

Barrieren abbauen

Veränderungen können in Unternehmen auf **Widerstand** stoßen. Doch Führungskräfte sollten sich davon nicht entmutigen lassen. Mit diesen vier Schritten lassen sich Innovationen umsetzen.

Innovation wird oft mit Ideenentwicklung gleichgesetzt. Im bunten Labor erfinden kluge Menschen mit kreativen Methoden in agilen Teams Neues, Eigenes, Besonderes. In der Sozialwirtschaft mit ihrer Prägung aus Tradition, Verlässlichkeit und Mangelverwaltung führt das zu Abwehrreflexen. Hier wird schon immer das gut gemacht, was Kostenträger bezahlen und Menschen guttut. Neues provoziert die Frage: ‚Wir bekommen unser Brot- und Buttergeschäft kaum finanziert, wozu Ideen aus einem Labor?‘

Zusätzlich zum Neidfaktor geistert der Irrglaube durch die Manageretage, Innovationen seien plan- und steuerbar. Aus den im Labor generierten Ideen würden nur erfolgreiche Innovationen, wenn sie in komplexen Innovationsmanagement-Systemen wie durch einen Trichter zur Markteinführung gepresst werden. Die Diskrepanz zwischen Aufwand und nicht immer messbarem Ertrag erzeugt erneut Widerstand und die nächste Frage: ‚Außer Spesen nichts gewesen, müssen wir Ressourcen nicht sinnvoller einsetzen?‘

Um dies zu vermeiden, sollte das aktuelle Innovationsparadigma vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Ein Blick nach Asien zeigt: Innovationsführer sind nicht die Unternehmen mit den klügsten Köpfen, den besten eigenen Ideen und dem perfekten Innovationssystem. Führerschaft bei der Innovation ist vielmehr eine Führerschaft bei der Umsetzung: Wirklich innovativ ist, wer für die Bedarfe der Kunden am schnellsten entsprechende Angebote macht. ‚Wir machen’s einfach!‘ – im doppelten Wortsinn, egal

woher die Idee stammt. Dafür braucht es die Mitarbeit und Expertise aller Bereiche eines Unternehmens.

Mit diesen vier Tipps können Führungskräfte in der Sozialwirtschaft Mitarbeitende für neue Ideen begeistern und Innovationen umsetzen:

1. Zuhören

Die eingangs beschriebenen, typischen Vorurteile über Innovationen entstehen, wenn Management-Tools aus der Wirtschaft übernommen werden, anstatt sich auf die eigenen branchentypischen Stärken zu besinnen. Die größte Stärke der Sozialwirtschaft ist ihre Fähigkeit, die oftmals gegensätzlichen Ansprüche verschiedenster Gruppen auszubalancieren. Sie ist nah am Klienten, an Kostenträgern und den eigenen Mitarbeitenden. Ideen für künftige Angebote, die veränderten Bedarfslagen Rechnung tragen, entstehen fast wie von selbst, wenn Verantwortliche auf das hören, was diese Gruppen im Dialog aushandeln.

2. Motivieren

Personalknappheit, rigide Vorgaben von Gesetzgeber und Kostenträger und veränderungsresistente Unternehmensstrukturen sind zusätzliche Innovationsbremsen. Die zweite Aufgabe der Unternehmensführung ist es, alle Anspruchsgruppen trotzdem in die Zukunft mitzunehmen. Wichtigstes Instrument hierfür ist eine von allen Mitarbeitenden mitgetragene starke Vision, wohin das Unternehmen gehen soll. Dazu braucht es Persönlichkeiten, die diese begeistert weitererzählen: ‚Wir müssen nicht die Ersten sein, aber die Ersten, die es richtig, schnell und einfach machen.‘

3. Ermöglichen

Die größte Schwäche der Sozialwirtschaft ist ihr Selbstverständnis als Erfüllungshelfer des Sozialstaates. ‚Ja, aber...‘ ist die typische Reaktion, von außen gesetzte Grenzen der Umsetzbarkeit neuer Ansätze vorschnell zu akzeptieren. Die dritte Aufgabe von Leitung ist es, Raum und Ressourcen sowie Köpfe und Kapital bereitzustellen, um die im Dialog mit ihren Anspruchsgruppen entstandenen Ideen für neue Angebote mit überschaubarem Einsatz in die Praxiserprobung mit und für Klienten und Kunden zu bringen.

4. Vereinfachen

Der Schlüssel zum Abbau von Innovationsbarrieren ist wie ein Handlungsfreibrief für das gesamte Unternehmen. Innovative Fachleute nah am Menschen können in kleinen Projekten einfach mal machen, ausprobieren, schnell umdenken und verwerfen. Fachbereiche und zentrale Dienste sichern die Idee ab: Sie bauen einen soliden fachlichen Rahmen und finden Kostenträger, Investoren und Sponsoren, die die Finanzierung übernehmen können. Wenn sich dabei unterschiedliche Fachlogiken aneinander reiben, ist das weniger Hürde als Innovationsenergie.

Prof. Dr. Hartmut Kopf

ist Partner der Beratungsagentur Kopf Consulting in Speyer und Bonn sowie Honorarprofessor für soziale Innovationen an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.
kontakt@kopf.consulting

MEHR INFORMATIONEN

Kopf, Hartmut. et al (Hg): Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung, Wiesbaden, 2015, 26,99 €.