

Prof. Dr. Norbert Thom zeigte es klar: Innovationsprozesse gestalten – von der Idee zur Umsetzung

Careum Forum 2012 – Innovationen standen hoch im Kurs

Teamarbeit, Flexibilität und die passenden Rahmenbedingungen sind Voraussetzungen, die Innovationen ermöglichen. Deshalb widmete sich das Careum Forum 2012 dem Thema «Innovation im Gesundheitswesen» mit vier Referaten und einer anregenden Podiumsdiskussion. Die Veranstaltung versammelte rund 200 Personen aus allen Berufsfeldern des Gesundheitswesens.



Prof. Dr. Norbert Thom, ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

Dass Innovationen unverzichtbar für die Wettbewerbsfähigkeit der Institutionen und den Wohlstand der Gesellschaft seien, bestreite niemand, meinte Prof. Dr. Norbert Thom, ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Die Frage sei aber, welche Voraussetzungen und Bedingungen Innovationsprozesse ermöglichen. «Innovationen sind eine gesamtinstitutionelle Leistung. Alle müssen mitwirken», sagte er. Denn von einem Innovationsprozess könne erst gesprochen werden, wenn von der Idee über die Umsetzung bis zur Akzeptanz im Markt und beim Publikum alle einzelnen Schritte erfolgt seien. Weil jeder dieser Schritte ganz unterschiedliche Eignungen benötige, könne man auf niemanden verzichten.

Talente sind gesucht

«Wir brauchen alle Talente», brachte es der Referent auf den Punkt. Zwar gebe es einen Mix spezifischer Instrumente, um Innovationen in einem Betrieb oder einer Organisation zu fördern, aber viel wichtiger seien eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, die entsprechende Anreize setze und auch Fehler zulasse, sofern sie bei Nichtroutineaktivitäten gemacht und als Ausgangspunkt für Verbesserungen genutzt würden. Innovation sieht Norbert Thom als Teamarbeit von Promotoren mit unterschiedlichen Fähigkeiten: «Eine(r) allein schafft das nicht.»

Speziell interessant: Sozialinnovationen

Bezüglich des Gesundheitswesens interessieren naturgemäss Sozialinnovationen. Darunter versteht man bewusst gestaltete Neuerungen im Humanbereich von Unternehmen. Als praktisches Beispiel sind hier neue Salärssysteme, innovative Arbeitszeitmodelle, die Einführung von verbesserten Aus- und Weiterbildungskonzepten usw. zu nennen. Ziele von Sozialinnovationen bestehen darin, die Attraktivität am externen und internen Arbeitsmarkt zu erhöhen, die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen und -werten zu vergrössern sowie soziale Verantwortung zu übernehmen.

Die wichtigste Rolle spielen Menschen im Innovationsprozess. So wird der Einsatz von Führungsinstrumenten von Annahmen über den Menschen beeinflusst. Vereinfachte und zu stark verallgemeinerte Menschenbilder werden der Realität allerdings nicht gerecht. Prof. Thom: «In Anlehnung an das Konzept des «komplexen Menschen» von Edgar H. Schein scheint es für

den Zusammenhang des Innovationsmanagements angemessen zu sein, tendenziell von folgenden Annahmen auszugehen:

- Menschen sind wandlungsfähig. Die Hierarchie ihrer Bedürfnisse ändert sich in Abhängigkeit von der Situation und der Zeit (den Lebensabschnitten).
- Menschen sind lernfähig. Das gilt auch für ihre Motivationsmuster. Diese sind das Ergebnis ihrer anfänglichen Bedürfnisse und ihrer Erfahrungen in der Arbeitswelt.
- In Abhängigkeit von seinen Motiven, Fähigkeiten und Aufgabenstellungen kann sich der Mensch auf verschiedene Managementkonzepte und die zugehörigen Instrumente einstellen.»

Unternehmenskultur: Die Chemie muss stimmen

Damit sich Menschen im Spital oder Heim innovativ entfalten können, braucht es eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. «Darunter wird die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen verstanden, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder aller Hierarchiestufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen», betonte Prof. Thom. Diese Kultur zeichnet sich wie folgt aus:

- Die Hierarchiespitze besitzt selbst einen Leistungsausweis im Innovationsbereich.
- Initiativen und Bereitschaft zur Erprobung neuer Problemlösungen werden belohnt.
- Fehler dürfen bei Nichtroutineaktivitäten gemacht werden, sofern sie sich nicht identisch wiederholen und sie als Ausgangspunkt für gezielte Verbesserungen genutzt werden.
- Kunden werden ebenso wie Lieferanten als wertvolle Ideenquellen betrachtet und entsprechend respektvoll behandelt.

- Jeder Vorgesetzte ist aufgefordert, seine Mitarbeitenden zu kreativen Leistungen anzusporren. Er wird auch nach dem entsprechenden Erfolg seiner Bemühungen beurteilt.
- Lassen sich neue Ideen aufgrund übergeordneter unternehmerischer Perspektiven nicht verwirklichen, so werden die Ablehnungsgründe den betreffenden Personen überzeugend erläutert.
- Erfolge werden gefeiert und gewürdigt. Dabei wird auch an die stillen Helfer gedacht.

Der Kultur-Check

«Hic Sparta, hic salta» – in der Praxis zeigt sich die wahre Umsetzung. Dazu gibt es wichtige Bestimmungsgrößen der Unternehmenskultur. Im Kultur-Check können sie kurz zusammengefasst werden. So braucht es für ein innovatives Klima:

- Kommunikation nach innen und aussen,
- Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte,
- Strategische Leitideen für unternehmerisches Handeln sowie
- einen geeigneten Entscheidungs-zentralisationsgrad in der Unternehmungshierarchie

Naheliegender ist deshalb, dass in Krisensituationen durch den Austausch von Schlüsselpersonen im Management und durch einen Wandel im Bewusstsein der Belegschaft erstaunlich rasch eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur erfolgen kann.

Innovationsförderliches Ziel- und Strategiesystem schaffen

Im Führungsalltag gehe es darum, in der innerbetrieblichen Kommunikation klarzustellen, dass Innovationen keinen Wert an sich darstellen, sondern vielmehr im Dienste wichtiger wirtschaftlicher, sozialer und flexibilitätsbezogener Unternehmensziele stehen. Im Sinne eines «Management by objectives» sei daher zu konkretisieren, was generelle Innovationsziele für den einzelnen Mitarbeitenden bedeuten.

Durch Mitarbeitergespräche und Befragungen müssen konkrete Anhaltspunkte gewonnen werden, wie Beteiligte an Innovationsprozessen zum Einsatz ihrer Fähigkeiten bewegt werden können. Dabei wird sich die Rangfolge der Anreize bei den Mitarbeitern gemäss den Annahmen vom «komplexen Menschen» von Zeit zu Zeit ändern.

Von ausschlaggebender Bedeutung sind in jedem Falle wirksame Anreize für innovative Mitarbeitende:

- Eine herausfordernde, den Fähigkeiten/dem Potenzial entsprechende Tätigkeit

- Gelegenheit, eigene Ideen hervorzubringen und umzusetzen
- Möglichkeit zur Job Rotation
- Projektarbeit
- Fachliche Aufstiegsmöglichkeiten
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen
- Gute Kooperation mit überzeugenden Vorgesetzten
- Persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte
- Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch mit Experten
- Zusammenarbeit mit lernfähigen Mitarbeitenden
- Höhe des Gehaltes im Vergleich zu Land, Branche oder Funktion usw.
- Anteil leistungsabhängiger Komponenten im Gehalt
- Spezielle Prämien für innovationsbezogene Leistungen
- Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung am Unternehmen

Welche Manager braucht das Land?

Der Anstoss zur Innovation gehe im Wesentlichen von der Spitze aus, unterstrich Prof. Thom. Dort treffen wir drei Kategorien von Managementprozessen nach Harald Leavitt:

- Kreatives Entdecken
- Analysierendes Problemlösen
- Umsetzendes Realisieren

Eine von der Unternehmensberatung Kienbaum in Deutschland durchgeführte Studie zeigt, dass sich:

- 16% der befragten Manager zu den Entdeckern,

- 43% zu den Analytikern und
- 41% zu den Realisatoren zählen.

Aus der Praxis, so Prof. Thom, zeige sich, dass für ein effizientes Innovationsmanagement alle drei Eigenschaften relevant seien, weshalb für den Innovationserfolg eine Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Managertypen notwendig ist. Es braucht folglich im Innovationsprozess Macht-, Fach- und Prozesspromotoren (Promotorenmodell).

Und es braucht motivierte Teams. Gruppenorientierten Organisationsformen bieten klare Vorteile. Er erfolgt eine bessere Nutzung des Expertenwissens der Teamangehörigen, es bestehen breitere Informations- und Erfahrungsgrundlagen, die unmittelbare persönliche Kommunikation hilft, Konflikte zu vermeiden, die Partizipation aller Teamangehörigen erhöht deren Motivation und bessere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit helfen wesentlich, Umwelt- und Aufgabenveränderungen virtuos zu meistern.

Prof. Thoms Fazit lautet somit:

- Nur Innovatoren sind wirkliche Unternehmer. Das sagte bereits der berühmte österreichische Volkswirtschaftler Joseph Schumpeter im Jahre 1911.
- Diversity: Im Innovationsprozess braucht es sehr unterschiedliche Fähigkeiten (Kreative – Analytiker – Macher – Kommunikatoren – Treiber – Bremsen)
- Eine(r) alleine schafft das nicht!
- Durch den Produktionsfaktor Organisation sind die Einzeltalente zusammenzuführen.
- Ohne echte Teamführung geht es ebenfalls nicht!

Text: Dr. Hans Balmer

