

Innovationsfähigkeit durch Innovationskultur

Lutz Packebusch (A.U.G.E. Institut)

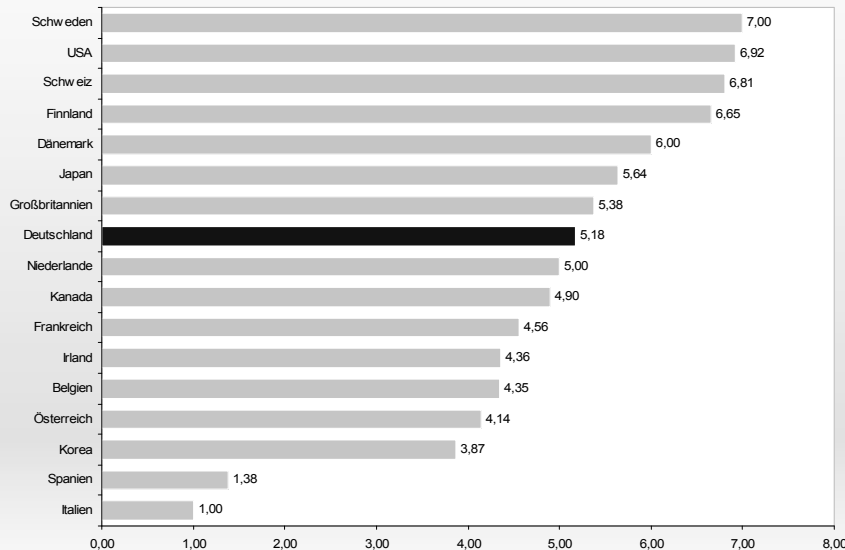
Am Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz der Hochschule Niederrhein arbeitet ein interdisziplinäres Team von Wissenschaftlern in unterschiedlichen Projekten mit verschiedenen Kooperationspartnern insbesondere aus dem Kleinbetriebsbereich an Fragen der Verbesserung der Leistungserstellungsprozesse mit dem Ziel die betriebliche Effizienz und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu optimieren. In diesem Zusammenhang stellt die Frage nach der Erhöhung der Innovationsfähigkeit einen zentralen Aspekt dar.

In diesem Beitrag werde ich auf der Basis der Ausgangssituation den Innovationsbegriff diskutieren und einen Aktionsrahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit skizzieren. Dabei werden sowohl die technischen Voraussetzungen als auch die personalen und organisationalen Einflussfaktoren auf das Innovationsvermögen einer Organisation herausgestellt. Den Abschluss bilden Überlegungen zum Einfluss des Teamklimas auf die Innovationskultur im Unternehmen. Dabei werden die Zusammenhänge zwischen den Teilfaktoren des Teamklimas und dem Innovationsprozess erläutert.

Die Ausgangssituation

In einer Volkswirtschaft, die wie die deutsche durch fehlende eigene Rohstoffe und die Abhängigkeit vom Export von Hightech Produkten gekennzeichnet ist, liegt die Verknüpfung des gesamtwirtschaftlichen Erfolges mit dem Innovationsvermögen nahe. Daneben gibt es noch andere Faktoren, wie die relativ hohen Löhne und Lohnnebenkosten sowie den hohen Lohnkostenanteil an den gesamten variablen Kosten, die die Notwendigkeit, den Wissens- und Qualitätsstandard der deutschen Wirtschaft in den kommenden Jahren zu halten oder zu erhöhen, noch verstärken. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind Innovationen.

Innovationsfähigkeit der führenden Industrienationen: Gesamtergebnis für 2007



17.07.2008 A.U.G.E. Institut der Hochschule Niederrhein

3

Abbildung 1: Innovationsfähigkeit der führenden Industrienationen.

In Abbildung 1 wird deutlich, dass Deutschland bei der Innovationsfähigkeit der führenden Industrienationen mit einem Wert von 5,18 einen Mittelplatz einnimmt (siehe BDI & Deutsche Telekom-Stiftung 2008). Der Rückstand auf die Spitze in Europa (z.B. in Skandinavien - Schweden mit einem Wert von 7,00, Finnland 6,65 und Dänemark 6,00) ist dabei bereits deutlich. Damit können wir uns sicher nicht zufrieden geben. Nun gibt es unterschiedliche Strategien, um mit dieser wahrgenommenen Lücke zwischen nationalem Anspruch und der tatsächlichen Performance umzugehen. Man kann flammende Reden für technische Innovationen und die Wiederbelebung des Erfindergeistes in Deutschland halten, wie sie im Augenblick die öffentliche und politische Debatte bestimmen.

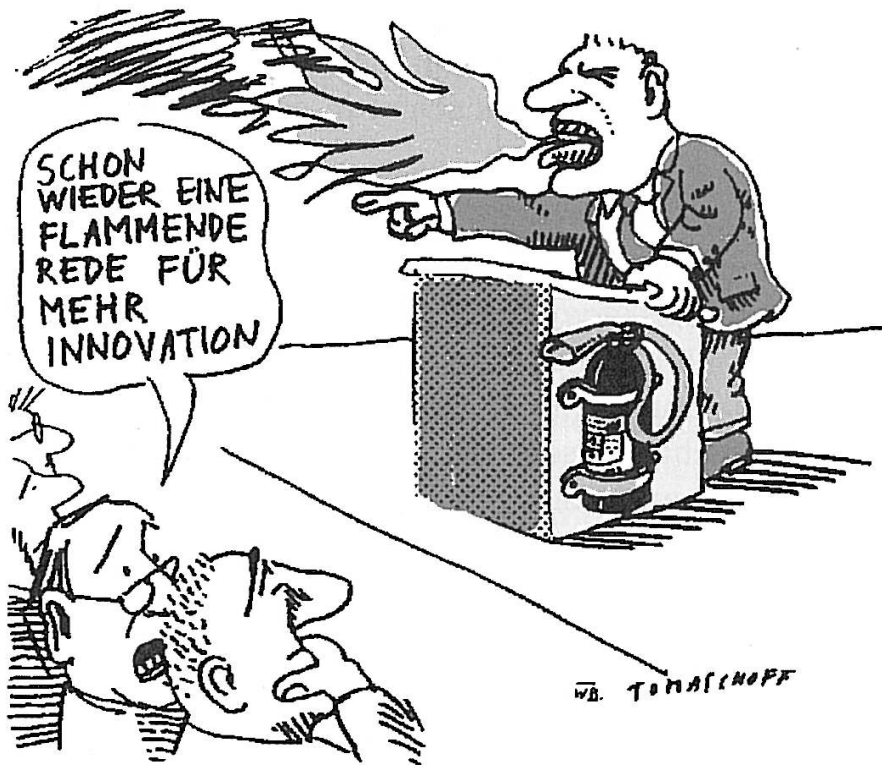


Abbildung 2: Karikatur aus West, M.A., Innovation und Kreativität, 1999, S. 13.

Oder man kann auf die schrittweise Verbesserung der Innovationsfähigkeit der einzelnen vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen setzen. Diese Strategie wird vor allem von Wissenschaftlern unter anderem aus den skandinavischen und angelsächsischen Ländern - die in Fragen der Innovationsfähigkeit vor uns liegen - bevorzugt.

Innovationen in Unternehmen



„Wir können nicht auf große Visionen von bedeutenden Menschen warten, denn es gibt nicht viele davon. ... Es ist an uns, unsere eigenen kleinen Lichter in der Dunkelheit anzuzünden.“

(Nach Charles Handy)

17.07.2008

A.U.G.E. Institut der Hochschule Niederrhein

5

Abbildung 3: Karikatur aus West, M.A., Innovation und Kreativität, 1999, S. 9.

Diese Strategie wird von der Erkenntnis geleitet, dass es nicht viele große Visionen oder technische Neuerungen von bedeutsamen Menschen gibt. Die Frage der Innovationsfähigkeit wird also viel zentraler davon bestimmt, kleine Veränderungen zu implementieren und deren Distributionsgeschwindigkeit innerhalb einer Gesellschaft zu erhöhen.

Im übrigen wird in dieser Debatte von der Politik und hier insbesondere von der Wissenschaftspolitik der Inventions- und der Innovationsbegriff häufig verwechselt oder gleichgesetzt.

Der Innovationsbegriff

Unter Innovation verstehen wir in Anlehnung an M. A. West (1999) nicht die Erfindung eines neuen Produktes sondern die gezielte Einführung und Anwendung von Ideen, Arbeitsprozessen, Produkten oder Vorgängen, die neu für eine Tätigkeit, ein Arbeitsteam oder ein Unternehmen sind und diesen zugute kommen.

Innovationsfähigkeit eines Individuums ist also etwas anderes als Kreativität, innovative Technik etwas anderes als ein neues Produkt und eine innovative Organisation keine Forschungsabteilung.

Der Aktionsrahmen für Innovationen

Wenn man den Aktionsrahmen für innovatives Handeln in Organisationen beschreiben will, kann man eine Anleihe an das allgemeine Modell des Handelns von Menschen in Organisationen von McGrath (1976) machen. Das Innovationshandeln in Organisationen wird von personellen, organisationalen und technischen Voraussetzungen bestimmt.

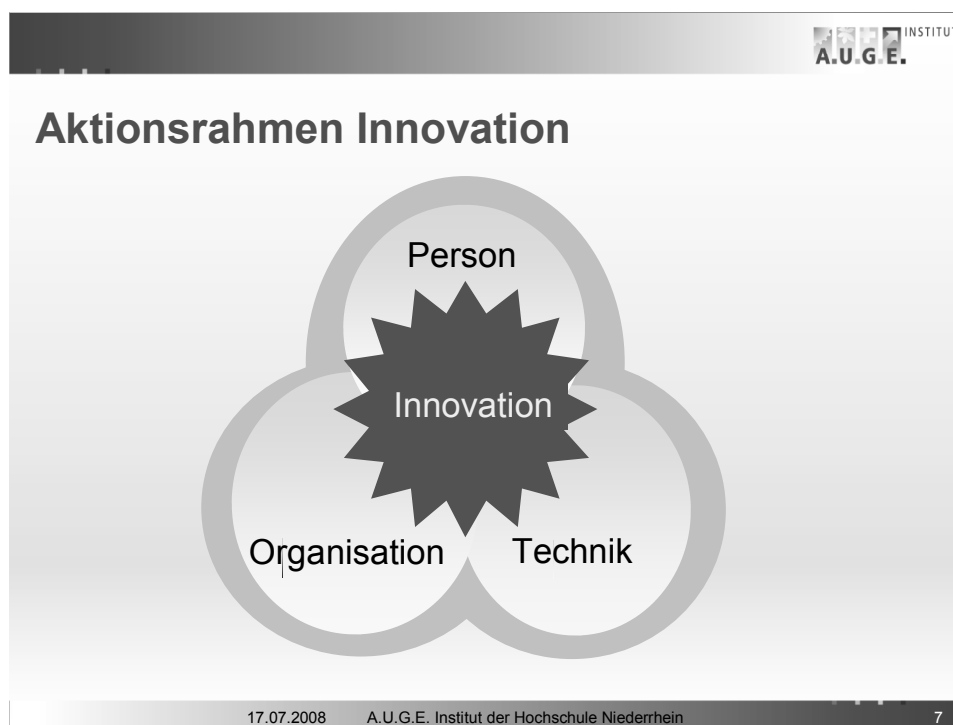


Abbildung 4: Dimensionen des Innovationsprozesses. Eigene Darstellung

Die personalen Voraussetzungen

Die personalen Voraussetzungen für die Implementierung von Innovationen sind andere Voraussetzungen, als sie kreative Persönlichkeiten in der Regel mitbringen. Schuler (2007) hat für kreative Persönlichkeiten die Ergebnisse in einem Persönlichkeitsfragebo-

gen für 16 Persönlichkeitseigenschaften (s. Abbildung 5) mit den Anforderungen an Innovatoren (s. Abbildung 6) verglichen.

Bestimmung der kreativen Persönlichkeit aus dem 16 PF A.U.G.E. INSTITUT

16 Persönlichkeitsfaktoren		Die kreative Persönlichkeit
A	Kontaktorientierung	-0,33
B	Intelligenz	+0,33
C	Emotionale Stabilität	
E	Dominanz	+0,17
F	Lebhaftigkeit	-0,33
G	Regelbewusstsein	
H	Selbstsicherheit	+0,16
I	Empfindsamkeit	+0,33
L	Wachsamkeit (Misstrauen)	
M	Unkonventionalität	+0,16
N	Zurückhaltung	-0,16
O	Besorgtheit	
Q1	Offenheit für Veränderungen	+0,16
Q2	Selbstgenügsamkeit (Eigenständigkeit)	+0,33
Q3	Selbstkontrolle	
Q4	Anspannung	

17.07.2008 A.U.G.E. Institut der Hochschule Niederrhein 8

Abbildung 5: Bestimmung der kreativen Persönlichkeiten aus Schuler, 2007.

Was braucht ein Innovator? A.U.G.E. INSTITUT

▪ Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit ▪ Überzeugungskraft ▪ Anpassungsbereitschaft ▪ Realitätssinn ▪ Verkaufsgeschick ▪ unternehmerisches Denken und Handeln ▪ Ressourcen akquirieren können ▪ Teams und Koalitionen bilden können ▪ konkurrierende Ideen integrieren ▪ Probleme antizipieren ▪ Planen und Gestalten ▪ Mikropolitik betreiben ▪ Macht ausüben
--

17.07.2008 A.U.G.E. Institut der Hochschule Niederrhein 9

Abbildung 6: Eigenschaften eines Innovators aus Schuler, 2007.

Gerade kreative Persönlichkeiten, die auch noch als Innovatoren infrage kommen, sind nach seiner Auffassung ausgesprochen selten. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, durch Kreativitätstraining die persönliche Kreativität zu verbessern, entgegen der landläufigen Überzeugung in den Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen, ausgesprochen begrenzt. Die meisten wirksamen Kreativitätstrainings schulen daher auch eher die Innovationsfähigkeit als die Kreativität.

Viel wichtiger scheint es daher, durch ein entsprechendes Organisationsklima die Zusammenarbeit zwischen Kreativen und Innovatoren zu befördern und die Auswahl und Integration von Kreativen in das Unternehmen zu fördern.

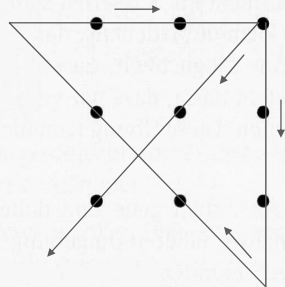
Die technischen Voraussetzungen

Bei den technischen Voraussetzungen spielt die Informations- und Kommunikationstechnologie und die Verfügbarkeit von Labor- und Forschungsmöglichkeiten sowie das finanzielle Budget eine zentrale Rolle.

Während das erste Problem auch in kleinen und mittleren Unternehmen relativ einfach zu lösen ist, lässt sich das zweite Problem nur durch eine Erweiterung des Suchraumes lösen, wie das Beispiel des Neun-Punkte-Rätsels in Abbildung 7 zeigt.

Das Neun-Punkte-Rätsel

Sie sehen unten die neun Punkte. Ihre Aufgabe ist es, mit einer Linie (ohne den Bleistift auch nur einmal abzusetzen) alle neun Punkte zu durchkreuzen.



17.07.2008

A.U.G.E. Institut der Hochschule Niederrhein

10

Abbildung 7: Übung zur Verbesserung der kognitiven Flexibilität

Hier können Kooperationen untereinander und Kooperation mit Forschungseinrichtungen sowie das Nutzen von Forschungsförderungsmöglichkeiten im Rahmen operativer Netzwerke, wie wir sie an der Hochschule Niederrhein etablieren, förderlich sein. Auch diese Überlegungen weisen bereits auf die zentrale Bedeutung einer entsprechenden Organisation für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit hin.

In den im Rahmen des ibis (innovative business culture implementation in small and medium enterprises) - Projektes durchgeführten Workshops zur Identifizierung von Innovationsproblemen wurden in der Regel keine technischen sondern personelle und organisationale Barrieren für die Förderung der Innovationsfähigkeit genannt.

Organisationskultur

Gerade für Unternehmen, die es sich aufgrund ihrer mangelnden Finanzkraft oder auch geringen Größe nicht leisten können, auf professionelle (Innovations -) Spezialisten zurückzugreifen, ist die Verbesserung der Organisationskultur das probate Mittel zur Erhöhung der eigenen Innovationsfähigkeit. Wie wir aus der skandinavischen und englischen

wissenschaftlichen Auseinandersetzung (s. West 1990) mit der Frage der Organisationskultur wissen, spielt das Teamklima eine entscheidende Rolle für die Innovationsfähigkeit einer Organisation. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Organisationen, die keine eigene spezialisierte funktionale Aufteilung haben.

Das Teamklima

Das Teamklima setzt sich aus den vier Dimensionen Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovationen zusammen. Abbildung 8 zeigt die Subskalen dieser vier Dimensionen.

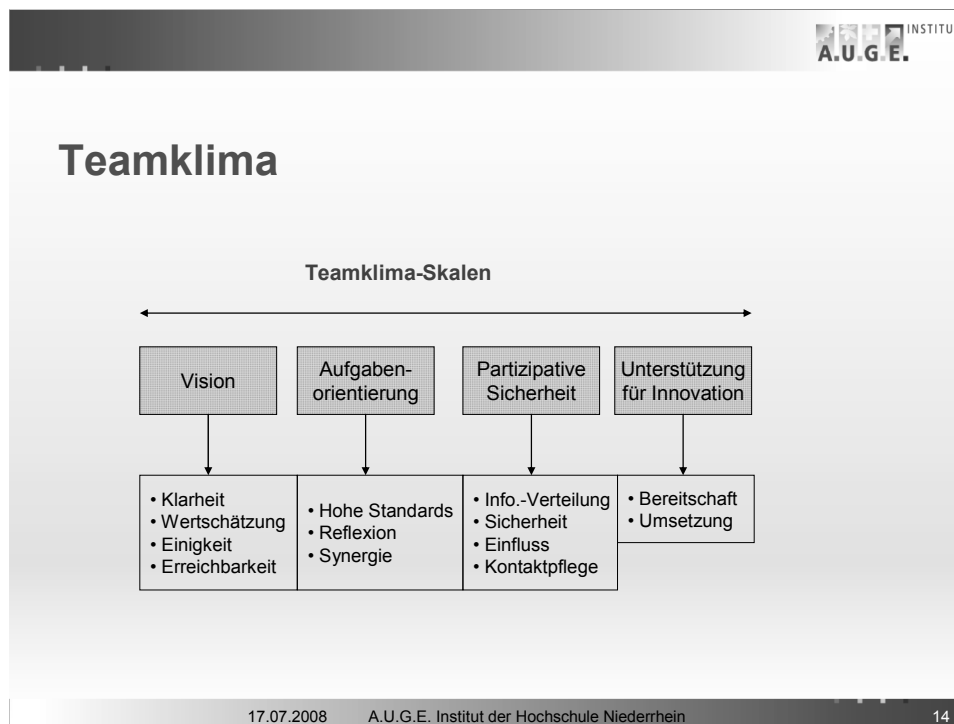


Abbildung 8: Subskalen des Team-Klima-Inventar-Fragebogens

Diese Dimensionen wirken sich, vermittelt über die Qualität und Quantität von Innovationen, auf die Effektivität und Innovationsfähigkeit einer Organisation aus, wie sie in der 4-Faktorentheorie nach West, 1990 (s. Abb. 8) beschrieben werden.