



Barrieren im Innovationsprozess

Kopf, Bauch und Personen

**Christian Eismann, Susanne Schön,
Helke Wendt-Schwarzburg**

Service Center Beitrag Nr. 3

Januar 2016

Zitationsempfehlung:

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke (2016): *Barrieren im Innovationsprozess. Kopf, Bauch und Personen*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

„Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung“ⁱ
Kaiser Wilhelm II. über die Zukunft der Mobilität

Barrieren im Innovationsprozess

Kaiser Wilhelm II. war skeptisch. Bislang hatte das Pferd dem Menschen gute Dienste erwiesen. Warum sollte es in Zukunft anders sein? Weshalb an funktionierenden Lösungen etwas ändern? Innovationen erzeugen Unsicherheit – umso mehr, je stärker sie an gewohnten Lebensumständen und Alltagsroutinen rütteln. Der Mensch will stets bewahren, was er kennt und was funktioniert. Skepsis ist da wohl die leichteste der vielen Formen von Widerstand, die bis hin zu offenen Machtdemonstrationen oder Sabotagen reichen.

Wer Widerstände versteht, stößt auf Lösungswege

Widerstände sind feste Begleiterscheinungen von Innovationsprozessen. Fast immer sind sie lästig, sie können sich aber auch als ausgesprochen nützlich erweisen. Denn Widerstände beleuchten unbeachtete und vernachlässigte Aspekte von Innovationen und verweisen so (indirekt) auf Akzeptanzkriterien des Umfelds. Die Fundamente von Barrieren des Innovationsprozesses liegen in der menschlichen Psyche, durchrationalisierten Systemen und sozialen Dynamiken. Wer diese Ursachen von Widerständen aufdeckt und richtig versteht, kann sie *für* Innovationen einsetzen.

Innovationen treffen auf begrenzte Rationalität

Jeden Tag prasseln unzählige Eindrücke auf uns herab und wir treffen Hunderte Entscheidungen. Die meisten davon sind unbewusst, denn wir können nicht jede einzelne rational durchdenken. Dafür fehlen uns Zeit, Motivation, Informationen und wir gehen Kompromisse ein. Fakt ist außerdem, dass wir nicht nach optimalen Lösungen suchen, sondern uns mit zufriedenstellenden Lösungen begnügen. Vor diesem Hintergrund nehmen wir unsere Umwelt nur selektiv wahr, um uns vor Überforderung zu schützen. Wir müssen handlungs- und entscheidungsfähig bleiben und reduzieren deswegen die Komplexität unserer Umwelt teils bewusst, teils unbewusst. Das Bild eines gänzlich reflektierten, bestens informierten und völlig überlegten Menschen ist damit ein Mythos. Unsere Entscheidungen sind nur innerhalb eines gewissen Rahmens und innerhalb unserer Möglichkeiten rational. Diese begrenzte Rationalität ist der Grund vieler persönlicher, sozialer und organisationaler Widerstände. Und sie ist ein Zeichen dafür, dass jeder Mensch seine eigene, ganz persönliche Wirklichkeit (Wahrheit) besitzt, aus der sich letztlich seine Denkmuster speisen.

Denkmuster bestimmen maßgeblich, was uns wichtig ist, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen, beschreiben und darüber kommunizieren – und letztlich, wie wir Dinge bewerten. Wenn Ingenieure oberirdische Stromtrassen als effiziente Lösung für eine zukunftsfähige Energieversorgung bezeichnen, Naturschützer sie aber als Verschandelung der Natur und Bedrohung für den Landschaftstourismus sehen, prallen zwei Wirklichkeiten aufeinander: Dasselbe Objekt – die Stromtrasse – wird unterschiedlich interpretiert und assoziiert. Äußerungen wie „Das ist nicht sinnvoll“

deuten auf Konflikte zwischen Denkmustern hin. In solchen Fällen müssen Diskussionen zwischen Stakeholdern zunächst verständnisorientiert ablaufen, beispielsweise durch eine gemeinsame Situationsanalyse. Vor einem Konsens muss Konsensfähigkeit hergestellt werden.

Ohne Routinen keine Effizienz, mit Routinen keine Innovation

Routinen dominieren unser Alltagsleben manchmal so sehr, dass wir uns ihrer nicht mehr bewusst sind. Während ihre Entstehung ein langwieriger Prozess der ständigen Wiederholung von Handlungs- und Denkweisen ist, können sie von jetzt auf gleich unwirksam werden. Routinen funktionieren nach dem Schema: „Wenn in Situation A das Ereignis B auftritt, dann reagiere mit Routine C um das Ergebnis D zu erzielen“. Das ermöglicht Effizienz, funktioniert aber nur in einem konstanten berechenbaren Umfeld. Wenn Situationen sich ändern, werden Routinen womöglich unwirksam. Genau das tun Innovationen. Sie lassen so manche Routinen ins Leere laufen und lösen vorübergehende Effizienzseinbußen aus. Neue Routinen müssen her, für notwendige neue Situationen, die aus veränderten ökologischen und gesellschaftlichen Großwetterlagen erwachsen. Dies der Innovation oder sogar dem Innovationsmanager zuzuschreiben ist leider üblich, aber zu kurz gedacht. Denn es ist der unabdingbare Strukturwandel, der zu vorübergehender Ineffizienz führt. Die Innovation ist nur eine Reaktion darauf.

Proteste wie „Das haben wir schon immer so gemacht“ sind typische Reaktionen auf Routinen, die von Innovationsmanagern infrage gestellt werden. Zu ihrer Rechtfertigung werden traditionale Argumente angebracht, sie ist also rückwärtsgewandt. Häufig werden Innovationen auf der Basis dessen beurteilt, was in der Vergangenheit funktioniert hat und seltener darüber, was in der Zukunft funktionieren könnte (Status quo-Syndrom). Nicht selten deuten die Betroffenen dieses Infragestellen als Zweifel an ihrer Kompetenz. An diesen Punkten muss die Aufklärung der Innovationsmanager ansetzen. Innovationen können vom Status quo aus nicht angemessen beurteilt werden. Und Kompetenz ist daran zu messen, wie mit unausweichlichen Veränderungen umgegangen wird.

Innovationsmanagement: Routine mit dem Ziel Capacity Development

Die Innovationsgruppen arbeiten alltäglich mit und in Organisationen (Unternehmen, Vereine, öffentliche Einrichtungen). Die Soziologie begreift Organisationen als Ansammlung von systematisch verknüpften Routinen, wozu Bürokratien, formale Strukturen und Entscheidungswege zählen, aber auch das organisationseigene Innovationsmanagement. Es regelt den Umgang mit neuem Wissen und dessen Integration in bestehende Abläufe mit dem Ziel der Wandlungsfähigkeit und des Capacity Development. Es ist notwendig, weil Organisationen zwar an ihren Umweltschnittstellen mit Innovationen konfrontiert werden, an dieser Außengrenze aber seltenst über sie entschieden wird. Bei großen Praxispartnern und Behörden gehören die Entscheider leider nicht zum engeren Kreis der Innovationsgruppe.

Ein gutes Innovationsmanagement zeichnet sich durch effizienten und verlustfreien Informationstransfer aus. Kurze Wege verringern den Informationsverlust und reduzieren das Risiko einer Ablehnung aufgrund unvollständigen oder veralteten Wissens. Daneben muss das Projekt in den Köpfen der Entscheider präsent bleiben, etwa durch direkten regelmäßigen Austausch mit dem jeweiligen Mitglied der Innovationsgruppe (wenn nötig, auch mit Nachdruck durchsetzen). Der aktuelle

Praxiskontext bietet die beste Gelegenheit, dies auszuprobieren. Und es ist ausdrücklich erwünscht. Die Arbeit am eigenen Innovationsmanagement wird auch auf andere Routinen übergreifen, die davon berührt sind.

Innovationen verstehen kommt vor Innovationen akzeptieren

Innovationen zu erarbeiten ist ein wissensintensiver Prozess. Doch als Barriere wird das Wissen noch zu häufig unterschätzt und fälschlicherweise mit Aspekten der Transparenz und Partizipation vermengt. Doch informieren allein reicht nicht immer. Die Betroffenen wollen die Funktions- und Wirkungsweise, vor allem aber die Konsequenzen von Innovationen verstehen. Hierfür muss Expertenwissen über komplexe technische, soziale und ökologische Systeme heruntergebrochen und vermittelt werden. Die Betroffenen interessiert in erster Linie, was sich für sie konkret ändert, welche Ursachen dies hat, warum es notwendig ist und es keine besseren (weniger störenden) Alternativen gibt. Das erfordert eine adressatengerechte, mit einfachen Beispielen illustrierte Ansprache. Was Fachleute fasziniert, ist für andere meistens uninteressant. Trotzdem: Ohne Wissen und Verständnis keine Diffusion von Innovationen.

Innovationen hängen an Persönlichkeiten

Persönliche Motive und Wünsche können Innovationen genauso gut antreiben wie ausbremsen. Viele Personen verbinden mit Veränderung in erster Linie eine Gefährdung des eigenen Status, sodass es in Innovationsprozessen auch um Macht gehen kann. Persönliche Errungenschaften gehen verloren, die eigene Leistung wird geringschätzt oder man findet sich nicht in den neuen Strukturen wieder. Persönliche Differenzen zwischen beteiligten Akteuren oder Charaktere, die schlicht nicht zueinander passen, sind ebenso Sand im Innovationsgetriebe. Der Streit um innovative Ideen ist sodann lediglich die Arena, in der eigentlich gänzlich andere Konflikte ausgetragen werden.

Zwei weitere Eigenschaften sind das Kenner-Macher-Syndrom (fehlende Kompromissbereitschaft gepaart mit Selbstüberschätzung) und Overengineering (Perfektionismus und Technikverliebtheit). Sie behindern die Entwicklung von konsensfähigen Lösungen und die Offenheit des Innovationsprozesses. Persönliche Konflikte sind schwer zu beseitigen und prägen die Zusammenarbeit nachhaltig. Wenn klärende Gespräche nicht weiterhelfen, ist es manchmal die bessere Option, auf andere Personen zu setzen. Jemanden zu Kooperation zu zwingen oder zu übergehen, ist die denkbar schlechteste Option. Sie werden andere Wege finden, um den Innovationsprozess zu blockieren oder als Revanche sogar zu sabotieren.

Vorsicht, Gruppe! Es regiert nicht unbedingt die Weisheit

Personen entscheiden und verhalten sich in Gruppen anders als allein. Dafür sind Gruppendynamiken verantwortlich. Sie sind innovationsfreundlich, wenn ihre Mitglieder sich gegenseitig inspirieren, motivieren und mitreißen und so zu neuen Ideen oder kreativen Lösungswegen führen. Zum Hindernis werden sie hingegen in typischen Gruppenbildungsprozessen. In der sogenannten Storming-Phase prallen unterschiedliche Meinungen und Ziele aufeinander oder es finden „Kämpfe“ um die Definitionsmacht statt. Solche Konflikte sind zwar typisch für frühe Phasen der Gruppenbildung, können aber auch später durch kritische Ereignisse ausgelöst werden, die das Team zu einer Neuausrichtung zwingen.

Schädlich sind außerdem Eigendynamiken wie Gruppendenken oder Koalitionsbildung. Im ersten Fall bestätigen alle Mitglieder sich ihre Meinung gegenseitig und entwickeln eine gemeinsame Haltung, die über jede Kritik erhaben scheint – mit negativen Konsequenzen für Abweichler und Selbstreflexion. Koalitionsbildung als anderes Extrem steht für Polarisierung und Denken in Wir-Sie-Kategorien. Die Kompromissbereitschaft sinkt. Auch kollektive Akteure wie Bürgerinitiativen grenzen sich oftmals auf diese Weise ab.

Die **Sozialpsychologie** unterscheidet vier Phasen der Gruppenbildung:

In der **Forming-Phase** lernen sich die Gruppenmitglieder kennen. Die **Storming-Phase** ist von Auseinandersetzungen um Rollen, Aufgaben und Interessen geprägt. Die **Norming-Phase** dient dazu, die Spielregeln für die Zusammenarbeit festzulegen. In der **Performing-Phase** kann endlich gearbeitet werden – und zwar besser, als wenn jede*r alleine arbeiten würde.

Gruppendenken kann aber auch als Vorteil genutzt werden. Menschen suchen in Gruppen soziale Bestätigung und orientieren sich dabei an Gruppennormen. Wird eben nicht Konformität, sondern Kreativität zur Norm erhoben, bekommen Gruppendynamiken eine innovationsförderliche Ausrichtung. Dazu bedarf es eines entsprechenden sozialen Klimas (Vertrauen, gegenseitige Unterstützung, Rollenklarheit), das auch durch die Leiter*innen aktiv forciert wird. Auch Gruppendynamiken außerhalb der Innovationsgruppe können hinderlich werden, sind aber ebenso schwer zu erkennen wie zu beeinflussen. Es fehlt an Einblick und Zugriffsmöglichkeiten. Strategisch sollte zuerst versucht werden, auf opinion leader zuzugehen, also zentrale, meinungsbildende Personen, sich deren Kompromissbereitschaft zu sichern und zu hoffen, dass sie in die Gruppe ausstrahlt.

Resümee

Innovationsprozesse geraten ins Stocken bei unvereinbaren Denkweisen, eingeschliffenen Routinen, fehlendem Wissen sowie Konservatismus auf Akteurs- und Gruppenebene. Innerhalb des direkten Umfelds hemmen solche Widerstände die Ideen- und Strategieentwicklung. Widerstände in der Modellregion wirken eher auf die Umsetzung und Diffusion von Innovationen. Wichtig ist, beide Formen von Widerständen zu verstehen. Davon profitiert das Selbstverständnis der Innovationsgruppe und es eröffnet Umsetzungsstrategien und Steuerungsmöglichkeiten.

Widerstände sind unvermeidbare und natürliche Begleiterscheinungen von Innovationsprozessen. Einige kann man nicht auflösen, muss sich mit ihnen abfinden und alternative Wege suchen. Doch in Stein gemeißelt sind sie nicht. Über unterschiedliche Denkweisen und Perspektiven lässt sich reden – dafür muss Zeit sein. Und obwohl es in vielen Fällen besser ist, Meinungen von Personen zu trennen, müssen persönliche Verhaltensweisen thematisiert werden, sobald sie den Innovations- oder Umsetzungsprozess gefährden (evtl. mit externer Unterstützung).

Von den Innovationsmanagern ist Arbeit nach innen und außen gefordert. In der Innovationsgruppe und ihrem Umfeld müssen sie ein innovationsfreundliches Klima herstellen, um Gruppendynamiken nutzbar zu machen. Im weiteren Umfeld und der Modellregion müssen sie Aufklärungsarbeit leisten oder darüber anstoßen, dass nicht die Innovationen den Alltag der Menschen verändern, sondern gesellschaftliche Wandlungsprozesse und Innovationen nur die Antwort darauf darstellen. Denn letztlich sind Innovationen genauso unausweichlich wie der Widerstand, den sie erzeugen.

ⁱ <http://www.sueddeutsche.de/politik/die-bizarren-zitate-von-kaiser-wilhelm-ii-blut-muss-fliesen-viel-blut-1.470594-14> (Zugriff am 12.11.2015)