

4. Innovationsmanagement: Die Alternative zum Resignationszyklus ist die kontinuierliche Verbesserung!

Wer am Montagmorgen mißmutig die Tür zum Büro öffnet und im Routinegang Vorgang für Vorgang cool und ohne Herzensblut abhakt und dabei mit steigender Ungeduld auf den Freitag hofft, der macht sicherlich etwas falsch. Es kann nicht darum gehen, die Arbeitseingänge zu verwalten, sondern es muß die Erkenntnis greifen, daß sich jede Arbeit verbessern läßt. Innovationen sind somit zunächst eine Frage der Einstellung: Es kommt auf die Freude an einer ständigen Verbesserung der Arbeit an, es kommt darauf an, den Wert eines ständigen Verbesserungsprozesses erlebbar zu machen.

Die Freude an ständigen Verbesserungen der eigenen Leistung, der Leistung des Teams bis hin zur Leistung der Verwaltung muß wachsen und zu einem Wert an sich werden. Die größten Feinde für Neuerungen in der Verwaltung sind Eitelkeiten, Ängste und ein ausgeprägtes Statusdenken.

Als Herr Müskel seinen Verbesserungsvorschlag beim Organisationsreferat einreichte, war er von seinem Verbesserungsvorschlag begeistert und wartete mit Ungeduld auf eine Resonanz. Drei Wochen nach Abgang seines Schreibens erhielt er die heiß erwartete Antwort des Organisationsamtes: „Wir freuen uns über Ihr Engagement. Sie werden zur gegebenen Zeit von uns hören!“ Der letzte Satz machte Herrn Müskel stutzig. Schon bald war ihm klar, daß die netten und aufmunternden Worte weniger etwas mit seinen Ideen zu tun hatten. Es waren, wie er sehr schnell herausfand, vorgestanzte Textbausteine. Das war nicht anders, als er nach drei Monaten des an sich vielversprechenden ersten Schreibens einen hinkenden Zwischenbescheid mit dem Hinweis erhielt, daß der Vorschlag noch nicht abschließend habe gewürdigt werden können.

Es dauerte weitere Monate bis er eine endgültige Absage bekam. Für Herrn Müskel war es eine ausgemachte Sache, daß er sich an diesen Prozeduren nicht noch einmal beteiligen würde.

Was ist passiert? Wir können es in diesem Fall nur vermuten: Ein überlastetes Organisationsamt erhält Hinweise und Anregungen, die es nicht allein würdigen kann. Im Rahmen einer breiten Mitzeichnungsliste werden auch die beteiligt, die im Vorfeld als Vorgesetzte diese Neuerungen womöglich bereits zerredet haben.

Ein kontinuierlicher Veränderungsprozeß muß indes anders organisiert werden.

4.1 Wo stehen wir? Verkrustungen behindern die erforderliche Flexibilität

Viele Bereiche in Wirtschaft und Verwaltung leiden an verkrusteten Strukturen mit der Folge, daß notwendige Innovationen, Anpassungen und Verbesserungen verschleppt, hinausgeschoben oder gar wider besseren Wissens aus Bequemlichkeit, Borniertheit und/oder Arroganz (vgl. hierzu Lee Iaccoca: Eine amerikanische Karriere) übersehen oder wegdiskutiert werden. „Die Wahrheit zu sagen“, so ein Insider, „war bei IBM der Karriere wenig förderlich.“ Doch nicht nur in diesem Unternehmen erreichten dringend benötigte Controlling-Botschaften oft nicht die obere Führungsebene. Viel zu häufig wurden auch die schlechten Meldungen schlicht ignoriert. „Es ist eine bekannte Tatsache, daß die Überbringer unangenehmer Botschaften häufig erst im allerletzten Augenblick richtig Gehör finden – wenn es zu spät ist.“ (Nilsen/Barth) Kritik und Mahnungen passen einfach nicht in die Euphorie eines noch im Schwung befindlichen Unternehmens.

Als das Mercedes-Vorstandsmitglied J. Hubbert den Vorstandsvorsitzenden auf die gefährliche Fehlentwicklung, nämlich „daß Mercedes nicht nur das Geld für Reuters Ausflüge in andere Geschäfte bezahlen muß, sondern auch noch leitende Mitarbeiter für die Sanierung der zugekauften Firmen abstellen muß“, hinwies, fand sich ein schnelles Ende dieser Diskussion: „Wenn Ihnen das nicht paßt, müssen Sie sich einen anderen Arbeitsplatz suchen!“ (Spiegel 31, 95, S. 25)

Statt auf die kreativen Mitarbeiterpotentiale zu bauen und die Innovationspotentiale freizusetzen, wie dies etwa in dem erfolgreich umge-

setzten Ansatz des kontinuierlichen Veränderungsprozesses oder etwa in der Philosophie des Total Quality Management verankert ist, werden zu häufig Widerstände und Ängste durch Druck von oben und/oder durch verordnete Rationalisierungen und/oder diktierte drastische Sparprogramme Existenz- und Zukunftsängste aufgebaut. Innovationen, Kreativität und Selbstverantwortung haben es schwer, sich vor diesem Hintergrund zu entfalten.

Die Zahl eingereichter und auch umgesetzter Verbesserungsvorschläge kann als ein Indikator dafür gelten, welche Bedeutung von der Leitung Verbesserungsvorschlägen beigemessen wird. Acht prämierte Vorschläge in einer großen Kommunalverwaltung bei einem Personalbestand von über 5.000 Beschäftigten zeigt, daß in dieser Verwaltung, die für viele andere steht, etwas nicht stimmen kann. Worauf es ankommt, ist eine Klima für Veränderungsprozesse zu schaffen. Das setzt eine neue Werthaftigkeit voraus. So könnten zum Beispiel Führungskräfte daran gemessen werden, wie viele Verbesserungsvorschläge von dem von ihnen betreuten Team ausgegangen sind. Gelingt es, den Verbesserungsvorschlag als Statussymbol herauszustellen, ist viel gewonnen. Wir brauchen Vorbilder, und wer den tüftelnden Mitarbeiter mit Ansehen und Respekt ausstattet, setzt einen kreativen Prozeß in Gang.

Innovationen und neue Wege sind aber auch eine Frage der Beteiligung und der Information.

4.2 Was wollen wir?

Führungskräfte als Innovationsmanager

Innovation und Qualität ist vor allem eine geistige Ausrichtung, eine Frage der Einstellung eines jeden Mitarbeiters: Qualität muß zu einer Lebensauffassung gemacht werden.

Wie aber gelingt es einer Führungskraft, die sich als Innovations- und Qualitätsmanager versteht, Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen? Es kann gelingen, wenn vor allem die Führungskräfte als Vordenker ihre Einstellungen ändern, Statusblockaden abbauen, die Gewinner-Verlierer-Spirale überwinden, stärker auf den Sachverstand des Teams als den der verordneten Vordenker setzen,

das Bestehende ständig hinterfragen und Ängste der Mitarbeiter ernstnehmen.

Wer auf ein prozeßorientiertes Management baut, nutzt die ihm zugeordneten Potentiale. Bereits am ersten Tag erfährt der in der Abteilung neu eingesetzte Mitarbeiter, was man neben seiner Routinearbeit auch noch von ihm wünscht: „Wir erwarten von Ihnen neben Ihrer Arbeit vor allem auch Vorschläge, wie wir die Arbeitsabläufe in Ihrem Aufgabengebiet verbessern können. Denken Sie darüber nach, wie Sie die Arbeit auf Ihrem Arbeitsplatz besser als Ihr Vorgänger organisieren können! Ich erwarte Ihre Vorschläge.“

Was für eine Kraft an Innovationen könnte freigesetzt werden, wenn das Konzept des "job rotation" systematischer und gezielter auch auf Neuerungen hin ausgerichtet würde?

Innovation, so der Präsident von Philips, Jan D. Timmer, ist vor allem eine geistige Ausrichtung, eine Frage der Einstellung eines jeden Mitarbeiters: Innovation, Veränderung muß zu einer Lebensauffassung gemacht werden.

Diese wichtige Einsicht läßt sich indes nicht ohne Irritationen vermitteln. So geriet beispielsweise die Schulung bei der Deutschen Flugsicherung GmbH, die als „Privatisierungskind“ aus der aufgelösten Bundesanstalt für Flugsicherung hervorgegangen ist, nicht auf ungeteilte Zustimmung: „Abqualifiziert und als Mitarbeiter zweiter Klasse abgestempelt werden die Beamten, Angestellten und Arbeiter der ehemaligen Bundesanstalt für Flugsicherung auf einer für die Mitarbeiterschulung verwendeten Transparentfolie, die die Erwartungen und Ziele 1994 der DFS GmbH wiedergibt: Der erstaunte Schulungsteilnehmer erfährt nämlich dort, daß der neue DFS-Mitarbeiter geradezu beseelt davon ist, Probleme zu lösen, Verantwortung auf sich zu laden und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Stetiges Dazulernen, Teamgeist und Teamwissen verstehen sich von selbst, und selbstverständlich ist die Motivation des neuen Mitarbeiters kundenorientiert. Wie anders wird dagegen die alte Einstellung bei der Bundesanstalt für Flugsicherung geschildert, mit der sich die DFS herumschlagen muß: Der Bund zahlt mein Gehalt (= seniores „Absitzen“), Verantwortung wird lieber den anderen überlassen, statt Innovationen zu suchen wird am Status quo festgehalten und untergebenen

Mitarbeitern gegenüber das Herrschaftswissen herausgekehrt.“ (DBB-Magazin, 12, 1994, S. 18 f.)

Diese starken, empörten Worte sind sicherlich verständlich. Doch den Kern treffen sie nicht: Es geht sicherlich nicht um einen Vergleich von BFS und DSF, es geht um Einstellungen. Solche Einstellungen stellen sich zwangsläufig ein, wenn man nicht ständig eigenes Verhalten kritisch hinterfragt. Sie stellen sich aber auch ein, wenn Mitarbeiter voller Engagement ständig gegen ein starres, weniger flexibles System anrennen.

Wenn heute vermehrt gefordert wird, Spitzenpositionen auf Zeit zu vergeben, dann geht diese Forderung augenscheinlich an dem eigentlichen Kern des Problems vorbei: Es geht nicht um die Spitzenposition auf Zeit, wohl aber um eine zeitlich begrenzte Verwendung in einer bestimmten Position. Es geht um ein job-rotation für Führungskräfte, das nicht auf Verschwendungsbreite ausgerichtet ist, sondern durch eine systematische Abfolge von Verwendungen Verkrustungen vermeidet und Innovationen in Gang setzt und in Gang hält.

4.3 Wo wollen wir hin?

Eine Gewinner- statt einer Verliererorganisation

Jeder hat es schon beobachtet: Es gibt Menschen, die haben immer Glück, andere dagegen sind die geborenen Pechvögel. Man kann vortrefflich darüber streiten, ob es sich hier um das Produkt von Zufall, Schicksal oder persönlichen Verstrickungen handelt. Unstreitig dürfte es indes sein, daß es auf die Einstellung ankommt. Bei den Organisationen manifestieren sich diese Einstellungen in den Regelungen und Organisationshandbüchern.

Die traditionelle Organisation ist – unter Hintansetzung der Flexibilität – auf Stabilität hin ausgerichtet. Auf einem dynamisch sich weiterentwickelnden Markt sind dagegen flexible Arbeitsstrukturen gefordert.

Als Innovationsblocker werden Aspekte genannt wie

- die autoritäre Tradition des Unternehmens,
- das autoritäre Führungsverhalten,

- die fehlende Motivation,
- die mangelnde Fähigkeit, die Nebenwirkungen von Entscheidungen vorauszusehen,
- die Ablehnung von technischen Neuerungen, die sich auch aus den hohen, enttäuschten Erwartungen erklärt,
- mangelnde Teamfähigkeit,
- Ressortegoismus,
- Angst vor Machtverlust.

Nicht gut angepaßt sind auf einem sich dynamisch ändernden Markt Organisationen, die

- starre und unflexible Kommunikationsstrukturen,
- einschränkende Entscheidungskompetenzen,
- eine starke Zentralisierung,
- einen langen Instanzenweg,
- eine Zentralisierung der Querschnittsfunktionen,
- unzureichende Ausschöpfung der Delegationspotentiale,
- ein hierarchisches Kästchendenken,
- ein engumgrenztes Revierverhalten,
- wucherende Stäbe, die sich verselbständigen,
- starres Aufgaben- und Stellendenken,
- eine die Initiative von Instanzen erstickende Regelungsbreite und Regelungstiefe,
- eine Projektarbeit, die sich zu einer Konkurrenzhierarchie entwickelt,
- Detailreglementierungen,
- ein machtorientiertes Statussystem,
- autoritäre Führungsstrukturen,
- starre Beurteilungs- und Belohnungssysteme,
- eine Beschäftigung mit sich selbst,
- Entfremdungsstrategien durch eine inflexible Personalsteuerung,
- starre Arbeitszeitmodelle, enger Gleitzeitrahmen,

- mangelnde Arbeitssicherheit,
- vernachlässigte Büroraumgestaltung,
- formalisiertes und eingeengtes Vorschlagswesen

aufweisen.

Diese und ähnliche Indikatoren einer starren und meist inflexiblen Organisation bauen auf Macht statt auf Hilfe zur Selbsthilfe. Sie sind wenig geeignet, um auf Reife, Motivation, Initiative, Risikobereitschaft, Kooperation, Selbstverantwortung, Flexibilität, Innovationsbereitschaft, Kreativität und Verantwortung hinzuwirken. Statt dessen führen diese Strukturen zu Passivität, Vermeidungsverhalten, innerer Kündigung, Entfremdung, Unreife, Machtkämpfen um der Macht willen, Ausnutzung von Schwächen.

Dagegen weist die Gewinner-Organisation

- Teamstrukturen,
- vernetzte und flexible Kommunikationsstrukturen,
- regelmäßige sachorientierte Meetings,
- flexible Stellen- und Aufgabenverteilung,
- teamorientiertes Belohnungssystem,
- Innovationen als Gestaltungsalternativen,
- Servicestellen statt Stäbe

auf.

Die Gewinnerorganisation baut auf Hilfe zur Selbsthilfe, baut auf den Reifegrad der Beschäftigten, sucht die Identifikation mit der Arbeit und fördert die Lust am Lernen.

Vergleicht man diese gegenläufigen Strukturen mit der traditionellen Verwaltungskultur der öffentlichen Verwaltung, dann tendiert sie heute noch mehr hin zu den Charakteristiken der Verliererorganisation:

- starke, formale Hierarchisierung innerhalb und zwischen den Instanzen,
- Zentralisierung der Ressourcen,

- Einwegkommunikation,
- ausgeprägte Kontrolle durch Reglementierung (z. B. Erlasse, Verfügungen),
- ausgeprägte und überzogene Schriftlichkeit,
- enge Handlungsspielräume durch starke personalpolitische und fiskalische Reglementierungen,
- Inputorientierung,
- fehlendes Kostenbewußtsein im Miteinander von Legislative und Exekutive sowie bei der Gestaltung der Arbeit,
- hohe und eng ausgelegte Regelungsdichte im Arbeitsablauf (z. B. Arbeitszeitregelungen),
- eine autoritäre Tradition hoheitlichen Denkens,
- fehlende Anreizgestaltung,
- Demotivierung durch sachfremde Beförderungsentscheidungen,
- mangelnde Fähigkeit, die Nebenwirkungen von den Ursachen zu trennen,
- mangelnde Teamfähigkeit im Instanzenweg,
- Ressortegoismus,
- Angst vor Machtverlust.

4.4 Was machen wir falsch?

Die Gewinner/Verlierer-Spirale überwinden

Menschen wollen Recht haben, und sie wollen wichtig sein. Hieran mag es liegen, daß häufig das Wohl des Unternehmens bzw. der Verwaltung Eitelkeiten untergeordnet wird. Die Dynamik des Gerangels zum Abstecken der Reviergrenzen innerhalb der Sparten, Abteilungen, Sachgebiete bis hin zum Arbeitsplatz bindet nicht nur die Arbeitskraft und die Aufmerksamkeit. Viel Energie, Kreativität und Innovationen verlieren sich beim Gerangel um Zuständigkeiten und Abgrenzungen. Der Kampf um Reviergrenzen wird häufig mit so großer Hartnäckigkeit ausgetragen, daß selbst das Wohl des Ganzen zu einer untergeordneten Größe werden kann. Lee Iacocca hat vieles von diesen Irrationalitäten in seinem Buch: „Eine amerikanische Kar-

riere“ beschrieben. Wo Neid, Konkurrenzrangel, Mißgunst, Schikane, Dominanz um der Dominanz willen vorherrschen, da versandet menschliche Kreativität, Reife, Selbstverantwortung und Innovation.

„Viel Energie“, so heißt es in einem Bericht (Spiegel 31, 1995, S. 23) verwendeten die Herren im Daimler-Vorstand, die aufs Schönste über moderne Führungsprinzipien plaudern können, auf eine ganz profane Tätigkeit: die Schlamm Schlacht. ... Herrscht unter den Stuttgarter Spitzenmanagern eine heimliche Lust an der Selbstzerstörung?“

Diese disharmonische Dynamik, die selbst vor den scheinbar zweckrational agierenden und dem Wohl des Unternehmens in besonderem Maße verpflichteten Vorstandsetagen keinen Halt macht, kommt in der so treffend formulierten „Managerformel“ anschaulich zum Ausdruck. Da heißt es: Ein Drittel der Arbeitszeit ist zu reservieren, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen (z. B. nicht informieren, tendenziös unterrichten, emotionalisieren, Gerüchte in Umlauf setzen, PR-Arbeit auf Kosten des anderen). Ein weiteres Drittel bleibt der Abwehr vorbehalten, um die Sprengkörper unter dem eigenen Stuhl zu entschärfen (z. B. Gegendarstellungen, überflüssige Vorlagen, Abwehrgespräche führen, Verbündete verpflichten, Fangnetze legen). Was für die Sache noch verbleibt, ist ein Drittel der Zeit für die eigentliche Arbeit, aber weit weniger an Energie.

Diese Formel mag übertrieben klingen. Doch sind wir tatsächlich über diese Niederungen erhaben? Gibt es nicht in unserem Arbeitsfeld Menschen, denen wir alles zutrauen, auch das Schlechteste? Haben Sie nicht auch schon einmal das Gefühl gehabt, daß sich ein Kollege auf Ihre Kosten hin zu profilieren suchte? Wie werden wir wohl reagieren, wenn dieser Mensch auf der Suche nach einer wichtigen Auskunft ist, die Sie ihm geben könnten? Bleiben Sie in diesem Fall sachlich und dem Gemeinwohl des Unternehmens bzw. der Verwaltung verpflichtet? Geben wir solche wichtigen Informationen auch dann selbstlos weiter, wenn wir wissen, daß diese Information unseren unsympathischen Konkurrenten auf dessen Erfolgsleiter eine Stufe höher führt oder – um es eine Nuance drastischer zu formulieren – wenn sich der andere damit auf unsere Kosten profilieren kann? In diesen Zusammenhang ist ein Zitat über den angeschlagenen Konzernriesen IBM aufschluß-

reich: „Manche vergleichen die quälend langen Entscheidungsprozesse mit einem Marsch durch Erdnußbutter. Andere ... denken mit Schauern zurück an endlose Diskussionen, an Arroganz und Eifersüchteleien zwischen Technikern und Verkäufern.“



Eine andere Variante in diesem Réviergerangel und Beziehungsgeflecht zeigt sich, wenn der Erfolg einer Abteilung oder eines Managers ins Gerede kommt. Dabei könnte nämlich etwas Negatives an dem Erfolgreichen haften bleiben. Das schadet dem Image, und die Eitelkeit nimmt Schaden. In diesem Sinne stellt Reinhard Mohn, der aus dem Bertelsmann-Verlag den zweitgrößten Medien-Konzern der Welt schmiedete, fest: „Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon einer seiner Meinungen nach unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos. Seine Angst vor seinem Mißerfolg ist übersteigert. Tritt dieser einmal ein, so wird er alles tun, um sein Gesicht nicht zu verlieren, bis hin zur unkorrekten Darstellung der Geschehnisse.“

Wohl auch an der Eitelkeit der Stars und den häufig gepflegten Personenkult mag es liegen, daß Meldungen über notwendige Kurskorrekturen nicht ernstgenommen werden.

Wie aber – so stellt sich für die Nachdenklichen die Frage – können wir das ändern, was jeder von uns tagtäglich erlebt und was die meisten von uns letztlich so nicht wollen? Wie finden wir den Weg zu einem effizienten, harmonischen, kreativen und gestaltenden Miteinander? Die Rückschlüsse sind einfach zu ziehen, die Umsetzung dagegen ist eine hohe Kunst. Die Führungskräfte in ihrem Rollenverständnis als Innovations- und Qualitätsmanager orientieren ihr Verhalten an sieben Leitsätzen:

1. Das Sachanliegen wichtiger nehmen als die eigene Person!
2. Sich ziel-, prozeß- und ergebnisorientiert auf die gestellte Aufgabe besinnen. (Wofür werde ich bezahlt? Was kann bzw. was sollte ich erreichen?)
3. Die eigenen unvergleichlichen Stärken erkennen und ausbauen und zu den eigenen Schwächen stehen! Eigene Schwächen nicht im Konkurrenzkampf verdrängen, sondern Raum für andere geben, wo diese besser sind.
4. Persönliche Eitelkeiten erkennen und zu dem eigenen „wunden Punkt“ stehen.
5. Nach Wegen suchen, wo möglichst viele gewinnen können.
6. Läuft etwas im Team schief, zunächst prüfen, was man selbst dazu beitragen kann, daß sich dieser Fehler nicht noch einmal wiederholt: „Was habe ich versäumt bzw. falsch gemacht, daß es zu dieser Pannen kommen konnte?“
7. Verantwortung auch für die Fehler der anderen mittragen.

4.5 Wie kommen wir zu unseren Zielen? Der kontinuierliche Veränderungsprozeß

Aus Japan kommt die Botschaft, daß neben dem ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungshandeln vor allem das prozeßorientierte Denken nicht vernachlässigt werden darf. Dafür steht der Begriff des Kaizen: „Kaizen bedeutet ständige Verbesserung im privaten und Arbeitsleben. Kaizen am Arbeitsplatz ist die ständige Verbesserung, zu

der alle gleichermaßen beitragen – Führungskräfte wie Mitarbeiter.“ (Imai, S. 302)

Kaizen setzt auf ein prozeßorientiertes Denken, ist mitarbeiterorientiert und „hängt von den Bemühungen der Mitarbeiter ab. Ein scharfer Kontrast zum ergebnisorientierten Denken der meisten westlichen Manager.“ Kaizen setzt einen anderen mentalen Akzent: Der Weg zum Ziel wird herausgestellt. Es geht nicht nur um die Tore etwa bei Fußballspiel, es geht auch um die Art und Weise, wie dieses Ergebnis zustande kommt. Hieraus leitet sich ein erstes Axiom ab: Ein besseres Ergebnis kann erst dann erwartet werden, wenn der Weg zur Erstellung der Produkte verbessert wurde. Veränderung als Prozeß impliziert ein weiteres Axiom: Die Organisation ist mehr als die Addition der einzelnen Mitarbeiter. Die Organisation wird als Organismus gesehen. Diese Sicht findet sich in Ansätzen wieder, die auf ein stärkeres WIR-Gefühl setzen (vgl. corporate identity).

Diese Philosophie konkretisiert sich in einem prozeßorientierten Managementstil. Dieser Führungsstil ist im Gegensatz zum ergebnisorientierten Stil auf die Mitarbeiter fixiert: „Ein prozeßorientierter Manager fördert und unterstützt seine Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe. Dieser Führungsstil setzt das Vorhandensein langfristiger Perspektiven und meist auch Änderungen im Verhaltensbereich voraus. Dieser Stil erfordert Selbstdisziplin, guten Umgang mit der Zeit, Entwicklungsfähigkeit, Einbeziehung und Mitwirkung, moralische Integrität und Bereitschaft zur Kommunikation.“ (Imai)

Prozeßorientiertes Management, die Grundlage des Kaizen, setzt auf eine Unterstützung der Mitarbeiter. Der Mensch als dienstleistende Faktorkapazität funktioniert aber nicht auf Knopfdruck. Er braucht ein in sich stimmiges Klima, das vor allem heute durch zwei Bedingungen geprägt wird: die mentale Überwindung eines Gewinner-Verlierer-Spiels und das Begreifen der Organisation als Organismus: Teamfähigkeit statt Einzelkämpfermentalität.

Es ist allerdings eine Tatsache, daß sich Führungskräfte auf ihrem Stuhl verbrauchen. Sie brennen mit der Zeit aus, häufig fehlt ihnen das aufbauende Feedback, und nicht selten fühlen sie sich an der Spitze besonders einsam.

Es geht um ein Mehr an Flexibilität in den oberen Etagen, es geht aber auch um einen Einstellungswandel quer durch die Verwaltung von oben bis in die untersten Bereiche.

Wie aber gelingt es, Innovationen zu einem ständigen Prozeß zu machen? Es kann gelingen, wenn vor allem die Führungskräfte als Vordenker ihre Einstellungen ändern, Statusblockaden abbauen, die Gewinner-/Verlierer-Spirale überwinden, stärker auf den Sachverstand des Teams als den der verordneten Vordenker setzen, das Bestehende ständig hinterfragen und Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen.

4.6 Schritte zu einem Innovationsmanagement

Worauf es aber vor allem ankommt, ist die Freude an Innovationen. Sie muß wachsen und zu einem Wert an sich werden.

Ob Führungskraft oder Mitarbeiter: Die folgenden Leitsätze geben auf diesem Weg eine erste Orientierung:

1. Bauen Sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Alles läßt sich verbessern. Haben Sie den Mut zu neuen und andersartigen Wegen. Gehen Sie auf diesem Weg auch kalkulierbare Risiken ein!
2. Trägheit, Bequemlichkeit und Besitzstandsdenken sind die Feinde der Innovation. Vermeiden Sie daher eine behäbige Selbstzufriedenheit. Gehen Sie diesen mentalen Fallen aus dem Weg. Bleiben Sie geistig aktiv, indem Sie ständig den Sinn Ihres Tätigseins hinterfragen. (z. B. „individuelle“ Zweckkritik) Prüfen Sie, wie Sie die Abläufe verbessern können! (z.B. „individuelle“ Vollzugskritik)
3. Setzen Sie auch auf die kleinen Verbesserungen. Nehmen Sie diese ernst. Es kommt auf die Verbesserung an. Sie ist der eigentliche Wert, und erst an zweiter Stelle folgt die Wirkung.
4. Finden Sie heraus, was am nächsten Tag, in der nächsten Woche, im nächsten Monat, im nächsten Jahr besser laufen kann.
5. Ermuntern Sie jeden Mitarbeiter, neue Wege zu gehen. Schaffen Sie ein Klima für eine permanente Verbesserung. Schaffen Sie

- Anreize für ständige Verbesserungen und Innovationen. (z. B. immaterielle Statussymbole)
6. Lernen Sie aus Fehlern. Sehen Sie in ihnen Botschaften, Impulse und Herausforderungen, um die Arbeitsabläufe zu verbessern.
 7. Geben Sie sich nicht mit den schnellen Lösungen zufrieden. Behalten Sie sich den Sinn für das Experimentieren.
 8. Nutzen Sie die Arbeitsbesprechungen in Ihrem Arbeitsteam, um gemeinsam Standards zu definieren, an denen Sie den Verbesserungsprozeß für alle erlebbar machen.
 9. Lassen Sie nicht zu, daß unbequeme Neuerungen, die das Trägheitsprinzip erschüttern könnten, bereits im Ansatz zerredet werden.
 10. Unterscheiden Sie zwischen emotionalen und sachlichen Einwänden gegen Neuerungen, und lassen Sie sich nicht von emotional geleiteten Argumenten auf Ihrem Weg verunsichern. Wer von den neuen Wegen nicht viel hält oder deren Konsequenzen fürchtet, wird genügend Gründe finden, die gegen Neuerungen sprechen. Was das Herz begehrt, so heißt es, rechtfertigt der Verstand.
 11. Wer zu lange derselben Tätigkeit im selben Umfeld nachgeht, verliert leicht den Schwung und die Bereitschaft, Änderungen und Innovationen täglich von Neuem zu suchen. Suchen Sie daher neue Herausforderungen durch einen systematischen Aufgabenwechsel (z. B. job rotation), und ermuntern Sie auch Ihre Mitarbeiter, nicht zu lange in der gleichen Tätigkeit zu verweilen.
 12. Finden Sie ein ausgewogenes Spannungsverhältnis in Ihrem Arbeitsteam zwischen den kreativ unruhigen Geistern und den auf Beharrlichkeit setzenden Mitarbeitern.
 13. Ermuntern Sie neue Mitarbeiter bereits in den ersten Tag im Einführungsgespräch, sich neben ihrer Routinearbeit auch auf Verbesserungen der Arbeiten zu konzentrieren. Lassen Sie erkennen, daß Sie von ihnen Vorschläge erwarten, wie man die Arbeitsabläufe und Dienstleistungsprodukte verbessern kann.

14. Wirken Sie einer Demotivierung durch die sich zwangsläufig einstellende Routine bei sich und Ihren Mitarbeitern entgegen.
15. Werden Sie zu einem unruhigen, unbequemen, aber konstruktiven Geist, der ständig Selbstverständlichkeiten hinterfragt und Anstöße gibt, um auf diese Weise die Verhältnisse hin zum Besseren zu wenden. Setzen Sie dabei nicht auf die Unruhe, sondern auf das Bewegte. Bauen Sie auf die Ergebnisse!

Fünf Schritte auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Verbesserung!

Analysieren Sie offen und selbstkritisch die Stärken und Schwächen im Arbeitsablauf

Unterscheiden Sie zwischen dem, was Sie direkt verbessern können, und dem, was einen längeren Atem braucht (Bedingungsfaktoren)

Legen Sie die Schritte der von Ihnen angestrebten Verbesserungen fest. Bleiben Sie realistisch

Schätzen Sie den benötigten Zeitrahmen und legen Sie die Zwischenschritte fest

Erproben Sie Wege und Mittel, um über die eingeschliffenen Denkblockaden hinauszuwachsen