ihre bereits reichlich erworbenen Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens und zum eigenen Wohl einsetzen. Und das heißt an Motiven der MA zu arbeiten, die sich auf das Erreichen von Gemeinwohl richten und nicht einseitig auf die Vermeidung persönlichen Schadens.

-> www.g-t-b.com