

# Innovations- und Veränderungsmanagement

**Innovation und Veränderung haben eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Durch Innovationen angestoßene Veränderungsprozesse können nachhaltigen wirtschaftlichen Mehrwert generieren. Doch damit diese Veränderungen wirksam werden können, müssen gewisse Grundvoraussetzungen erfüllt sein.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Bedeutung die Unternehmenskultur für innovatives Mitarbeiterverhalten hat,
- wie Innovationstätigkeit betrieblich unterstützt werden kann,
- welche Beziehung zwischen Innovation, Veränderung und Kompetenz besteht.

THOMAS BARTSCHER, JULIANE FRICK

## Die Rolle der Unternehmenskultur

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellt die Unternehmenskultur dar. Sie wirkt über ihre psychologischen Konstrukte und symbolischen Ausdrucksformen auf das Denken, Fühlen und Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder ein und ist damit unter anderem ausschlaggebend für die Begeisterung an dem Neuen [1]. Nach Schein können Unternehmenskulturen auf drei Ebenen differenziert werden (vgl. Abb. 1).

Als übergeordnete Instanz sind beobachtbare Manifestationen, Mythen und Artefakte zu betrachten. Symbole und Zeichen, die dieser 'ersten Ebene' zugeordnet werden können, sind für jedermann offensichtlich. Die Darstellung von Visionen, Zielen und Wertvorstellungen erfolgt hierbei nämlich über plastische Leitbilder, allgemeine Grundsätze oder Interpretationsmuster. Darüber hinaus finden my-

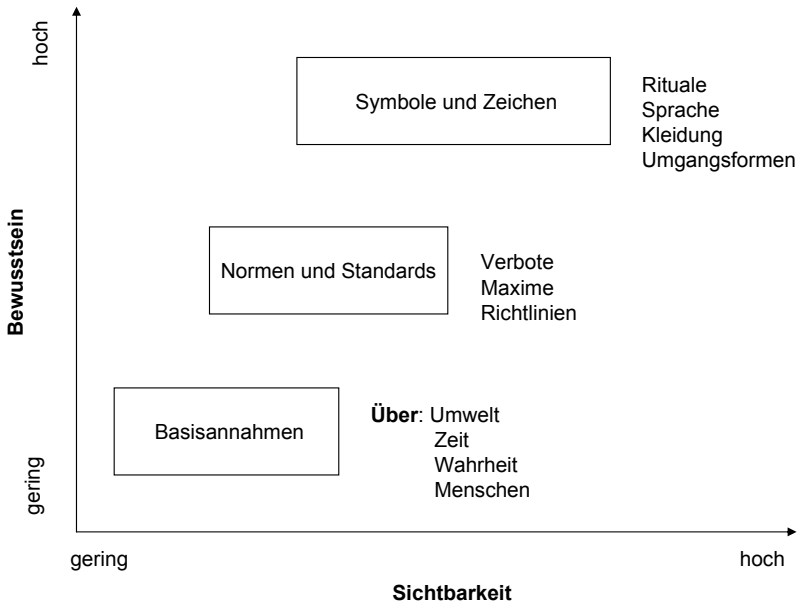


Abb. 1: 3-Ebenen-Modell nach Schein

thische Geschichten über die Firmengründung und/oder Informationen (Erzählungen) über historische Wendepunkte genauso ihren Platz wie spezielle Riten und Rituale. Nicht vergessen werden dürfen in diesem Bereich besonders gepflegte Sprach- und Umgangsformen, Kleidung, Firmenlogos oder die spezifische architektonische Gestaltung der Firmengebäude und -räume.

Als zweite wichtige Stufe beschreibt Schein erneut Wertvorstellungen, Ziele, Strategien und Philosophien. Allerdings wird nun eine andere Ebene des Bewusstseins angesprochen. Nicht mehr das Sichtbare, Greifbare, sondern vielmehr die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens stehen im Mittelpunkt. Aus offenkundigen Leitlinien und Wertvorstellungen entstehen nämlich ganz automatisch allgemein gültige Maxime, Verhaltensstandards und Umgangsformen. Die sich auf diese Art und Weise herauskristallisierenden Normen und

Grundsätze werden zwar evident, jedoch in der Regel unbewusst er- und gelebt.

Die unterste Ebene umfasst im Großen und Ganzen die ungeschriebenen Gesetze der Organisation und somit auch die vornehmliche Weltanschauung. Die Orientierungs- und Vorstellungsmuster werden auf dieser Stufe durch Basisannahmen hinsichtlich bestimmter Themen ausschließlich unbewusst wahrgenommen. Die daraus resultierenden Handlungen beziehungsweise Aktivitäten werden, ohne viel darüber nachzudenken, instinktiv ausgeführt.

Die Einstellung einer Organisation gegenüber ihrer Umwelt ist eine von mehreren wichtigen Grundannahmen. Die Perspektive, aus der die unternehmensinterne und -externe Umwelt betrachtet wird, ist ausschlaggebend für das Verhalten gegenüber allen Stakeholdern und beeinflusst das Handeln und Denken des Unternehmens maßgeblich.

Ebenso verhaltensbeeinflussend ist der Umgang mit Wahrheits- und Zeitkonstrukten. Organisationen entwickeln nicht nur ganz eigene Entscheidungsfindungsprozesse, sondern besitzen auch ein äußerst differenziertes Zeitverständnis. Eine denkbare Philosophie könnte diesbezüglich sein: »In der Ruhe liegt die Kraft« oder »Zeit ist Geld«.

Auch Annahmen über die Natur des Menschen sind in der Grundhaltung von Organisationen unsichtbar und in der Regel auch unbewusst verankert. Mitarbeiter werden je nach Organisationskultur von sehr unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet und behandelt. Einige Unternehmen sehen in ihren Mitarbeitern beispielsweise ausschließlich kostenintensive Produktionsfaktoren, andere wiederum wertvolle Humanressourcen. Die Art und Weise wie durch die Brille der Humanität gesehen wird, legt maßgeblich die Umgangsform beziehungsweise den Ton im Betrieb fest. [2]

Mit Schein lässt sich feststellen: Ohne Schaffung einer innovatorientierten Unternehmenskultur lässt sich kein signifikantes Innovationsbewusstsein im Betrieb entwickeln.

Aufgabe von Unternehmen ist es daher, eine Kultur zu schaffen, die die Lust und Neugierde an dem »Neuen« weckt und neue Ideen

zulässt. Organisationen sollten dabei nicht nur darauf bedacht sein, die Kreativität und Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter zu fördern. Dazu gehört auch eine intensive und kontinuierliche Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen, die durch Innovationen angestoßen werden; zum Beispiel werden Schulungen angeboten, wenn die Produktions- oder die Vertriebsprozesse weiterentwickelt werden. Ebenso wird beispielsweise bei Manifestationen immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig Innovationen für den Fortbestand des Unternehmens sind. Etwa wenn im Rahmen von Bereichsversammlungen Mitarbeiter regelmäßig für innovative Produkt-/Verfahrensideen prämiert werden. Oder: Das Unternehmen bewirbt sich regelmäßig um Innovations- beziehungsweise Forschungspreise. Ebenso wird der Stellenwert von Innovationen bekräftigt durch Sätze in Leitbildern wie »... wir sind ein forschungsgetriebenes Unternehmen, das seine führende Marktstellung beständigen Innovationsbemühungen verdankt...« oder durch das Bekenntnis zur »Innovationsführerschaft« in der Unternehmensstrategie oder durch die Festlegung »... zwölf Prozent unseres jährlichen Budgets werden in die Entwicklung neuer Produkte beziehungsweise neuer Produktionsverfahren investiert...«, oder durch die Feststellung »... 30 Prozent unseres Umsatzes erwirtschaften wir mit Produktideen, die nicht älter als zwölf Monate sind...«, »... 15 Arbeitstage investieren unsere Leistungsträger in ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung...«

Doch nicht nur das Unternehmen muss im Hinblick auf seine Mitarbeiter tätig werden, auch der Mitarbeiter selbst trägt seinen Teil dazu bei. Die persönliche Handlungskompetenz also das innovative Tun, hängt dabei wesentlich von drei, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren ab [3]. Diese Variablen können grundsätzlich in enger Korrelation zur Unternehmenskultur gesehen werden.

- ⇒ Können (Fähigkeit)
- ⇒ Wollen (Bereitschaft)
- ⇒ Dürfen (Möglichkeit)

## Die Beeinflussung des Könnens

Menschen handeln dann innovativ, wenn sie die Fähigkeiten dazu besitzen.

Als persönliche Qualifikationen sind zu nennen: Kreativität, Spontaneität, Phantasie, fachliches Wissen oder gesammelte Erfahrungen.

An dieser Stelle sind die Unternehmen in die Pflicht gerufen. Sie können ihr Personal zum Beispiel durch Schaffen einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung oder durch Training und Workshops unterstützen. Auch ein aufgelockerter Sprach- und Umgangston zwischen Mitarbeitern und Führungskräften kann den Ideenreichtum fördern.

Dabei muss das Unternehmen sehr sensibel agieren, denn es zeigt sich immer wieder, dass die Innovationsfähigkeit in erster Linie von der individuellen Persönlichkeit abhängig ist. Der eine Mitarbeiter fühlt sich in den herrschenden Bedingungen, zum Beispiel einem Teamgespräch, überaus wohl, während ein anderer überhaupt nicht darin zurecht kommt. Hier gilt es, ein Einzelgespräch zu initiieren. Unabhängig hiervon ist also bereits bei der Personalauswahl darauf zu achten, innovationsorientierte (zum Beispiel neugierige) Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, was auch der nachfolgende Punkt zeigt.

## Die Förderung des Wollens

Eine große Rolle spielt auch das Wollen, also die prinzipielle Bereitschaft Neuerungen zuzulassen. Mitarbeiter müssen nicht nur selbst über einen entsprechenden motivationalen Antrieb verfügen, sondern darüber hinaus auch das Gefühl haben, dass ihr kollegiales Umfeld ähnlich denkt und handelt beziehungsweise Neuerungen akzeptiert beziehungsweise erwartet.

Von Seiten des Unternehmens her sollte dem Mitarbeiter immer vermittelt werden, dass Innovationen erwünscht, ja willkommen sind.

Durch Vorleben einer innovativen Unternehmenskultur wird die Motivation der Mitarbeiter automatisch, also im Unterbewusstsein, bestärkt.

Begünstigt wird die Motivation der Mitarbeiter weiterhin durch belohnende Komponenten und Anreize. Diese können monetärer und nicht monetärer Art sein. Zu ersteren zählen Gehaltserhöhungen, Prämien oder Sachgeschenke, zu letzteren offen gezeigte Anerkennung, in Form von Stolz, Lob oder Veröffentlichungen.

### Das Gefühl des Dürfens

Schließlich müssen Mitarbeiter auch die Möglichkeiten erhalten, innovativ zu sein. Voraussetzung hierfür sind allerdings das Können und Wollen des Mitarbeiters. Ist dies gegeben, kann eine entsprechend gelebte Kultur positiv zur Innovationstätigkeit beitragen. Kultur bedeutet in diesem Kontext dem Einzelnen alles das zu ermöglichen, was er zur Entfaltung seiner eigenen Persönlichkeit benötigt. Primär geht es darum, die Mitarbeiter mental und psychologisch zu unterstützen beziehungsweise ihnen Rückhalt und Stabilität zu vermitteln. Sie sollten das Gefühl haben, dass Neuerungen generell erwünscht sind und dabei einen wertschätzenden und respektvollen Umgang erfahren. Einen weiteren motivierenden Beitrag kann in diesem Zusammenhang die Implementierung einer positiven Fehler-Lern-Kultur leisten.

Die eben angeführten Beispiele zeigen, dass nicht nur die spezifischen Persönlichkeitsmerkmale des Einzelnen ein Kriterium der Innovationsfähigkeit und -tätigkeit darstellen. Vielmehr ist es darüber hinaus Aufgabe des Managements, eine Organisationskultur zu entwickeln, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen und weiterentwickeln können. Wer sich an seinem Arbeitsplatz verstanden fühlt, wird sich auch für dessen Verbesserung einsetzen.

Eine innovationsbegünstigende Kultur sowie der Mitarbeiter selbst liefern also den Grundstein für fortschrittliche, erfolgreiche Unter-

nehmen. Eine innovative Kulturkompetenz und persönliche Handlungskompetenz der Mitarbeiter alleine reichen jedoch nicht aus, um sich nachhaltig und innovationsgetrieben erfolgreich am Markt zu etablieren. Es sind weitere innovationsunterstützende, insbesondere strukturelle, Maßnahmen zu implementieren.

### **Betriebliche Unterstützung von Innovationstätigkeit**

Fortschrittliche Unternehmen zeichnen sich durch eine Unternehmenskultur aus, die innovatives Denken fördert und einfordert und in der Neuerungen umgesetzt werden.

Im Folgenden werden zwei grundlegende, aufeinander aufbauende Bereiche eines erfolgreichen Innovationsmanagements herausgegriffen und inhaltlich wie methodisch differenziert dargestellt (vgl. Abb. 2).

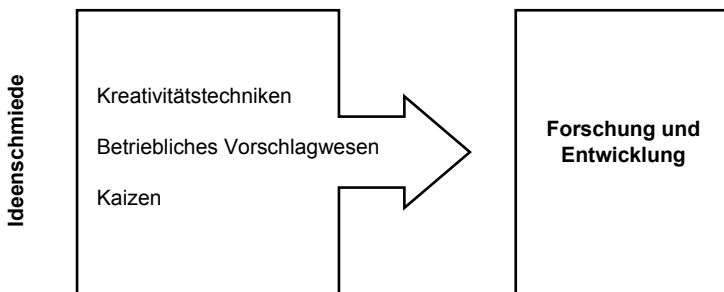


Abb. 2: *Möglichkeiten der Innovationsunterstützung*

Die Ideenschmiede – oder »Ohne Idee keine Innovation«

Ideen können Gedanken, Vorstellungen und Eingebungen sein, die dem Unternehmen und ferner auch dem Markt neuartige Perspektiven oder sogar absolutes Neuland eröffnen. Der Nutzen liegt hier auf der Hand.

Ideen entstehen oftmals aufgrund der direkten Problemkenntnis der Mitarbeiter, eben durch ihre langjährigen Erfahrungen mit Strukturen, Prozessen und Produkten. Oft sind es Vorschläge, wie

ein Verfahren, ein Prozess oder eine Dienstleistung verbessert werden können.

Eine gute Idee zeichnet sich dabei nicht nur dadurch aus, dass die Anregung neuartig ist, sondern auch durch mehr oder weniger konkrete Anhaltspunkte beziehungsweise Informationen darüber, mit welchen Verfahren ein Problem methodisch gelöst werden kann. Das Potenzial der Mitarbeiter wird in der Praxis aber nur sehr selten voll ausgeschöpft.

Gründe hierfür sind:

- ⇒ die starke Einbindung der Mitarbeiter in das operative Tagesgeschäft
- ⇒ die Scheu vor dem aufwändigen Erfassen und Verarbeiten der Ideenflut
- ⇒ unzureichende Kapazitäten und Ressourcen
- ⇒ fehlende Beweggründe zur Implementierung effizienter Anreizsysteme

Unternehmen, die Ideen erwarten, tun gut daran, systematische, den Rahmenbedingungen angepasste Möglichkeiten zu schaffen, damit Ideen gewonnen beziehungsweise formuliert werden.

Voraussetzung für die Suche nach innovativen Problemlösungen und Neuerungen ist es, das Assoziationsvermögen, die kognitiven Fähigkeiten und das analytische Denken aller Mitarbeiter zu aktivieren. Da sich aufgrund ihres individuellen Naturells nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen spontan in den Innovationsprozess einbringen können, gibt es durchaus etliche praktikable Möglichkeiten, den verborgenen Ideenreichtum der Mitarbeiter zu erschließen.

Dies gelingt unter anderem gut über folgende Methoden:

### **Brainstorming**

Beim Brainstorming versucht eine Gruppe, bestehend aus etwa fünf bis zwölf Personen, innerhalb kürzester Zeit (30 bis 60 Minuten) und unter Einhaltung gewisser Vorschriften, Ideen und Lösungsansätze zu erarbeiten. Diese Art und Weise der Zusammenarbeit kann auch

als Konferenz der freien Assoziationen betrachtet werden, die das Ziel verfolgt, Ideen zu generieren, mit denen Neuland betreten wird. Dabei funktioniert der Ideenfindungsprozess nach dem Mind-Map-Prinzip. Ein Teammitglied wirft einen Gedanken in den Raum, ein weiteres nimmt diesen auf, spinnt ihn weiter, bis ein Dritter eine andere Facette hinzufügt oder eine komplett andere Perspektive eröffnet. Es herrscht ein ständiges Aufbauen und Weiterführen von Assoziationsketten, wobei sich die Teilnehmer dabei gegenseitig inspirieren. Das Brainstorming ist wohl die bekannteste Methode, die allerdings auch ihre Nachteile hat. Häufig gehen leider wertvolle Einfälle mit der Euphorie in der Kreativitätsphase verloren. Dies resultiert entweder aus einer fehlenden oder lückenhaften Dokumentation oder kann auch in Zusammenhang mit den einzelnen Persönlichkeitsausprägungen stehen. Beispielsweise werden introvertierte Personen leichter überhört oder kommen durch Vielredner gar nicht erst zu Wort.

### **Brainwriting**

Das Brainwriting, als Weiterentwicklung des Brainstormings, versucht die Dokumentationsnotwendigkeit zu unterstützen, indem während der Ideenkonferenz, eine spontane Niederschrift von allem Gesagten angefertigt wird. Insbesondere die Methode 635 ist eine weit verbreitete Brainwriting-Methode. Innerhalb eines kurzen Zeitfensters (fünf Minuten) schreiben sechs Personen jeweils drei Ideen auf ein zuvor präpariertes Papier. Dieses rotiert dann durch und wird von den andern fünf Teilnehmern ergänzt, fortgesetzt oder angemerkt. Somit ergeben sich maximal 108 verschiedene Vorschläge, Gedanken oder Erfindungen.

### **Morphologische Analyse**

Diese Kreativitätstechnik eignet sich besonders für die Weiterentwicklung technisch hoch komplizierter Themen. Im Rahmen einer Gruppenarbeit werden für ein bereits existierendes Produkt alle kennzeichnenden Parameter, Attribute und Faktoren untereinander geschrieben und um bereits vorhandene oder denkbare Merkmalsausprägungen

ergänzt. Anschließend kann aus dieser schriftlich fixierten Matrix jede mögliche Kombination von Parameteralternativen ausgewählt und diskutiert werden. Die Vorteile dieser Technik liegen vor allem in ihrer Übersichtlichkeit und in der Kombinationsvielfalt, die viele Ideen hervorbringt. Als nachteilig zu sehen ist aber zum einen der hohe zeitliche Aufwand, zum anderen, dass umfangreiches Expertenwissen benötigt wird.

### **Synetik**

Die Synetik ist eine intuitive Methode, bei der Ideen aus der Konfrontation mit Problemfremdem entstehen. Die Vorgehensweise erfolgt ebenfalls in mehreren Schritten. Zunächst wird das zu lösende Problem definiert und abgegrenzt. Anschließend werden Analogien gezogen, die so weit wie möglich vom ursprünglichen Kern des Themas entfernt sind beziehungsweise keine Parallelen dazu aufweisen. Diese Analogien können aus persönlichen Erfahrungsschätzen, aus historischem Wissen oder dem Verständnis über die Natur und die Technik heraus generiert werden. Schließlich werden die gefundenen Analogien mit dem anfänglichen Problem in Beziehung gesetzt und daraus neue Problemlösungswege abgeleitet und weiterentwickelt. Die Synetik eignet sich hervorragend für technisch überaus komplexe Fragestellungen, ist aber auch mit enormem Aufwand verbunden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass es den Teilnehmern nicht gelingt, kreative Alternativen zu abstrahieren, weil sie nicht in der Lage sind, sich von bekannten Prozessen und Objekten zu lösen. [4]

Die eben aufgeführten Methoden begünstigen hauptsächlich die aktive Unterstützung und Förderung einer Ideenfindung. Dabei werden Kreativitätsprozesse speziell über Techniken, wie das Brainstorming oder die Synetik, angestoßen. Die Innovationstätigkeit unterliegt somit einer direkten Steuerung durch das Unternehmen. Dieses benennt zum Beispiel die Teilnehmer, gibt den Einsatz der Technik vor und legt zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen fest.

Darüber hinaus gibt es in Unternehmen aber noch weitere Möglichkeiten, Ideenvielfalt und Innovationsfähigkeit zu generieren.

Insbesondere auch solche, die nicht durch eine Korsett aus Rahmenbedingungen und Vorgaben eingengt sind. Als in der Praxis weit verbreitetes und sehr beliebtes Instrument kann hier zum Beispiel das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) genannt werden.

### Das betriebliche Vorschlagswesen

»Das BVW ist als eine unternehmensinterne Einrichtung zu verstehen, die auf die Förderung, Prüfung, Anerkennung und Verwirklichung von Vorschlägen von Seiten der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Sie gibt allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv am Unternehmensgeschehen zu beteiligen und somit einen Teil zur Zukunftssicherung der Unternehmung beizutragen...« [5] Nach Vahs und Burmester kann das BVW auch als systematische Erschließung des vorhandenen Erfahrungswissens und der Kreativitätspotenziale der Mitarbeiter durch geeignete Anreize verstanden werden. Der Mitarbeiter wird über materielle oder ideelle Anreize zum Mitdenken beziehungsweise Mitgestalten der Unternehmung animiert (vgl. Abb. 3).

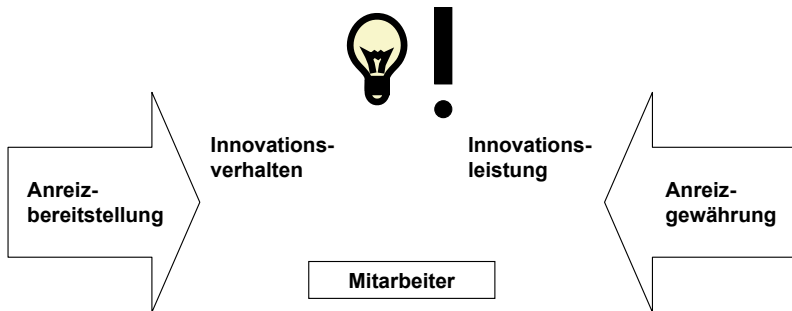


Abb. 3: Wirkung eines betrieblichen Anreizsystems auf das Innovationsverhalten

Das Innovationsverhalten des Mitarbeiters wird dabei über das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen ausgedrückt. Ein Verbesserungsvorschlag ist eine Idee, wie zum Beispiel ein Verfahren, ein Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung verbessert werden kann. Voraussetzung ist, dass die Anregung neuartig ist und die Idee bereits

konkrete inhaltliche Anhaltspunkte sowie Informationen zur methodischen Vorgehensweise bei der Problemlösung enthält. Darüber hinaus sollte ein Verbesserungsvorschlag immer nutzenbringende Aspekte aufweisen.

Ursprünglich entwickelt mit der Intention, Kostensenkungspotenziale und Umsatzsteigerungsmöglichkeiten zu erschließen, gewinnt das BVW auch im Kontext des derzeit vorherrschenden Innovationsdrucks immer mehr an Bedeutung. Das aktive Einbringen von innovativen Ideen und Verbesserungsvorschlägen beinhaltet sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Organisation enorme Vorteile. Eine so genannte Win-Win-Situation entsteht. Zum einen führen innovative, realisierbare Vorschläge zu einer deutlichen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und somit auch der Gesamtsituation des Unternehmens, zum anderen erfahren der oder die an der Innovation beteiligten Mitarbeiter finanzielle und soziale Anerkennung und tragen maßgeblich zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei. Dass sich diese Vorzüge motivierend auf andere Mitarbeiter auswirken beziehungsweise auch diese dazu beflügelt ebenfalls durch kreative und neuartige Ideen den persönlichen und gemeinschaftlichen Nutzen zu mehren, liegt auf der Hand. [6]

### **Kaizen**

Die japanische Variante des betrieblichen Vorschlagwesens, das Kaizen, ist dem europäischen Modell in Grundzügen zwar ähnlich, unterscheidet sich davon aber dennoch in vielen Bereichen. Die größte Gemeinsamkeit liegt wohl in der Übersetzung des Wortes Kaizen, was zu deutsch soviel wie Verbesserung heißt. Einen wesentlichen Unterschied hingegen stellt das Denken im Bezug auf Verbesserungen dar. Während die Deutschen eher innovations- und ergebnisorientiert denken und handeln, steht in Japan vielmehr die Prozessorientierung im Vordergrund. »Kaizen fördert prozessorientiertes Denken, weil die Prozesse verbessert werden müssen, ehe wir verbesserte Ergebnisse erwarten können.« [7]

Kaizen besitzt in Japan einen sehr hohen Stellenwert. Dies ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass die Anzahl der vom Mitarbeiter unterbreiteten Verbesserungsvorschläge ein wichtiges Kriterium bei der Leistungsbeurteilung ist. Auch die intensive Unterstützung von Seiten des Managements sowie ein ausgeklügeltes Belohnungs- und Anreizsystem animieren die Belegschaft kontinuierlich, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Dabei werden auch schon kleinste Veränderungen, wie beispielsweise eine geringere Wegstrecke oder Änderungen des Papierformates, prämiert. [8]

Beide Modelle sind sehr gut geeignet, um über Ideen und Vorschläge eine betriebliche Verbesserung zu generieren. Leider weisen sowohl das europäische als auch das japanische Modell einige Schwächen auf. Dabei stellt die Schwäche des einen Modells eine Stärke des anderen Modells dar und umgekehrt (vgl. Abb. 4).

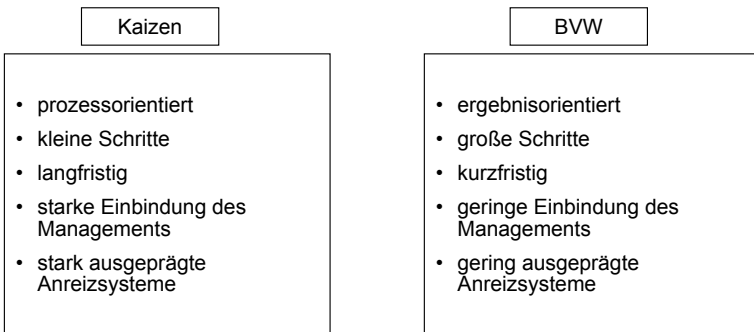


Abb. 4: Stärken und Schwächen von Kaizen und BVW

Durch den Versuch, beide Konzepte unter einen Hut zu bringen, könnten enorme Potenziale erschlossen und ausgenutzt werden. Auf der einen Seite verlangt dies jedoch nach Führungskräften, die ihre Mitarbeiter nachhaltig dazu motivieren, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Anregungen und Neuerungen sollten diesbezüglich sowohl prozess- als auch ergebnis- und innovationsorientiert sein und sich zudem über alle betrieblichen Bereiche erstrecken. Auf der anderen

Seite sind aber auch die Unternehmen gefragt. Sie sollten die grundsätzliche Bereitschaft zeigen, jede nutzbringende Idee angemessen materiell und immateriell zu honorieren. Darüber hinaus kann es, in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Lage, sinnvoll sein, entweder kleine Schritte mit langfristiger Wirkung oder aber große Schritte, die bereits nach kurzer Zeit Erfolg zeigen, zu belohnen.

### **Forschung und Entwicklung (F&E)**

Die in Ideenschmieden gewonnenen Gedanken und Anregungen können anschließend in Forschungs- und Entwicklungsprozessen aufgegriffen und weiter verarbeitet werden.

»Forschung und Entwicklung ist die Kombination von Produktionsfaktoren, die die Gewinnung neuen Wissens ermöglichen soll.« [9] Soll eine Innovation entstehen, muss zunächst neues Wissen generiert werden. Dieser Beitrag wird von der Forschung und Entwicklung geleistet, die in der Regel als Abteilung in die Gesamtstruktur des Unternehmens eingebettet ist. Eine andere Möglichkeit an F&E-Know-how zu gelangen besteht darin, sich dieses am externen Markt zu beschaffen (durch Zukauf) und/oder durch die Mitarbeit in kooperativen Netzwerken (Forschungsverbänden) und/oder durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Unabhängig von der Herkunft der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, kann der Gesamtbereich der F&E in drei Teilbereiche untergliedert werden:

- ⇒ Grundlagenforschung
- ⇒ angewandte Forschung
- ⇒ Entwicklung

Während bei der Grundlagenforschung die Gewinnung von neuen, fundamentalen, theoretischen Kenntnissen im Vordergrund steht, fokussiert sich die angewandte Forschung vermehrt auf die praktische Anwendung der Erkenntnisse zur Lösung konkreter Probleme. Die Entwicklung nutzt dann die in der Forschung gewonnenen Ergebnisse, um daraus neuartige, verbesserte Materialien, Geräte, Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen herzustellen [10].



Innovation tangiert also das gesamte Unternehmen mit all seinen Adressaten- und Anspruchsgruppen. Doch dass Innovation nicht nur alle Mitarbeiter betrifft, sondern diese darüber hinaus auch erheblichen Veränderungen unterwirft, soll in nachfolgendem Abschnitt verdeutlicht werden.

### **Die Beziehung zwischen Innovationen, Veränderungen und Kompetenzen**

Wer innovationsfähig sein will, muss zugleich auch Veränderungsbeurteilung zeigen. Diese Aussage wird nachfolgend über die Diskussion der Merkmale von Innovationen verdeutlicht.

#### *Neuheitsgrad*

Die Neuartigkeit ist eine wesentliche Eigenschaft von Innovationen. Die Ausprägung dieses Charakteristikums kann von geringfügiger Veränderung bis hin zur kompletten Neugestaltung einzelner Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen reichen. Für die Organisation und ihre Mitarbeiter bedeutet das in der Regel:  
Neu  $\neq$  Alt  $\neq$  Gewohntes = Veränderung

#### *Komplexität und Dynamik (Dynaxität)*

Innovationen sind meistens durch einen nicht-linearen Zeitverlauf und oftmals unklare Problemstrukturen gekennzeichnet. Die Veränderlichkeit sowie die Vielzahl und Vielfalt der damit verbundenen Vorgänge zieht somit für das gesamte Unternehmen Auswirkungen nach sich. Für Mitarbeiter beispielsweise bedeutet die Dynaxität erhebliche persönliche Belastungen und Anstrengungen.

#### *Unsicherheit*

Eng verknüpft mit den beiden eben angesprochenen Merkmalen ist die Unsicherheit. Die sich aus der Kombination von Neuheitsgrad und Dynaxität ergebenden zukünftigen Situationen können weder objektiv, noch subjektiv vorhergesagt werden. Mitarbeiter sind deshalb persönlich und fachlich umso mehr gefordert, je innovativer das

Vorhaben ist, da sie dann auf bereits vorhandenes Wissen oder auf Erfahrungen nicht mehr zurückgreifen können. Im Hinblick auf zukünftige Veränderungsprozesse heißt das, dass die Unsicherheit umso größer wird, je neuartiger die Innovation ist. [11]

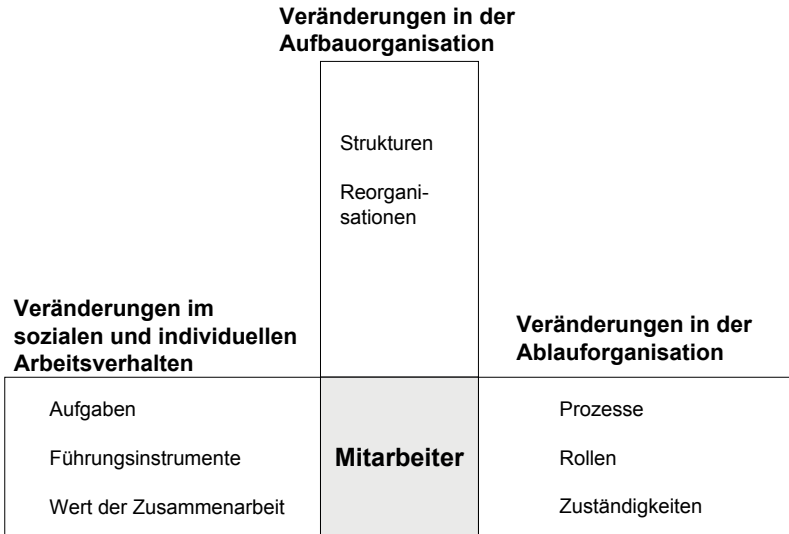
### *Konfliktgehalt*

Rosenstiel beschreibt das Merkmal beziehungsweise den Begriff des Konfliktes als das Vorhandensein verschiedener unvereinbarer Zustände von Objekten beziehungsweise Handlungstendenzen bei Personen [12]. Zur Entstehung von Konflikten durch Innovationen tragen nicht nur deren Neuigkeitsgrad, deren Aspekte der Unsicherheit sowie deren Komplexität und Dynamik bei. Auch die persönlichen Einstellungen der am Innovations- und Veränderungsprozess Beteiligten sind maßgeblich für den Verlauf von Innovations- und Veränderungsprozessen.

Neue Ideen heißt auch neue Wege gehen oder anders gesagt: Innovationstätigkeit zieht automatisch Veränderungen nach sich. Dabei sind Komponenten wie Dynamität, Unsicherheit und Konfliktgehalt zusätzlich erschwerende Faktoren im Veränderungsprozess.

Innovative neue Ideen kreieren ist die eine Seite der Medaille, die dadurch ausgelösten Veränderungsvorgänge meistern, die andere. Bevor jedoch näher auf die wesentlichen Probleme bei Veränderungsvorhaben eingegangen wird, soll zunächst noch geklärt werden, auf welchen Ebenen, durch Innovationen angestoßen, Wandlungsprozesse eigentlich wirken (vgl. Abb. 6). [13]

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, können Veränderungen entweder selektiv oder kollektiv den Aufbau, den Ablauf oder das soziale Gefüge einer Organisation betreffen. Zusammengenommen weisen jedoch alle drei Bereiche eine gemeinsame Schnittmenge auf, nämlich den beziehungsweise die Mitarbeiter des Unternehmens. Egal ob Eingriffe in bestehende Strukturen, Prozesse oder Aufgaben angestrebt sind, hinter den Kulissen betrifft es in erster Linie doch immer die Menschen innerhalb der Organisation. Dieser Tatsache wird in der Literatur häufig durch die Verwendung des Begriffes »Organisationen



**Abb. 6:** *Wirkungsebenen von Veränderungsvorhaben (in Anlehnung an Stolzenberg/Heberle, 2006)*

als soziale Systeme« Rechnung getragen, was bedeutet, dass es die Mitarbeiter und Führungskräfte sind, die ein Unternehmen zu dem machen, was es überhaupt ist [14].

Nicht nur bei der Innovationsgenerierung spielt der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, auch in Veränderungsprozessen kann er, und insbesondere sein Verhalten, zum Zünglein an der Waage werden. Wie es Menschen gibt, die sehr kreativ und einfallsreich sind, gibt es auch Menschen, die Veränderungen überaus motiviert gegenüber stehen. Doch leider sind Mitarbeiter, die Eigenschaften wie Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und -aktivität aufweisen, rar geworden.

Die Lust auf Veränderungen hat in den letzten Jahren einen deutlichen Dämpfer erhalten. Der Veränderungsbegriff an sich ist für viele immer öfter mit einem sehr negativen Beigeschmack behaftet. Es wäre sicherlich einseitig zu behaupten, dass ausschließlich die Wirtschaft und das Management daran schuld seien. Doch ein gewisses Maß

an Beteiligung an dieser negativen Konnotation kann ihnen dennoch nicht abgesprochen werden.

Veränderungen in Organisationen sind häufig verbunden mit Rationalisierungen und Ressourcenkürzungen, was nicht zuletzt häufig mit der schlechten wirtschaftlichen Lage begründet wird. Schlagzeilen über Streichung von Stellen und Verlagerung von Arbeitsplätzen sind tagtäglich aus der Presse zu entnehmen. Immer häufiger sind Managementfehler aus der Vergangenheit hierbei ursächlich. Dass Mitarbeiter, die in ihrem Unternehmen mit Veränderungen konfrontiert werden, daher zunächst verunsichert sind und darauf mit Widerstand reagieren, ist wohl verständlich.

Selbst dass Veränderungen durch Innovationen eigentlich eher aus der positiven Perspektive heraus betrachtet werden können, weil sie erheblich beziehungsweise nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen, verhindert dennoch nicht, dass zunächst Widerstände gegen geplante Veränderungsvorhaben auftreten. Beobachtungen aus der Praxis zeigen, dass die Konfrontation mit Veränderungen bei Mitarbeitern immer wieder ähnliche Reaktionsverläufe hervorruft. Abbildung 7 zeigt, mit welchen konkreten Reaktionen zu rechnen ist.

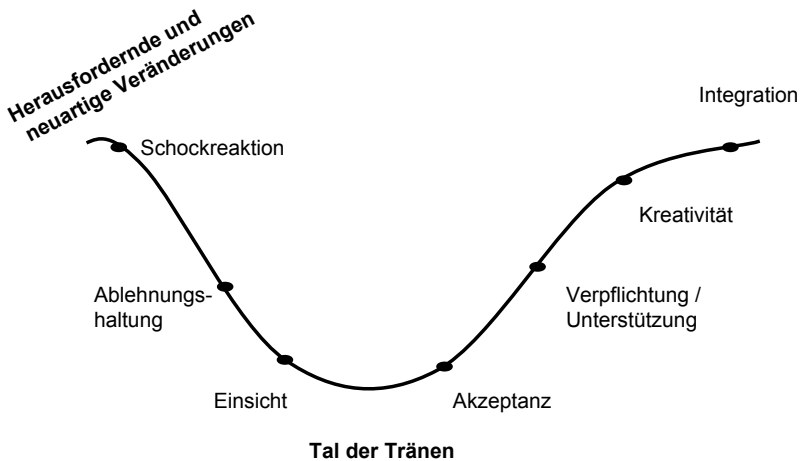


Abb. 7: Schockkurve (in Anlehnung an Glazinski, 2007)

Die Schockkurve beschreibt ein Phänomen, das in jedem Veränderungsprozess zu finden ist. Aus dem Überraschungsmoment heraus fallen die Mitarbeiter zunächst einmal in einen schockähnlichen Zustand. Nachdem der erste große Schreck überwunden ist, bauen die Betroffenen anschließend eine ablehnende, verneinende Haltung auf. Durch den vom Unternehmen ausgeübten Druck sowie dem stetig größer werdenden emotionalen Stress, wächst zunehmend die Einsicht und Akzeptanz bei den betroffenen Personen. In dieser Phase fühlen sie sich immer mehr verantwortlich und verpflichtet, ihr Unternehmen im Wandlungsprozess zu unterstützen. Davon beflügelt nimmt schlussendlich auch die Risikobereitschaft und Problemlösungskompetenz des Mitarbeiters zu [15].

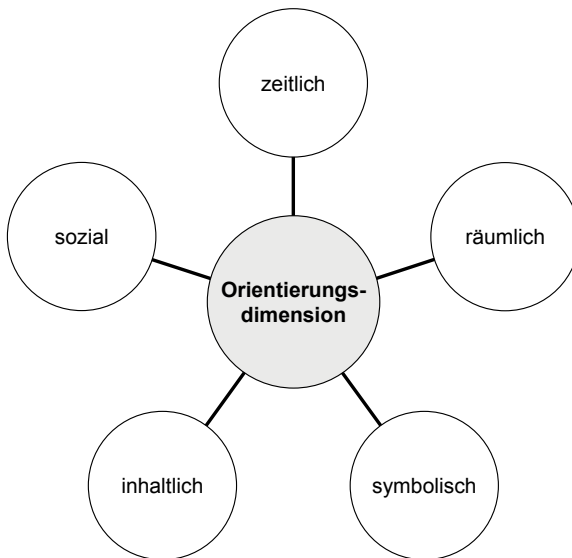
Dass in der Regel alle Personen immer wieder diesen Zyklus durchlaufen und, wie eben beschrieben, derartige Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster an den Tag legen, kann über die evolutionäre Natur des Menschen begründet und nicht wegdiskutiert werden. Was bleibt, ist allerdings die Frage, was eigentlich von der Organisation sowie dem Management geleistet werden muss, um Mitarbeiter in den einzelnen Phasen optimal zu unterstützen beziehungsweise sicherzustellen, dass diese nicht in der Schock- oder Ablehnungsphase verharren.

Wie eingangs erwähnt, benötigen Unternehmen eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Die Grundstimmung im Unternehmen sollte von gegenseitiger Wertschätzung und großer Offenheit geprägt sein. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen beachtet und ernst genommen werden. Eine solche Atmosphäre fördert die Innovationstätigkeit und wirkt sich auch positiv auf die Veränderungsbereitschaft aus.

Eine nicht unerhebliche Rolle im Unternehmen spielt dabei das Management. Die Führungskräfte sind bei Innovationsprozessen in mehrerlei Hinsicht gefordert. Neben den fachlichen und methodischen Fähigkeiten ist die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz eine entscheidende Größe.

## Fachlich-methodischer Erfolgsfaktor des Managements

Eine von Führungskräften wahrzunehmende Aufgabe ist es, den Mitarbeitern Orientierung über die zukünftigen Ereignisse und Vorgehensweisen zu verschaffen. Innovationen und Veränderungsvorhaben stehen unter starkem Einfluss von zum Teil unwägbarer Komplexität und Dynamik und sind deshalb für Mitarbeiter oftmals nur sehr schwer begreifbar beziehungsweise durchschaubar. Umso wichtiger ist es, dass das Management einen architektonischen Rahmen [16] konstruiert, der die Menschen im Unternehmen leitet und unterstützt. Als Orientierungspunkte können hier soziale, zeitliche, inhaltliche, räumliche und symbolische Gestaltungselemente (vgl. Abb. 8) dienen.



**Abb. 8:** *Orientierungsdimensionen bei Veränderungsprozessen*

Die inhaltliche Dimension bezieht sich auf die Definition von Zielen, das Abgrenzen von Aufgaben sowie das priorisieren inhaltlicher Schwerpunkte. Die soziale Ebene hingegen soll Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klären. Zum Beispiel wo werden welche Entscheidungsträger eingesetzt, welche Rolle spielen externe Anspruchsgruppen oder wie werden Belegschaftsvertreter eingebunden. Ferner beinhaltet der soziale Aspekt auch die Art der Interaktionsform (zum Beispiel Zukunftskonferenz, Gruppen- oder Einzelarbeit). Eine weitere Dimension stellt die zeitliche Planung dar. Hierunter fallen das Festlegen der Gesamtdauer des Veränderungsvorhabens sowie das Fixieren einzelner Meilensteine. Die räumliche Komponente soll Orientierung im Hinblick auf vorgesehene örtliche Veränderungen geben, wie das Schaffen oder Verlagern von Arbeitsplätzen. Daneben klärt die räumliche Fragestellung auch, in welchen Lokalisationen Veränderungsarbeit stattfindet. Dies kann intern, im Unternehmen, oder extern, in Seminarhotels oder ähnlichen Einrichtungen, erfolgen. Die fünfte und letzte Dimension, die Symbolik, leistet ebenfalls einen sehr wichtigen Beitrag zur Orientierung. Von ihr gehen eindeutige Signale aus, die zur Sinnstiftung beitragen und der Veränderungsarbeit ein bestimmtes Image beziehungsweise Gewicht verleihen [17].

Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt dabei die Informativität. Nicht nur die Formen der Orientierung müssen kommuniziert werden, die Vorgesetzten sollten darüber hinaus ihre Mitarbeiter fortwährend über Vorgehen und Geschehnisse in Kenntnis setzen. Dies reduziert nicht nur Ängste und Unsicherheiten, sondern kann auch der Grundstock für Akzeptanz und Zustimmung sein. Folglich ist es ratsam, das Set an Informationstechniken in seiner ganzen Breite und Vielfalt gezielt einzusetzen. Mögliche Informationsinstrumente können Podiumsdiskussionen, Intranetplattformen, Mitarbeiterbefragungen, Infobroschüren oder Rundmails sein.

Das reine Weitergeben von Informationen via Mail, Mitarbeiterzeitungen oder über Infomärkte kann eher der fachlich-methodischen Perspektive zugeordnet werden. Sobald jedoch eine dialogausgerich-

tete Kommunikation hinzukommt, wird auch der Bereich der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz [18] angesprochen.

## Sozial-persönlicher Erfolgsfaktor des Managements

Die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz der Führungskraft ist eine wesentliche Bestimmungsgröße für das Gelingen von Veränderungsvorhaben.

Der Bereich Persönlichkeitskompetenz, auch unter dem Begriff Selbstkompetenz bekannt, umfasst den »Umgang mit dem ICH« und impliziert zielgerichtetes Verhalten sowie die aktive Beeinflussung der eigenen Person, um Aufgaben bestmöglich erledigen zu können. Charakterisierend sind zum Beispiel folgende Merkmale:

- ⇒ persönliche Einstellungen
- ⇒ Charakter
- ⇒ Temperament
- ⇒ Frustrationsfähigkeit
- ⇒ Antriebskraft
- ⇒ Eigenmotivation

Bei der Sozialkompetenz steht vermehrt der »Umgang mit dem DU« im Mittelpunkt. Es fließen hier alle interaktiven Fähigkeiten ein, die zur gemeinsamen, erfolgreichen Klärung beruflicher Aktivitäten eingesetzt werden. Darunter können fallen:

- ⇒ Kommunikations- und Kontaktfähigkeit
- ⇒ Konfliktlösungsfähigkeit
- ⇒ Teamfähigkeit
- ⇒ Motivationsfähigkeit
- ⇒ Rhetorik und Ausstrahlung
- ⇒ Durchsetzungsvermögen

Im Umgang mit Menschen sind diese Fähigkeiten und Eigenschaften, besonders bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen, sehr be-

deutsam. Dabei muss die Führungskraft in der Lage sein, mit den wechselseitigen Empfindungen ihrer Mitarbeiter umzugehen und auf Verhaltensweisen individuell zu reagieren. [19] Abbildung 9 veranschaulicht, welche emotionalen Reaktionen Veränderungsprozesse bei Menschen auslösen (vgl. auch Schockkurve), wie Führungskräfte dem begegnen sollten und welche Maßnahmen und Instrumente dabei unterstützend wirken können.

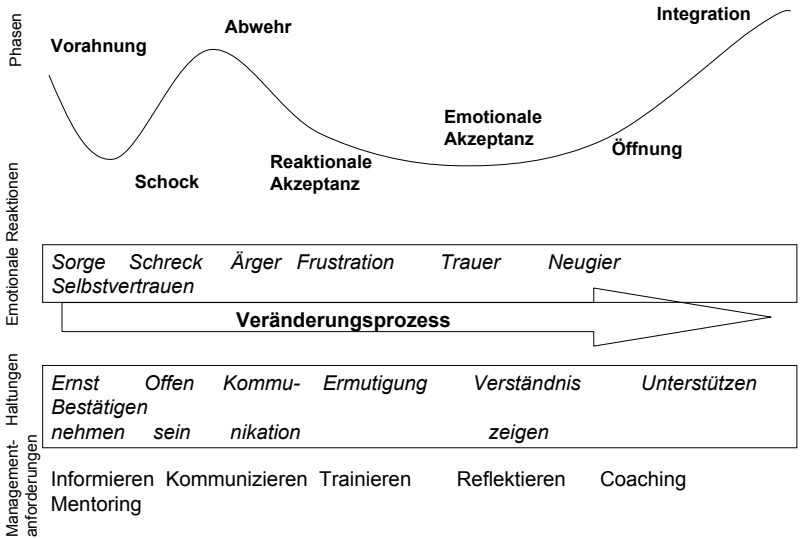


Abb. 9: Psychosoziales aus Veränderungsprozessen (vgl. Büning und Bartscher, 2006)

Menschen erleben die verschiedenen Stadien der Schockkurve sehr unterschiedlich. Zunächst reagieren sie mit Sorge und Erschrockenheit anschließend mit Ärger, Frustration und Trauer und später kommen Neugier und ein gestärktes Selbstvertrauen hinzu. Die Führungskraft sollte erkennen, in welcher Phase sich seine Mitarbeiter gerade befinden und mit welchen Emotionen sie dabei behaftet sind. Je nachdem, welche emotionale Reaktion vorherrscht, ist der Kompe-

tenzträger dazu angehalten, auf die Personen individuell einzugehen und verschiedene Haltungen ihnen gegenüber einzunehmen.

Führungskräfte sollten grundsätzlich in der Rolle des Impulsgebers fungieren und ihr Team durch Höhen und Tiefen entlang der Veränderungskurve professionell und emotional geschickt begleiten. In den einzelnen Phasen können hierzu diverse hilfreiche und unterstützende Methoden und Instrumente, wie zum Beispiel Information, Reflexion oder Coaching zum Einsatz gebracht werden.

Wie dieses Beispiel zeigt, stellen Veränderungsvorhaben sehr hohe und vielfältige Anforderungen an die Kompetenzen eines Managers. Dabei kann jedoch davon ausgegangen werden, dass je feiner seine »sozialen Antennen« und je stärker sein Einfühlungsvermögen ausgeprägt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, emotionale Reaktionen von Mitarbeitern aufzunehmen, abzufedern. Somit leisten psychosozial kompetente Führungskräfte einen positiven Beitrag zu Innovations- und Veränderungsprozessen.

## Literatur

- [1] ALBERT MARTIN, *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2003
- [2] SCHREYÖGG, G., KOCH, J.: *Grundlagen des Managements*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007
- [3] KLOTZ ULRICH, *Innovationspolitik, Folge 2, Zeitschrift: Computer-Fachwissen 10/2003*
- [4] VAHS, D., BURMESTER, R., *Innovationsmanagement*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart
- [5] ETIENNE, M.: *Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagwesen: Eine Fallstudie*, Bern, 1997
- [6] BRANDT, O., *Das betriebliche Vorschlagwesen*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 2007
- [7] IMAI, M.: *Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 12 Auflage, Wirtschaftsverlagen Langen Müller/Herbig, München
- [8] BRANDT, O.: *Das betriebliche Vorschlagwesen*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2007
- [9] VAHS, D., BURMESTER, R., *Innovationsmanagement*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

- [10] BROCKHOFF, K., *Forschung und Entwicklung*, Oldenbourg Verlag, München, 1997
- [11] VAHS, D., BURMESTER, R., *Innovationsmanagement*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- [12] VAHS, D., BURMESTER, R., *Innovationsmanagement*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- [13] STOLZENBERG, K., HEBERLE, K., *Change Management*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006
- [14] VAHS, D., *Organisation*, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005
- [15] GLAZINSKI, B.; *Innovatives Changemanagement*, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2007
- [16] KÖNIGSWIESER, R., HILLEBRAND, M.: *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2004
- [17] GLATZ, H., GRAF-GÖTZ, F.: *Handbuch Organisation gestalten*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2007
- [18] LANG, K.: *Personalführung*, Linde Verlag, Wien, 2001
- [19] BARTSCHER, T., BÜNING, W.: *Führungskräfte fit für Veränderungen*, Vorlesungsskript Fachhochschule Deggendorf, Deggendorf, 2006
- [20] BARTSCHER, T., HUBER A., *Praktische Personalwirtschaft*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007

### **Zusammenfassung**

Seit Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert unterzieht sich die Welt einem ständigen zyklischen Wandel. Gemäß dem russischen Nationalökonom Nikolai Kondratieff (1926) befinden wir uns derzeit, am Übergang vom fünften zum sechsten Zyklus, in einem enormen Spannungsfeld, das bedeutsame Reorganisationsprozesse nach sich zieht. Wissen und Ideenreichtum werden immer mehr zum Erfolgsfaktor. »Unternehmen werden in dem Maße erfolgreich sein, wenn Sie es schaffen, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, ihr Wissen und Engagement zum Wohle der Organisation einzusetzen«. [20]

Für Organisationen und ihr Management bedeutet das Anstrengungen in vielerlei Hinsicht. Zum einen müssen sie über eine innovationsbegünstigende Kultur dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter Lust und Begeisterung verspüren, sich für ihr Unternehmen innovativ einzusetzen, zum anderen müssen sie ihnen aber auch die Möglichkeiten und notwendigen Ressourcen dafür zur Verfügung stellen.

Unternehmen sollten sich dabei allerdings der Tatsache bewusst sein, dass Innovationsvorhaben grundsätzlich mit Veränderungen einhergehen. Hierbei spielen gerade die psychosozialen Kompetenzen der Führungskräfte eine große Rolle. Diese müssen nicht nur mit bestem Beispiel vorangehen, sondern ebenso motivierend und unterstützend wirken, gerade im Hinblick auf den Umgang mit Widerständen.