

1 Vorwort

Der demografische Wandel bringt zahlreiche Konsequenzen für die Arbeitswelt mit sich, soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen wie Pflege und Soziale Arbeit sind bereits jetzt davon betroffen. Angesichts einer älter werdenden Gesellschaft müssen mehr Menschen betreut, beraten und gepflegt werden, obwohl die finanziellen Ressourcen weniger werden. Die Prognosen deuten auf immer weniger Beschäftigte, die mehr Arbeit zu erledigen und eine längere Lebensarbeitszeit haben. Der aktuelle Fachkräftemangel in beiden Berufsgruppen wird sich daher noch verschärfen.

Vor diesem Hintergrund können Innovationen den Organisationen dabei helfen, solche Herausforderung anzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Hier sind nicht nur Innovationen technischer Art gemeint, sondern der Fokus wird auf die sozialen Innovationen gelegt. Denn sie stellen neue soziale Praktiken dar, die auf die Bedürfnisse der Pflege und sozialen Berufe eingehen und als eine bedeutsame Unterstützung bei der Lösung von unterschiedlichen Problemfeldern im Arbeitskontext wirken.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond (ESF) geförderte Projekt „Innovations- und Demografiemanagement in Gesundheits- und Sozialberufen“ (InnoGESO) untersucht in Hinblick auf den demografischen Wandel die Innovationsfähigkeit und die Innovationskompetenzen von Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen in der Pflege und in sozialen Berufen. InnoGESO ist ein interdisziplinärer Projektverbund: die Universität Heidelberg hat die Psychologie als Schwerpunkt, die Katholische Hochschule Freiburg beschäftigt sich mit Aspekten der Sozialen Arbeit und der Gerontologie und die Universität Witten/Herdecke stellt die Pflegewissenschaft in den Fokus ihrer wissenschaftlichen Untersuchung. Unter welchen Bedingungen können Beschäftigte an Innovationsprozessen teilnehmen und ihre Innovationsfähigkeit optimal entfalten und erweitern, sowie welche Faktoren das innovative Verhalten begünstigen oder hemmen, sind zentrale Forschungsfragen aller drei Teilprojekte. Ziel des Projekts ist die Entwicklung und

Erprobung von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, die dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit sowie die Innovationskompetenz und -bereitschaft von Mitarbeitenden in allen Lebens- und Altersphasen zu fördern.

Dieser Leitfaden ist eines der zahlreichen Ergebnisse, die im Rahmen des InnoGESO-Projektes erschienen sind und stellt ein zusammenhängendes Interventionskonzept dar. Er umfasst drei Workshops, die schon mehrfach erprobt, evaluiert und optimiert wurden und in den folgenden Kapiteln detailliert und praxisnah beschrieben werden. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden ein hilfreiches Instrument für den Praxisalltag wird und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Warum gerade diese Workshops?

Die in diesem Leitfaden vorgestellten drei Workshop-Angebote sind als zusammenhängendes Interventionskonzept zu verstehen, können aber bei Bedarf auch unabhängig voneinander durchgeführt werden. Der Workshop **„Förderung der Innovationskompetenz“** verfolgt das Hauptanliegen Führungskräfte und Personalverantwortliche für die notwendigen Kompetenzen, Aufgaben sowie Strukturen und Rahmenbedingungen im Innovationsprozess zu sensibilisieren und ihnen praktische Handlungsansätze zur Förderung der Innovationsfähigkeit ihrer Beschäftigten an die Hand zu geben. Im Gespräch mit Pflegedirektor(inn)en und Bereichsleiter(inne)n aber auch mit Mitarbeitenden zeigte sich, dass Stress und Belastungen im beruflichen Alltag sowie eine intransparente und widersprüchliche organisationsinterne Kommunikation als Ursache dafür genannt werden, dass Innovationsprozesse trotz positiver Motivation und Innovationsbereitschaft von Pflegekräften und Sozialarbeiter(inne)n zum Erliegen kommen können. Dieser Befund wurde als Anlass genommen, unser Workshop-Angebot um zwei weitere Workshops zu den Themen **„Stressbewältigung und Burnoutprävention“** und **„Organisationsinterne Kommunikation in Innovationsprozessen“** zu erweitern.

Mithilfe des Workshops **„Stressbewältigung und Burnoutprävention“** soll eine Einstellungsänderung angestoßen werden, bei der Stress und Belastung nicht mehr als Blockaden, sondern als Anstoß zur Veränderung gesehen werden. Der Workshop **„Organisationsinterne Kommunikation in Veränderungsprozessen“** sensibilisiert Führungskräfte und Personalver-

antwortliche hingegen für eine spezifische Kommunikation in Innovations- und Veränderungsprozessen und stellt die emotionale Komponente einer organisationsinternen Kommunikation in den Fokus.

Ein Interventionskonzept, das diese drei thematischen Schwerpunkte miteinander verbindet, ermöglicht es, Innovationsprozesse in einem ganzheitlichen Rahmen zu betrachten und zu fördern.

Das didaktische Konzept der Workshops

Die Durchführung der Workshops folgt dem Konzept des erfahrungsbaasierten Lernens. Es geht von der Annahme aus, dass die aktive Auseinandersetzung mit konkreten Problemen und Erlebnissen eine wichtige Quelle von Lernprozessen darstellt. Den Lernenden wird dadurch eine aktive Rolle zugewiesen. Der "Kolb-Kreis" ist ein Lernkreis, der aus vier verschiedenen Phasen besteht, der in zwei Bewegungsrichtungen verlaufen kann und der sowohl aus impliziten als auch expliziten Lern- und Wissenskomponenten besteht (Mayer, 2004; Kastner, 2006):

1. Die konkrete Erfahrung
2. Die reflektierende Beobachtung
3. Die Entwicklung von Konzept- und Planungswissen
4. Das Experiment und der Aufbau konkreten Handlungswissens

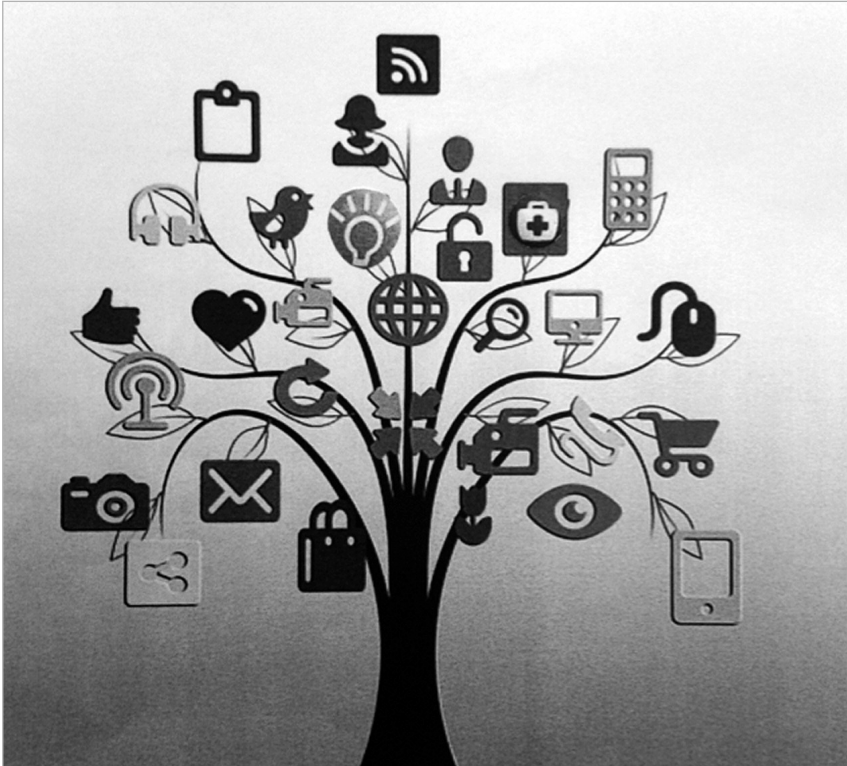
Vor diesem Hintergrund sollen in den Workshops nicht nur wissenschaftliche Befunde vermittelt, sondern auch das reflexive Denken der Teilnehmenden gefördert werden, um sie beim Sammeln von Erfahrungen zu unterstützen. Ein Wechsel zwischen Theorien und praktischen Übungen ermöglicht es den Teilnehmenden einen Bezug zu ihrer beruflichen Realität herzustellen, was eine konsistente und bewusste Veränderung ihres Verhaltens zur Folge haben soll.

Weitere Literaturhinweise zum Konzept des Kolb-Kreises finden Sie in:

- Kastner, B. (2006): Lernprozesse im Coaching. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching. Heft 2, S. 109-120.
- Mayer, H. O. (2004): Handlungsorientiertes Lernen und eLearning: Grundlagen und Praxisbeispiele. Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.
- Reid, G. (2005): Learning Styles an Inclusion. SAGE Publications: Thousand Oaks.

2

Barbara Hinding, Ynaiê Bhering-Soares



© Pixabay

Inhalt

1	Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern	13
1.1	Warum Innovationskompetenz fördern?	13
1.2	An wen richtet sich dieser Leitfaden?	14
1.3	Was bietet dieser Leitfaden?	14
2	Aufbau des Workshops „Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern“	16
2.1	Begrüßung und Einführung	17
2.2	Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Innovation und Innovationsprozesse	18
2.2.1	Was ist Innovation?	18
2.2.2	Der Innovationsprozess	19
2.2.3	Innovationsmanagement	22
2.2.4	Hemmnisse und begünstigende Faktoren des Innovationsprozesses	23
2.2.5	Hemmnisse und begünstigende Faktoren des Innovationsprozesses – Ergebnisse aus dem InnoGESO Projekt.....	25
2.3	Gruppenarbeitsphase I – Identifikation von Problemfeldern in bestimmten Innovationsphasen	27
2.4	Gruppenarbeitsphase II – Diskussion und Austausch über die identifizierten Problemfelder	29
2.5	Gruppenarbeitsphase III – Identifizierung möglicher Problemfelder für Widerstände	29
2.6	Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Selbstwirksamkeit.....	30
2.7	Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Reflexionsfähigkeit.....	33
2.8	Gruppenarbeitsphase IV – Kategorisierung der in vorherigen Phasen identifizierten Aspekte und Ideensammlung zur Übertragung auf die Praxis	35
2.9	Zusammenfassung	36
2.10	Evaluation des Workshops und Abschluss	36
3	Literatur	38

1 Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern

Es ist nicht zu leugnen, dass die Welt sich ständig verändert und weiterentwickelt, was Organisationen auf die eine oder andere Weise beeinflusst. In diesem Kontext spielen Innovationen eine maßgebende Rolle, da sie Unternehmen bei der Anpassung an solche Veränderungen unterstützen und dabei helfen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Aus diesem Grund ist es nicht übertrieben zu behaupten, dass Innovationen überlebenswichtig für Organisationen sind. Sie verschaffen Unternehmen die Möglichkeit auf die neu entstandenen Bedürfnisse einzugehen und auf die neuen Bedingungen entsprechend zu reagieren.

1.1 Warum Innovationskompetenz fördern?

Sowohl die technischen Innovationen (wie neue Produkte oder Verfahren), als auch die sozialen Innovationen (z.B. neue Lebensstile) werden von Menschen gemacht. Im organisationalen Kontext wird daher erwartet, dass die Beschäftigten die Verantwortung für die Entwicklung neuer Innovationen tragen – oder zumindest Bereitschaft dafür zeigen:

„Also, ich denke schon, dass er [Arbeitgeber] erwartet, dass wir auf gesellschaftliche Veränderungen oder sonst wie, dass wir da auch mitgehen, positiv, und auch veränderungsbereit sind. Das ist schon eine Erwartung vom Arbeitgeber.“ (Sozialarbeiterin, 57 Jahre alt)

Für soziale und Gesundheitsdienstleistungen gewinnt dieser Innovationsdruck eine andere Bedeutung, denn die infolge des demografischen Wandels entstehenden Veränderungen (Abnahme, Alterung und Pluralisierung der Belegschaften einerseits, personelle und materielle Ressourcenreduzierung andererseits) verlangen schnellere Lösungen. Aber was können Unternehmen tun, damit Innovationsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeitenden gefördert werden?

Der vorliegende Leitfaden beschäftigt sich mit der Antwort auf diese Frage und stellt die Tätigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen, die in Innovationsprozessen eine Rolle spielen, dar. Die Vermittlung und Entwicklung von Ideen zur Förderung der individuellen Kompetenzen, die zentral für Innovationsprozesse sind, werden hier ebenfalls vorgestellt.

1.2 An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Der Handlungsleitfaden zur Durchführung des Workshops „Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern“ richtet sich primär an Führungskräfte in der Pflege und in sozialen Berufen. Der Grund dafür ist, dass sich Führungskräfte in einer strategischen Lage zwischen den Basismitarbeitenden und höheren Instanzen einer Organisation befinden. Aufgrund dessen sind sie in der Regel auch diejenigen, die Ziele formulieren können und bei der Entwicklung und Erreichung dieser unterstützen, da sie die Organisationsbedingungen und -strukturen am besten kennen und die Mitarbeitenden somit richtig einsetzen können. Diese Merkmale tragen für den Erfolg eines Innovationsmanagements bei.

Obwohl der Untersuchungsgegenstand des Projektes InnoGESO soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen sind, und dementsprechend die Entwicklung und Erprobung dieses Workshops in Einrichtungen dieser Branchen stattgefunden hat, ist es möglich, die Inhalt dieses Leitfadens auch auf andere Berufsfelder zu übertragen, sodass neue Perspektiven für Leitungspersonal oder Personalmanagementangestellte in verschiedenen Organisationen eröffnet werden können. Kenntnisse über die eigene Einrichtung ist selbstverständlich bis zu einem gewissen Maße vorausgesetzt, damit die Übertragung der Inhalte und Beispiele angemessen vorgenommen werden kann.

Die Tatsache, dass dieser Leitfaden stark praxisorientiert ist, sollte die Theoretiker unter Ihnen nicht vom Lesen abschrecken. Es werden Theorien und Befunde aus vielen wissenschaftlichen Disziplinen tangiert, was einem eine gute Einführung in das Thema ermöglicht. Unser Wunsch ist, dass Sie durch das Lesen des Leitfadens eine neue Sichtweise sowie auch ein neues Verständnis von Innovativität in Organisationen gewinnen können.

1.3 Was bietet dieser Leitfaden?

Dieser Handlungsleitfaden gibt einen Überblick über den Workshop „*Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern*“, der durch die Erfahrung und Ergebnisse des InnoGESO-Projekts erfolgreich entwickelt wurde und hat gleichzeitig die Übertragung von wissenschaftlichen Kenntnissen in die Praxis als Schwerpunkt. In anderen Wor-

ten: hier wird nicht nur wesentliches theoretisches Hintergrundwissen vermittelt, sondern auch die Einsatzmöglichkeiten dessen im Arbeitsalltag. Der Leitfaden wurde in einer Art und Weise geschrieben, dass Sie als Anwender(in) alle nötige Informationen für eine erfolgreiche Durchführung erhalten.

An dieser Stelle möchten wir Sie mit diesem Leitfaden zu einem reflexiven Alltag ermuntern, indem die Identifizierung von Problemen und potentiellen Hindernissen in Innovationsprozessen eine Rolle spielt. Der Fokus wird jedoch auf den effizienten Einsatz der in den Einrichtungen vorhandenen Ressourcen gelegt, um die entstehenden Innovationsprozesse erfolgreich behandeln zu können.

Eine positive Einstellung zu Innovationsprozessen bekommt man dann, wenn neue Wege und Gelegenheiten für die Förderung der Innovationskompetenz gezeichnet werden und wenn zeitgleich eine realitätsnahe Einstellung zu den Möglichkeiten der Einrichtung nicht vergessen wird.

2 Aufbau des Workshops „Innovativität und Innovationskompetenz in Organisationen fördern“

Im Folgenden wird der Ablauf des im Rahmen des InnoGESO-Projektes entwickelten Workshops ausführlich und praxisnah geschildert. Beachten Sie bitte auch alle Tipps, die innerhalb der erläuterten Phasen beschrieben sind. Sie sind hilfreiche Stützen für eine bereichernde Durchführung des Workshops.

Phasen des Workshops:

1. Begrüßung und Einführung in das Thema
2. Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Innovation und Innovationsprozesse
3. Gruppenarbeitsphase I: Identifikation von Problemfeldern in bestimmten Innovationsphasen
4. Gruppenarbeitsphase II: Diskussion und Austausch über die identifizierten Problemfelder
5. Gruppenarbeitsphase III: Identifizierung von möglichen Problemfeldern für Widerstände
6. Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Selbstwirksamkeit
7. Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Reflexionsfähigkeit
8. Gruppenarbeitsphase IV: Kategorisierung der in vorherigen Phasen identifizierten Aspekte und Ideensammlung zur Übertragung auf die Praxis
9. Zusammenfassung
10. Evaluation des Workshops und Abschluss

Damit alle zehn Phasen, sowie die Mittags- und Kaffeepausen berücksichtigt werden können, ist es wichtig für diesen Workshop einen Zeitraum von acht Stunden zu planen. Die Zahl der Teilnehmer(innen) soll in der Regel bei mindestens acht Personen liegen, eine Anzahl von 16 Personen jedoch nicht überschreiten, damit die praktischen Übungen zeitlich realisierbar bleiben.

Die Vermittlung von Wissen und die Sensibilisierung für die personalen und organisationalen Elemente, die in Innovationsprozessen eine Rolle spielen, sowie Anstöße zur Entwicklung und Förderung der Innovationskompetenz zu geben, sind Kernziele dieses Workshops.

2.1 Begrüßung und Einführung

Nach einer Vorstellungsrunde, in der sich die Moderator(innen) und Teilnehmer(innen) kennenlernen und der Ablauf des Workshops vorgestellt wird, wird eine kurze Übung durchgeführt, um die Einstellung und Haltung der Anwesenden gegenüber Innovationen etwas näher zu erfassen. Diese Übung hilft auch dabei, das Eis untereinander zu brechen.

Übungsmaterial und Zeitrahmen

Zeitrahmen für die Übung: ca. 10 Minuten

Materialien: vier Plakate (z. B. die Hälfte eines Flipcharts) jeweils mit einer der folgenden Sätze:

1. Ich stimme zu
2. Ich stimme eher zu
3. Ich stimme eher nicht zu
4. Ich stimme nicht zu

Anleitung: Jedes dieser Plakate wird in einer Ecke des Raums aufgehängt. Die Teilnehmer(innen) sollen sich in der Mitte des Raumes versammeln. Der/die Moderator(in) liest einige zuvor selbst ausgesuchte, innovationsbezogene Sätze vor und die Teilnehmer(innen) sollen sich für das Plakat entscheiden, welches ihre Meinung am besten darstellt.

Für die Begrüßung, die Vorstellung des Workshops, die Agenda und diese Übung ist eine halbe Stunde geplant.

Tipps zur Übung:

- Die Sätze können sehr unterschiedliche Inhalte haben, sowohl wissenschaftliche als auch „populäre“, z.B. „Alle Ideen sind Innovationen“, „Innovativ zu sein ist eine Frage der Persönlichkeit eines Menschen“, „Es ist leicht, sich an einem Innovationsprozess zu beteiligen“.
- Um eine entspannte Atmosphäre für die Übung zu schaffen, kann man für den ersten und letzten Satz Behauptungen, die überhaupt nicht zum Thema passen, verwenden, z.B. „Rotwein passt besser zu Schweinebraten als zu Raclette“.

2.2 Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Innovation und Innovationsprozesse

Lernziele

- Innovation als gemeinsames Lernen und sozialer Prozess
- unterschiedliche Phasen in Innovationsprozessen
- Relevante Kompetenzen für Innovationsprozesse
- Hemmnisse und begünstigende Faktoren der Innovationsprozesse

Zunächst wird hier erklärt, was Innovation bedeutet. Eine kurze Einführung in das Thema ist extrem wichtig, denn nur so kann sichergestellt werden, dass alle über ein und dieselbe Definition sprechen.

2.2.1 Was ist Innovation?

Verschiedene Autoren (Thom & Etienne, 2000; Goffin et al., 2008; Rammert, 2010; Hardt et al., 2011; Howaldt & Schwarz, 2010) betrachten Innovation als einen Prozess. Dieser Prozess beginnt mit einer nützlichen und relativ neuartigen Idee, auf der die Innovation aufgebaut, implementiert und in die Praxis umgesetzt wird. Daran sieht man, dass eine Innovation das Ergebnis zielgerichteten Handelns und mit einer bestimmten Absicht verbunden ist. Erst wenn diese induzierte Veränderung strukturell nachhaltige Effekte verursacht hat, kann ihr die Bezeichnung „Innovation“ zugeschrieben werden. Rammert (2010) erwähnt, dass der Grad der Verbreitung und der Institutionalisierung einer Innovation zu dem Verlust ihres Neuheitscharakters führt und betont, dass der Begriff „neu“ nicht sofort mit der Idee von etwas Gutem verbunden werden soll. Die Effekte und Folgen der Innovationen können ambivalent sein: auf der einen Seite gibt es die Angst vor dem Unbekannten und auf der anderen Seite die Neugier und das Interesse gegenüber dem Andersartigen.

Wenn von Innovation gesprochen wird, sind die ersten Beispiele, die einem in der Regel einfallen, technischer Art. Dennoch gibt es andere Innovationsarten und eine davon ist für diesen Workshop besonders wichtig: die soziale Innovation. Während technische Innovationen eine starke Referenz auf die Ökonomie haben, ist der Fokus der sozialen Innovationen der soziale Wandel (Adenauer, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010). Nach Zapf (1989) gehören zu sozialen Innovationen z.B. neue Dienstleistungen, Sozi-

altechnologien, Organisationsveränderungen innerhalb von Unternehmen, neue Lebensstile u.a.

2.2.2 Der Innovationsprozess

Es gibt im Unternehmen bestimmte Aktivitäten, deren Ziel die Entwicklung oder Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und auch Verhaltensweisen ist. Diese Aktivitäten können in zwei Richtungen ablaufen: *bottom-up* und *top-down*. Wenn der erste Anstoß von Mitarbeitenden kommt, die kreativ, aufmerksam und erfahrungsbasiert stets auf die Optimierung des Unternehmens schauen, spricht man von einem *bottom-up* Prozess. Viel häufiger ist, dass eine Neuerung von der Führungsebene ausgeht. Nicht selten ist dies ein Ergebnis von Veränderungen in anderen Systemen, die eine Anpassung an neue Gesetze oder neue Technik verlangen. Dies ist ein *top-down* Prozess.

Beide Richtungen des Prozesses laufen mehrstufig auf drei verschiedenen Ebenen ab: der personalen, der situativen und der organisationalen Ebene. Auf der Ebene der **Person** geht es um das Verhalten und Erleben der Einzelpersonen im Unternehmen. Welche Einstellungen hegen sie gegenüber Innovationen? Sind sie bereit, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen und verfügen sie über die nötigen Kompetenzen? Verhalten sie sich entsprechend den Erfordernissen der Situation? Passen sie sich, wenn nötig, an und leisten sie Beiträge zur Problemdefinition, Ideengenerierung, Ideenbewertung etc.? Die Ebene der **Situation** bezeichnet die unmittelbare Arbeitsumgebung dieser Personen. Das sind sowohl die Gruppen, Teams oder Abteilungen innerhalb einer Organisation als auch die materielle Arbeitsumgebung, die Technik, die Arbeitsmittel, die personelle und finanzielle Ausstattung etc. Hier geht es um das Innovationsklima, etwa die Offenheit in Bezug auf Innovationsprozesse, das Vorhandensein von Gremien und Arbeitskreisen, die Innovationsaufgaben bearbeiten, aber auch um die Führung und weitere fördernde oder hemmende Bedingungen. Auf der **Organisationsebene** geraten die Eigenheiten des Hauses in den Blick. Welche Bedeutung hat Innovation? Kann man von einer Innovationskultur sprechen? Gibt es ein Innovationsmanagement, also Strategien, Strukturen und Verfahrensweisen für Innovationsprozesse?

Analytisch können wir zwei Perspektiven einnehmen. Wir können als erstes aus der „Vogelperspektive“ schauen: Wie verhalten sich die Einzelpersonen auf den verschiedenen Hierarchieebenen? Oder aber aus der Per-

spektive der einzelnen Beschäftigten: Wie verlaufen die Innovationsprozesse im Unternehmen aus der Sicht eines/einer Stations- oder Abteilungsleitung? Wie aus der Sicht einer Pflegekraft etc.? Beide Perspektiven werden im Laufe der Workshops eine Rolle spielen.

Mit Hilfe der Abbildung 1 ist es einfacher, den Innovationsprozess und seine weiteren Facetten nachvollziehen zu können. Denn die drei Ebenen sind durch unterschiedliche soziale Prozesse miteinander verbunden und die Prozesse durchlaufen unterschiedliche Phasen. Beides wird im Folgenden vorgestellt:

Entwickelt ein Mitarbeiter eine Innovationsidee, beginnt möglicherweise ein bottom-up-Prozess. Ein solcher Mitarbeiter muss seine Idee erst einmal publik machen und dafür sorgen, dass andere sie verstehen. Deshalb geht man davon aus, dass er seine Idee zum Beispiel seinen Vorgesetzten und seinen Kolleg(inn)en vorstellt und erklärt. Zusammen werden sie sich ein Urteil darüber bilden – das ist mit *Interpretation* gemeint – und versuchen, Unterstützung von anderen zu gewinnen. Ziel dabei ist, die Idee weiterbringen zu können – wobei *Einfluss* ausgeübt werden muss. Soll die Idee tatsächlich zu einer Innovation werden, muss sie die höher gestellte Führungsebene erreichen, um in der Organisation implementiert werden zu

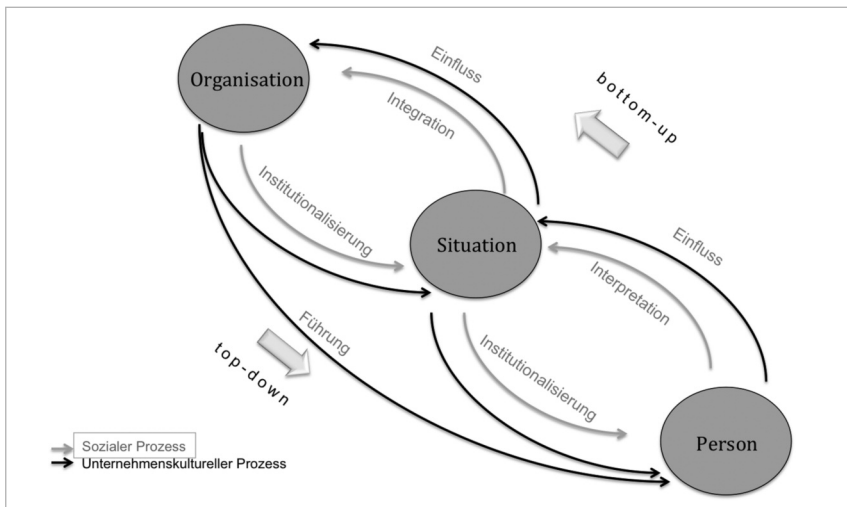


Abb. 1: Der Innovationsprozess (in Anlehnung an Lawrence et al., 2005; vgl. Hinding et al., 2015)

können. Hier ist die Ausübung des Einflusses extrem wichtig. Nur so kann eine Integration der Idee in die vorhandenen Strukturen des Unternehmens erfolgen.

Aufmerksame Teilnehmer(innen) werden merken, dass – wenn es um Implementierung auf allen Ebenen geht – nicht mehr von einem bottom-up-, sondern von einem top-down-Prozess die Rede ist. Es wird versucht, neuartige und nützliche Ideen mit Hilfe von Führungskräften, aber auch von Arbeitskräften anderer Hierarchiestufen zu institutionalisieren. Um diese dauerhaft umsetzen zu können, müssen erst Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen dies möglich ist. Weil in dieser Phase häufig Widerstand geleistet wird, ist es wichtig, dass die Führungskräfte Einfluss ausüben, um diesem zuvorzukommen. Hilfreich ist es, wenn sie einflussreiche Personen für die Unterstützung und Konfliktlösung gewinnen können.

Der Innovationsprozess hat nicht nur verschiedene Richtungen und Ebenen, sondern verläuft auch in mehreren Phasen. Dabei gibt es unterschiedliche Konzeptionen. Hier werden wir die Aufteilung von Hardt et al. (2011) berücksichtigen:

1. Identifikation und Interpretation der Probleme: in dieser Phase werden die Probleme wahrgenommen und es wird beschlossen, etwas dagegen zu unternehmen;
2. Ideengenerierung: hier werden so viele neue und nützliche Ideen wie möglich entwickelt;
3. Ideenevaluierung: diese Phase bezieht sich auf die kritische Überprüfung und Bewertung der Durchführbarkeit und die Konsequenzen der vorher entwickelten Ideen;
4. Ideenimplementierung: die organisatorischen Voraussetzungen werden hier geprüft, und wenn nötig geplant und geschaffen.

In jeder Phase dieses Prozesses sind auch verschiedene Aktivitäten nötig, die sowohl auf einzelne Mitarbeiter(innen) bezogen sind als auch auf ganze Teams. Solche Aktivitäten, die absichtlich auf die Entwicklung und Einführung neuer Verfahren oder Arbeitsabläufe gerichtet sind, werden von uns als Innovativität bezeichnet (Hinding et al., 2014).

2.2.3 Innovationsmanagement

Bevor wir mit dem theoretischen Teil fortfahren, wird zunächst jemand vorgestellt: Earle Dickson. Haben Sie schon von ihm gehört? Die Teilnehmer(innen) dieses Workshops wahrscheinlich auch nicht, aber sie haben bestimmt von seiner innovativen Idee profitiert. Earle Dickson ist in Amerika geboren und arbeitete als Baumwoll-Einkäufer bei der Johnson & Johnson Company. Er war verheiratet und seine Frau hat sich ständig bei der häuslichen Arbeit verletzt, sodass beide häufig ihre Wunden mit Klebestreifen und Watte oder Mullbinden verbinden mussten. Um Zeit zu sparen, hat Dickson angefangen ein Stückchen Mullverband entlang des Klebestreifens zu befestigen und mit einer Schicht Tüll zu schützen, damit seine Frau je nach Bedarf einfach einen Teil davon schnell abschneiden konnte. Diese Idee hat er seinem Chef vorgestellt, der anfangs sie zu vermarkten. Vermutlich ist Ihnen jetzt schon aufgefallen, dass Earle Dickson der Erfinder des Heftpflasters „Band-Aid“ ist.

Damit soll gezeigt werden, dass Innovationen durch „Zufälle“ entstehen können. Jedoch würde die Entwicklung der Gesellschaft eine sehr lange Zeit benötigen, wenn alle Menschen ihre Zukunft der Fügung überließen. Der innovative Prozess soll daher optimiert und institutionalisiert werden, was das nächste Thema sein wird.

Tipps zu dieser Vorstellung:

- *Damit dieses Beispiel lebendiger erscheint, kann man erst einmal Bilder von Earle Dickson und seiner Frau zeigen und in die Runde fragen, ob jemand sie kennt. Danach seinen Namen nennen, dann die Geschichte erzählen und zuletzt verraten, was er erfunden hat.*
- *Es ist auch empfehlenswert, die vielen kombinierten Punkte zu betonen, die diesen „Zufall“ unterstützt haben, wie z.B. die Tatsache, dass sich seine Frau bei häuslichen Aufgaben relativ häufig verletzt hat, dass er selber mit Wolle gearbeitet hat, dass er in der „richtigen“ Firma dafür angestellt war, dass seine Idee seinem Chef gefiel usw.*

Den nächsten Ansatzpunkt zum Innovationsmanagement in der Theorie findet man bei Thom & Etienne (2000): *Durch welche Maßnahmen wird das Innovationsklima beeinflusst und wie kann der Ideenverarbeitungsprozess effizienter verlaufen?* Diese Frage ist entscheidend, weil in der Regel ein und dieselbe Person nicht an allen Phasen dieses Prozesses beteiligt sein kann. Deswegen ist es wichtig, dass das ganze Team und andere

Organisationseinheiten an verschiedenen Aktivitäten teilnehmen. In allen vier Phasen des Innovationsprozesses gibt es unterschiedliche Einflussfaktoren, die auch unterschiedliche Wirkungen auf den Prozess haben. Aufgrund dessen hat dieser Prozess nicht zwangsläufig einen reibungslosen Ablauf, was zur Notwendigkeit einer bewussten Gestaltung des Innovationsystems und der Innovationsprozesse führt. Die Ziele eines Innovationsmanagements sind die Innovationspotentialförderung und die Optimierung der Prozesse (Thom & Etienne, 2000; Scholl, 2012; Rammert, 2010; Liebherr, 2009).

2.2.4 Hemmnisse und begünstigende Faktoren des Innovationsprozesses

„Was brauchen meine Mitarbeiter(innen), um innovativ zu sein?“. Vielleicht haben Sie sich schon diese Frage gestellt. Aus der Literatur kann man viele Faktoren sammeln, die Einfluss auf die Innovationsfähigkeit haben (siehe Bergmann, 2001; Avolio & Bass, 2004; Hardt et al., 2011; Liebherr, 2009; Scholl, 2012; Frey, 2006; Goffin et al., 2008; Howaldt & Schwarz, 2010). Zur Veranschaulichung wird hier vorgeschlagen, diese Faktoren in den drei vorher beschriebenen Ebenen zusammenzustellen: die personale, die situative und die organisationale.

Zu den personalen Faktoren zählen Eigenschaften oder persönliche Merkmale, wie Erfahrungswissen, Gelassenheit, Engagement, Proaktivität, Motivation, Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeit, Lebenserfahrung, Kreativität, Offenheit, Selbstwirksamkeit u. a. Man kann etwas über diese personalen Faktoren sagen und die Teilnehmer(innen) fragen, ob ihnen noch andere einfallen. Es gibt aber auch bestimmte Kompetenzen, die eine besondere Rolle beim Innovationsprozess spielen. Da der Workshop letztendlich „Förderung der Innovationskompetenz“ heißt, ist an dieser Stelle ein Hinweis auf die Bedeutung des Begriffes „Kompetenz“ wichtig.

Wittke (2006), sowie Hardt et al. (2011) haben eine einfache, aber hilfreiche Definition dafür. Sie erklären Kompetenzen als kognitiv verfügbare oder erlernbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für das erfolgreiche und verantwortungsvolle Problemlösen in unterschiedlichen Situationen nötig sind. Nach dieser Definition erübrigt sich die Suche nach dem/der „perfekten Mitarbeiter(in)“, der/die alle oben, der alle oben zitierten persönlichen Merkmale und Kompetenzen als Gabe des Himmels bekommen hat. Hier wird deutlich, dass diese Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernt werden können. Das heißt, dass *Kompetenzen gefördert werden können* – wobei Fak-

toren aus den anderen Ebenen, die im Folgenden noch beschrieben werden, helfen.

Hardt et al. (2011) beschreiben des Weiteren vier in Innovationsprozessen wesentliche Kompetenzen und mehrere Autor(inn)en (Bergmann, 2001; Böhm, 2010; Frey et al., 2006; Goffin et al., 2008) liefern Beispiele von persönlichen Merkmalen, die hier unter jede dieser Kernkompetenzen subsumiert werden können. Die erste ist die Fachkompetenz, die sich auf notwendige fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten bezieht, die der Bewältigung neuer Anforderungen dienen. Aktuelles Fachwissen, Erfahrungswissen, Organisationskompetenz und Fachsprache gehören dazu. Wichtig ist auch die Methodenkompetenz, die Kenntnis von Verfahren und Techniken, mit Hilfe derer Aufgaben systematisch angegangen werden können. Hardt et al. (2011) subsumieren darunter zum Beispiel Veränderungsfähigkeit, Überzeugungspotential, Umgang mit Widerständen, Beobachtungsgabe und Entscheidungs- und Transferfähigkeit. Durch die soziale Kompetenz wird das Individuum befähigt, sich mit anderen auseinanderzusetzen und in der Gruppe neue Pläne und Ziele zu entwickeln. Dafür braucht man z.B. Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, Hartnäckigkeit, Empathie, Anpassungs-, Team- und Kompromissfähigkeit. Die vierte ist die personale Kompetenz, die Aspekte wie Motivation, Aufgeschlossenheit, Reflexionsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Vertrauens- und Kritikfähigkeit sowie Kreativität einschließt.

Wie bereits erwähnt sind nicht nur die personalen Faktoren, sondern auch Faktoren aus anderen Ebenen entscheidend für einen guten Ablauf des Innovationsprozesses. Als begünstigende Faktoren aus der situativen Ebene ist in jedem Fall ein innovationsfreundliches Klima zu nennen (Hülshager et al., 2013; Scholl, 2012; Liebherr, 2009), welches offen und unterstützend ist und eine Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen fördert. Dadurch wird die Teilnahme an Urteils- und Entscheidungsfindungen ermöglicht, bei denen Ideen, Meinungen und Kritik willkommen sind. Die Führung kann hier den Innovationsprozess fördern, indem Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden und ihrer Arbeit gezeigt wird, Ziele und Strategien klar kommuniziert werden, die Zusammenarbeit gefördert und die partizipative Sicherheit ermöglicht wird. Wichtig ist auch, dass die Führungskraft selbst ein Vorbild für seine Mitarbeitenden bezüglich der Innovationsoffenheit ist.

Schließlich gibt es organisationale Faktoren, die unter dem Begriff „Innovationsförderliche Kultur“ eingeordnet werden können. Ein Teil davon ist das Vertrauen, welches eine offene und wertschätzende Kommunikation zwischen allen Ebenen erlaubt und Misstrauen, Neid oder Fehlattributionen unmöglich macht. Eine innovationsförderliche Kultur ist auch eine Fehlerlernkultur, die Fehler nicht als Hindernis sieht, sondern als Chance zur Verbesserung und zur Entstehung neuer Ideen. Damit Initiative seitens der Mitarbeiter(innen) sowie ihre Exploration von Lösungsmöglichkeiten und Verantwortung ermöglicht wird, ist es wichtig, dass zeitlicher und handlungsbezogener Freiraum gegeben ist. Das ist ein Zeichen dafür, dass die Partizipation nicht nur gewünscht ist, sondern auch mehr als blinder Gehorsam und Pflichtbewusstsein geschätzt wird (Hinding & Kastner, 2011; Liebherr, 2009).

2.2.5 Hemmnisse und begünstigende Faktoren des Innovationsprozesses – Ergebnisse aus dem InnoGESO Projekt

Im Rahmen des InnoGESO-Projekts wurden mit 13 Führungskräften Experteninterviews durchgeführt, sowie 65 biografische Interviews, sieben Workshops mit Abteilungs- und/oder Stationsleiter(inne)n und 17 Mitarbeiterinterviews mit dem Schwerpunkt Innovation. Durch die Auswertung dieser Daten konnten wir hemmende und unterstützende Faktoren für ein innovatives Verhalten zusammenfassen, welche nach Aussage der Mitarbeitenden in sozialen und Gesundheitsberufen eine zentrale Rolle spielen.

Auf der **Organisationsebene** wurde die **Arbeitsbelastung** als ein Hemmnis erwähnt. Sie verursacht Zeitdruck, Überforderung und Stress. Die Forderung nach Innovationsarbeit wird in diesem Kontext als Zusatzbelastung erlebt und ist aus diesem Grund nur schwer realisierbar.

„Das Problem, das ich sehe, ist nicht Ideen zu haben, die auch aufgenommen werden, sondern eher die Umsetzung und die dafür benötigte Zeit zu haben, für die man an einer bestimmte Stelle in der Alltagsarbeit entlastet werden müsste. Das ist nicht immer realisierbar. Deshalb ist es manchmal schwer sich zu motivieren eine Idee nicht nur anzubringen, sondern auch deren Umsetzung zu verfolgen. Das ist das Problem.“ (Mitarbeiterinterview, Sozialarbeiter, 49 Jahre)

Eine **Innovationskultur** zu schaffen, trägt zu einem innovativen Verhalten bei. Fehlerlernen soll ermutigt werden, sowie das Erfahrungswissen nutzbar gemacht werden. Dafür müssen die Innovationsanforderungen für jeden klar sein und die Strukturen und Aufgaben, die die Innovationsprozesse unterstützen, vorhanden sein.

Die **Kommunikation** kann eine doppelte Bedeutung haben: infolge der vorher benannten Arbeitsbelastung ist es nicht selten der Fall, dass Kommunikation auf ein Minimum reduziert wird. Informationsdefizite und Unsicherheiten tauchen auf und den hohen Kommunikationsanforderungen für den Erfolg von Innovationprozessen kann nicht entsprochen werden. Auf der anderen Seite trägt eine angemessene und effiziente Kommunikation zur Schaffung von Transparenz, Austausch von Wissen und Klärung der Zielvorgaben bei.

Ein weiterer Faktor, der ein innovatives Verhalten fördert, ist die **Wertschätzung**. Eine wertschätzende Unternehmenskultur fördert psychische Leistungsreserven der Mitarbeiter(innen) und ihre Gesundheit, sowie eine positive Einstellung zu Innovation. Die Wertschätzung ist für die interviewten Teilnehmer(innen) wichtig, damit in Innovationsprozessen auf das Wohlergehen der Mitarbeitenden auch geachtet wird.

Auf der *Situationsebene* wurden zwei Hauptfaktoren genannt. Der erste ist ein gutes **Teamklima**, welches Kooperation statt Konkurrenz fördert, den Austausch zwischen den Beteiligten ermöglicht und offen für die Innovationsanforderungen macht. Hier wurde auch **Wertschätzung** besonders hervorgehoben, wodurch partizipative Sicherheit anstelle von Bevormundung unterstützt wird. Eine wertschätzende Haltung wird auch von einem zentralen Element dieser Ebene erwartet, nämlich der **Führung**. Offenheit für Ideen, klare Ziel- und Aufgabenformulierung ergänzen das Bild einer innovationsunterstützenden Leitungsperson. Für die interviewten Pflegeteamarbeiter(innen) wurde die Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen als besonders wichtig genannt.

Auf der **Ebene der Person** werden persönliche **Verhaltensweisen** erwähnt. Innovative Mitarbeiter(innen) zeigen mehr Engagement für Innovationsaufgaben, denken und machen mit, anstatt Widerstand zu leisten oder zu boykottieren. Sie sind auch aufmerksamer und mehr bereit, Wissen und Informationen weiterzugeben. Sie betrachten Innovationsprozesse als Teil

der Arbeit und zeigen die **Bereitschaft**, aus Fehlern zu lernen, zuzuhören, sowie bei Ideen zu unterstützen und andere davon zu begeistern.

Je nach **Wahrnehmung der sozialen Norm** kann diese Bereitschaft und auch dementsprechend die Innovationsfähigkeit einer Person sinken. Mitarbeitende können den Eindruck haben, dass ihre Partizipation bei Neuerungen nicht gewünscht ist, vor allem wenn die Innovationsanforderungen stark diffus, unklar oder nicht bekannt sind. Die Einschätzung der eigenen **Kontrolle** hat ebenso einen Einfluss auf das innovative Verhalten. Fehlende oder unklare Informationen, sowie die fehlende Möglichkeit, Kompetenzen und Ideen einzubringen, beeinträchtigen die Handlungsfähigkeit. Ein zusätzliches Hemmnis für innovatives Verhalten ist eine dauerhafte Überforderung und eine niedrige Einschätzung der Selbstwirksamkeit.

Zum jetzigen Zeitpunkt haben die Teilnehmer(innen) einen guten Überblick über das Thema bekommen und können es theoretisch gut einordnen.

Dieser Teil sollte ca. 45 Minuten dauern. Der nächste Schritt, der das Ganze aus der theoretischen Perspektive in die Praxis und somit in den Alltag bringen soll, wird anschließend beschrieben.

2.3 Gruppenarbeitsphase I – Identifikation von Problemfeldern in bestimmten Innovationsphasen

Übungsmaterial und Zeitrahmen

Zeitrahmen für die Übung: ca. 30 Minuten

Materialien: Plakat, mit dem Ausdruck „W-Fragen“ geschrieben, mindestens ein Post-it Block pro Gruppe, ein Kugelschreiber pro Teilnehmer(in)

Anleitung: Für die Gruppenarbeitsphasen werden kleine Gruppen von 4 oder 5 Personen gebildet. Jede Gruppe bekommt einen Post-it-Block und mehrere Kugelschreiber. Die Person, die den Workshop moderiert, fängt mit einer Frage an:

- *Welcher der folgenden Sätze fordert Sie mehr heraus bzw. welcher klingt eher wie eine Einladung zum Handeln?*

Die Sätze werden in dieser Reihenfolge dann laut vorgelesen:

- *Brasilien ist weit weg.*
- *Wie kann ich nach Brasilien gehen?*

Es wird angenommen, dass sich alle für den zweiten Satz entscheiden. Das ist die Brücke für die nächste Überlegung. Die moderierende Person stellt weitere Fragen:

- *Denken Sie an den Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen. Meinen Sie, dass Veränderungen nötig sind?*
- *Sehen Sie da Schwierigkeiten?*
- *Wissen Sie genau, was von Ihnen erwartet oder verlangt wird?*
- *Welche Aspekte begünstigen und welche Aspekte hindern die Innovationsprozesse in Ihrer Einrichtung Ihrer Meinung nach?*

Die Gedanken, die vermutlich dadurch geweckt werden, sollen formuliert als W-Fragen (Wie? Wer? Warum? Was? usw.) auf die Post-its geschrieben werden, z.B. anstatt „*Mein Chef hört mir nie zu*“ könnte man die Form „*Wie könnte ich meinen Chef dazu bringen, meine Meinung anzuhören?*“ auswählen. Die Schwierigkeiten, die einem einfallen, können in der Kleingruppe diskutiert werden. Dafür haben die Teilnehmer(innen) eine halbe Stunde Zeit. Danach werden alle Post-its sorgfältig an eine freie Wand oder Tafel gehängt, die mit einem Plakat mit der Bezeichnung „W-Fragen“ versehen ist, sodass jede Gruppe ihre eigene Frage in einem Block noch identifizieren kann.

Tipp zur Übung:

- *Versuchen Sie kleine Pausen zwischen den Fragen zu machen, damit die Teilnehmer(innen) sich Gedanken darüber machen können und keine Frage überhört wird*
- *Selbstverständlich muss man „Brasilien“ nicht als festes Beispiel nehmen. Der Ort sollte einfach neutral und fern sein, damit ein gewisser Grad an Schwierigkeit implizit bleibt*

2.4 Gruppenarbeitsphase II – Diskussion und Austausch über die identifizierten Problemfelder

Übungsmaterial und Zeitrahmen

Zeitrahmen für die Übung: ca. 1 Stunde

Materialien: Plakat mit dem Ausdruck „Ideensammlung“, mindestens ein Post-it Block pro Gruppe, ein Kugelschreiber pro Teilnehmer(rin)

Anleitung: Diese Phase ist die Fortsetzung der letzten Übung. Aus Erfahrung des InnoGESO-Teams sind 30 Minuten zu wenig für eine förderliche Diskussion mit allen Teilnehmer(inne)n. Aus diesem Grund ist ein zusätzlicher Zeitrahmen dafür nach der kleinen Kaffeepause reserviert. Es wird gebeten, dass ein Mitglied jeder Gruppe die resultierenden W-Fragen und die Gedanken, die dahinter stehen, für die anderen Teilnehmer(innen) vorstellt. Daher sollen alle wieder zusammen sitzen und gemeinsam Ideen für die Behandlung dieser Probleme sammeln. Hier geht es nicht darum, die Probleme sofort zu beheben, sondern mögliche Wege aus dem vorherigen *status quo* zu finden und die Reflexion zwischen allen Anwesenden zu begünstigen. Die Ideen werden wieder an einer anderen freien Wand (oder Tafel) aufgehängt, diesmal unter einem Plakat, auf dem „Ideensammlung“ geschrieben steht. Die Vorstellung der aus der Gruppe entstandenen Ideen erfolgt wie bei der ersten Phase. Es wird empfohlen, dass ein anderes Mitglied als zuvor die Verantwortung dafür übernimmt.

Für diese Phase ist ca. eine Stunde geplant und im Anschluss erfolgt die Mittagspause.

2.5 Gruppenarbeitsphase III – Identifizierung möglicher Problemfelder für Widerstände

Übungsmaterial und Zeitrahmen

Zeitrahmen für die Übung: ca. 30 Minuten

Materialien: Plakat mit dem Ausdruck „Aber-Wand“, mindestens ein Post-it Block pro Gruppe, ein Kugelschreiber pro Teilnehmer(in)

Anleitung: Wie schon im theoretischen Teil erwähnt wurde, hat der Innovationsprozess keinen reibungslosen Ablauf. Einige Problemfelder wurden

von den Teilnehmer(inne)n in der ersten Gruppenarbeitsphase identifiziert sowie Ideen für den Umgang mit ihnen in der zweiten Phase gesammelt. Aber gibt es noch weitere mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieser Ideen? Welche Aspekte, Bedingungen oder Personen könnten eine Barriere für vorgeschlagene Verbesserungen im Unternehmen darstellen? Wie ist meine eigene Haltung dem gegenüber? Um diese Fragen besser beantworten zu können, soll über die Widerstandsschwerpunkte nachgedacht werden. Dafür ist die „Aber-Wand“ da, die auch eine Fortsetzung der vorherigen Übungen darstellt. Die Gruppen sollen sich jetzt auf die Hindernisse konzentrieren, die der ersten problemlösenden Idee folgen können. Wo könnte noch ein „aber“ auftauchen? Weshalb glaubt man immer noch nicht, dass eine Veränderung möglich ist? Den Teilnehmer(inne)n werden 30 Minuten für diese Aufgabe sowie für das Aufhängen der Zettelchen und der Präsentation gelassen.

2.6 Vermittlung theoretischer Grundlagen und Hintergründe: Selbstwirksamkeit

Lernziele

- Selbstwirksamkeit als unterstützender Faktor in Innovationsprozessen
- Selbstwirksamkeit als persönliche Eigenschaft, die gezielt gefördert und verstärkt werden kann

Nachdem die „Aber-Aspekte“ identifiziert wurden, ist ersichtlich, wie lange der Weg zur Optimierung des Innovationsprozesses in den Unternehmen ist und wie oft man alle Schwierigkeiten, Bedingungen, Einstellungen und Mittel dafür überprüfen muss. Dies kann mühsam und manchmal sogar entmutigend sein, weswegen zunächst von einem begünstigenden Faktor gesprochen wird, um die Teilnehmer(innen) wieder aufzumuntern: der Selbstwirksamkeit. Wieso wird der Faktor Selbstwirksamkeit an dieser Stelle genannt? Im Rahmen des InnoGESO-Projekts wurden nicht nur qualitative Daten erhoben, sondern auch quantitative, die durch eine Mitarbeiterbefragung in verschiedenen Einrichtungen der Pflege und der Sozialen Arbeit mit insgesamt 1417 Teilnehmenden durchgeführt wurde. Der Schwerpunkt dieser Befragungen war, die Einflussfaktoren des innovativen Verhaltens zu untersuchen, mit dem Ziel, Erkenntnisse zu innovationsbezogenem Verhalten und zur Beschäftigungsfähigkeit zu erwerben. Durch die Auswertung dieser Daten, vor

allem durch Korrelations- und Regressionsrechnungen¹, entstand das interessante Ergebnis, dass die Selbstwirksamkeit einen Einfluss auf alle Phasen der Innovationsprozesse ausübt, vor allem was die Ideengenerierung und -umsetzung angeht. Die Innovationsanforderungen² werden genauso stark davon beeinflusst. Was wir mit Selbstwirksamkeit meinen und wie sie entsteht, wird als nächstes beschrieben.

Bandura (1997) definiert Selbstwirksamkeit als die Einschätzung einer Person ihrer eigenen Fähigkeiten, bestimmte Handlungen organisieren und ausführen zu können. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Erwartungen dieser Person ein bestimmtes Verhalten realisieren zu können (Rammsayer & Weber, 2010). Wer von den eigenen Fähigkeiten nicht überzeugt ist, sieht kaum einen Grund aktiv zu werden. Auf der anderen Seite werden weitere Einflussfaktoren für Motivation und Leistungen, sowie für Verhaltensproduktion und Verhaltensregulation gestärkt. Die Selbstwirksamkeit ist für die Auswahl eines Verhaltens und für die Energie, die darin investiert wird, entscheidend. Sie beeinflusst die Beharrlichkeit gegenüber Hindernissen und Misserfolgen und ebenso den Umgang mit Stress oder Rückschlägen. Die Übertragbarkeit des Konzeptes der Selbstwirksamkeit im beruflichen Kontext bezieht sich auf die Einschätzung der eigenen Kompetenzen, die im Beruf nötig sind. Je mehr eine Person von ihren beruflichen Kompetenzen überzeugt ist, desto anspruchsvollere Ziele setzt sie sich. Wenn ihre Selbstwirksamkeit hingegen ein niedriges Niveau hat, zweifelt sie an ihren beruflichen Fähigkeiten (Roth & Herf, 2010; Nieskens, 2009). Der Grad der Schwierigkeit ein Verhalten auszuführen, die Spezifität dieses Verhaltens und das Niveau der Gewissheit für den Erfolg einer Verhaltensausübung sind die drei Aspekte der Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1997).

Es gibt vier verschiedenen Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung (Rammsayer & Weber, 2010):

1. Die *physiologische Rückmeldung*, die einen Hinweis auf die eigenen Handlungsressourcen geben kann (z.B. Herzschlag oder Blutdruck).

¹ Die Rechnung einer Korrelation von zwei oder mehreren Variablen bzw. Elementen prüft nach, ob es eine Beziehung zwischen ihnen gibt. Bei der Regressionsanalyse wird die Art dieses Zusammenhangs bestimmt.

² Beispielitems aus der quantitativen Befragung: „*Neue Ideen zu entwickeln ist Teil meiner Arbeitsaufgaben*“ oder „*Es gehört zu meinen Aufgaben, neue Ideen aufzugreifen und ihre Alltagstauglichkeit allein oder mit anderen zu prüfen.*“

- Nur die Person selbst kann ihre körperliche Anzeichen wahrnehmen und bewerten;
2. Die *verbale Beeinflussung* ist abhängig von der Glaubwürdigkeit der Person, die einen Hinweis gibt. Wer den Hinweis bekommen hat, entscheidet ob er sich auf diese Person verlassen kann oder nicht;
 3. Die *stellvertretende Erfahrung* wird manchmal auch „Lernen am Modell“ genannt, weil diese Quelle sich auf die Beobachtung von erfolgreichen Aktionen anderer Personen bezieht;
 4. Die *direkte Erfahrung* gilt als die wirksamste Quelle zum Aufbau von Selbstwirksamkeitserwartungen und wird durch das eigene aktive Handeln und die Bewältigung von Herausforderungen erworben. Wenn die Person den Erfolg ihres Handelns ihren eigenen Kompetenzen zuschreibt, erhöht sich ihre Selbstwirksamkeitserwartung. Wenn diesem Erfolg ein anderer Faktor zugeschrieben wird (Umwelt, Glück, Fügung o.ä.), wird die Selbstwirksamkeitserwartung nicht verstärkt.

Es gibt auch Fähigkeiten, die das Bild einer aktiven, selbstbestimmten und selbstregulierenden Person stärken. Bandura (1997) listet fünf grundlegenden Kompetenzen dafür auf:

- die Fähigkeit, Wissen symbolisch repräsentieren zu können,
- die Fähigkeit des Erwerbs von Wissen und Fertigkeiten durch Beobachtung,
- die Fähigkeit, Verhaltenskonsequenzen antizipieren zu können,
- die Fähigkeiten zur Selbstregulation und
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Das Ausmaß an gewonnener Selbstwirksamkeit korreliert mit der wachsenden Bereitschaft, sich mit neuen Situationen auseinander zu setzen (Rammsayer & Weber, 2010).

Tipp:

Bevor man die nächste Kaffeepause genießt, kann eine kleine Fragerunde mit den Teilnehmer(inne)n über das, was bereits gesagt wurde, durchgeführt werden. Ob dieses Konzept klar dargestellt wurde, ob sie eine Beziehung zu ihrer Situation im Unternehmen und ihrer Rolle im Innovationsprozess sehen und ob sie eine Einschätzung ihrer Selbstwirksamkeitserwartungen in diesem Kontext machen können. Anregung der Diskussion: Was können Sie tun, um Ihre Selbstwirksamkeit zu verstärken? Welche der vier Quellen von Selbstwirksamkeit ist Ihrer Erfahrung nach am effektivsten?

Für die Präsentation dieses Teils werden ca. 20 Minuten eingerechnet.