

## «Überlebensstrategien im marktorientierten Umfeld»

Referat von Stephan Leiser am Tatort OPS, 16.04.2016, Universitätsspital Zürich

→ FOLIE 1 (Titelfolie)

Sehr geehrte Damen und Herren

Hier bin ich wieder! Bevor ich beginne, erlauben Sie mir die Frage, wer vor zwei Jahren bereits hier war?

Vor zwei Jahren hatte ich am Tatort das Vergnügen, meine Gedanken bezüglich gesunder Entschleunigung zu teilen. Offenbar hat damals mein Referat einer Mehrheit der Anwesenden gefallen. Anders lässt sich die erneute Anfrage für ein Referat fast nicht erklären. Gerne nutze ich also die Gelegenheit, denjenigen unter Ihnen ganz herzlich zu danken, welche mir mit einer positiven Bewertung vor zwei Jahren diesen erneuten Schlamassel heute eingebrockt haben 😊

Auch mein wiederholtes Intervenieren bei den Organisatorinnen, dass es sicher noch andere spannende Rednerinnen oder Redner gäbe, war irgendwie wirkungslos.

Und so stehe ich heute wieder hier - in diesem unsäglich grossen Hörsaal - betraut mit der Herausforderung, Ihnen etwas zu „Überlebensstrategien im marktorientierten Umfeld“ zu erzählen.

Was für ein Graus! Schon das Thema suggeriert ja irgendwie, das unser Dasein offenbar ein Überlebenskampf ist. Und als wäre das nicht schon genug, darf ich heuer noch fünfzehn Minuten länger und erst noch als Schlussredner zu Ihnen sprechen.

Sie dürfen mir glauben, diese Umstände versetzten mich in den vergangenen Wochen zeitweise definitiv in den Überlebensmodus. Gut, wenigstens kann ich für mich in Anspruch nehmen, dass einige Kernaussagen meines heutigen Referats gewissermassen bereits praxiserprobt sind.

Und schliesslich bin ich heute auch zwei Jahre älter. Das heisst zwar nicht unbedingt schlauer, aber wenigstens reicher an Lebenserfahrung. Diejenigen, die bereits vor zwei Jahren am Tatort waren, erinnern sich vielleicht an das Leiterli-spiel meines Lebens. Inzwischen bin ich also auf Feld 47 angelangt.

→ FOLIE 2 (Leiterlispiel)

Nach meiner Rückkehr aus Albanien 2014 habe ich eine neue Firma gegründet, die Dienstleistungen im Bildungsbereich erbringt. Parallel dazu habe ich die Non-Profit-Organisation AlbanianSkills ins Leben gerufen, mit der wir in Albanian Berufsmeisterschaften in der ICT durchführen. Und wohl weil ich Lateinamerika schon immer gemocht habe und mir der Balkan inzwischen sehr ans Herzen gewachsen ist, habe ich mich im Juli letzten Jahres noch dazu überreden lassen, die Projektleitung in einem, durch die Schweiz finanzierten Programm zur Förderung von Startups in PER, VNM, SRB, BiH, MKD und ALB zu übernehmen. In dieser befristeten 50%-Teilzeitstelle führe ich nun die lokalen Teams in diesen sechs Ländern.

Ja, ich bin also auch einer denjenigen, die Temporär- und Teilzeitarbeit sehr schätzen.

Das Projekt zur Förderung der Startups begleite ich mehrheitlich aus der Schweiz. Natürlich komme ich aber ab und zu auch in den Genuss eines Besuchs in den Ländern. Und weil ich beim Reisen jeweils viel Zeit zum Nachdenken habe, kreisen meine neusten Gedanken an der Eröffnung einer innovativen Kinderkrippe, in der die Eltern ihre Kinder auch dann abgeben können, wenn diese krank sind oder wenn einmal ein Bedürfnis für Betreuung nach 18.00 Uhr vorhanden ist.

**Innovation**, ein wichtiger Begriff, dem wir im Verlaufe meiner Ausführungen wieder begegnen werden.

Lassen Sie uns nun das Thema angehen.

Ich gebe es zu. Manchmal bin ich etwas allzu verliebt in die Semantik unserer Sprache - also in die Bedeutung der Wörter und Sätze. Aber immer dann, wenn ich anfänglich keinen Plan habe, wie ich ein Thema anpacken soll, hat sich die Frage nach der sprachlichen Bedeutung für mich als sehr hilfreich erwiesen. Und so bin ich auch bei der Vorbereitung des Referats verfahren. Also nicht planlos bezüglich Vorgehen, aber planlos in Bezug auf das Resultat.

→ FOLIE 3 (Big fish eats small fish)

Mein heutiges Thema – Überlebensstrategien im marktorientierten Umfeld – lässt ja viel Spielraum für Interpretation und führt zuerst einmal zu ganz grundsätzlichen Fragestellungen:

Behauptet sich im freien Markt tatsächlich immer nur der Stärkere?

Führt ein freier Markt per se zu Überlebenskämpfen?

Sind erfolgreiche Überlebensstrategien überhaupt abhängig von der Organisations- oder Wirtschaftsform?

Und, was kann ich als Individuum tun?

Fragen über Fragen und die Liste könnte noch beliebig weiter geführt werden.

→ FOLIE x (Tagungsthema)

Ich vermute aber im Kontext der heutigen Tagung, dass mein Thema vor allem mit dem Wunsch gekoppelt ist, mögliche Konzepte aus der Privatwirtschaft zu erkennen, die auch in Ihrem beruflichem Umfeld von Nutzen sein können, um besser mit den veränderten Rahmenbedingungen als Folge des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks umgehen zu können.

Ja, da erinnere ich mich natürlich sofort an unzählige Diskussionen, die ich früher oft mit meiner Frau hatte. Sie arbeitete über 20 Jahre als Sozialpädagogin in einer Institution mit Kindern. Für sie war immer klar, dass Soziale Arbeit und die damit

verbundene Verantwortung eine ganz spezielle Form der Belastung ist, welche überhaupt nicht mit derjenigen vergleichbar sei, wie wenn „jemand“ vorwiegend mit einem materiellen Produkt arbeitet.

Natürlich meinte sie mit diesem „jemand“ jeweils mich, wenn ich wieder wegen Softwareproblemen in einem Informatikprojekt jammerte.

→ FOLIE 5 (under pressure)

Als Unternehmer war meine Antwort dann immer, dass ich auch meine Belastung nicht als besonders angenehm empfinde, wenn ich anfangs Monat noch keinen blassen Schimmer davon habe, wie ich die Löhne meiner Angestellten am Ende des Monats bezahlen soll. Und diese seien übrigens auch humane Wesen mit einem sozialen Umfeld!

Das Beispiel dieser Diskussion macht für mich zwei Punkte deutlich. Erstens gibt es heute eigentlich fast keine Jobs mehr, die nicht irgendwie auch mit Menschen zu tun haben. Jede berufliche Tätigkeit ist mit Menschen verknüpft, direkt oder indirekt.

Zweitens lässt sich erkennen, dass Belastungen am Arbeitsplatz zwar durch spezifische äussere Faktoren geprägt werden, diese aber immer von einem Individuum bewertet werden. Wir werden später noch sehen, dass dieser **persönlichen Bewertung** ein ganz wichtiger Stellenwert zukommt.

Übrigens, meine Frau und ich haben uns inzwischen mehrmals beruflich neu orientiert. Die Belastung hat zwar nicht wirklich abgenommen, aber sie zeigt sich einfach in anderen, neuen Formen.

Sicher, gemäss Studien gibt es Berufsgruppen, die einer grösseren Belastung ausgesetzt sind und die statistisch ein höheres Risiko einer stressbedingten Erkrankung haben. Ohne die Wissenschaftlichkeit oder Richtigkeit solcher Studien jetzt in Frage zu stellen, beruhen diese vor allem auf den persönlichen Beurteilun-

gen einer ausgewählten Gruppe in Bezug auf mehr oder weniger objektiv messbarer Fragen.

Studien hin oder her. Vielleicht spielt das Berufsfeld, der Sektor oder eben der Umstand, ob sich ein Unternehmen in einem freien Markt behaupten muss oder nicht, gar nicht eine derart wichtige Rolle?

Gewiss, ein marktwirtschaftliches Umfeld bringt spezifische Eigenschaften mit sich, die mit nicht-gewinnorientiertem oder gemeinnützigem Denken in erster Annäherung nur schwer in Einklang zu bringen sind.

→ FOLIE 6 (about profit)

Ohne jetzt schon auf die Details der Marktorientierung einzugehen, ist es mir sehr wichtig, eine Unterscheidung bereits hier hervorzuheben. Der Begriff der **Gewinnorientierung** hat in den letzten Jahren in der Schweiz aufgrund verschiedener Exzesse in der Wirtschaft – ich denke da vor allem an die völlig verfehlte Lohn- und Bonuspolitik einiger Konzerne und Banken – ganz arg gelitten. Gewinnorientierung soll und darf aber nicht mit **Gewinnmaximierung** gleich gesetzt werden.

Während es bei letzter vor allem darum geht, die Gier einiger Aktionäre zu befriedigen, zielt die Gewinnorientierung in erster Linie darauf ab, mit einem Unternehmen einfach genügend zu erwirtschaften, um auch den Aufwand bezahlen zu können. Und das kann sehr wohl auch mit Vernunft und sozial angepasst getan werden, so wie es meiner Meinung nach die überwiegende Mehrheit der KMU in der Schweiz auch tut respektive tun muss. Denn bei knappen 5% Marsche, die viele Handwerksbetriebe heute trotz viel Schweiss und grossen Anstrengungen noch erwirtschaften können, wäre es sicher falsch, von Gier oder Bereicherung zu sprechen.

Verlassen wir nun die Betriebswirtschaft für einen Moment. Ich hoffe, dass ich Sie nicht allzu sehr langweile, aber auch die sprachliche Deutung des Begriffs **Überlebensstrategie** verdient meiner Meinung nach noch etwas Aufmerksamkeit.

→ FOLIE 7 (Überleben)

**Überleben.** Alles rund ums Überleben gehört ja definitiv zu Ihren Kernkompetenzen, mindestens was die fachlichen Aspekte dazu anbelangt. Ich nehme an, dass die Konfrontation mit dem Thema des Überlebens aufgrund Ihrer beruflichen Tätigkeit für Sie eine andere, differenziertere und vielleicht etwas nüchterne Bedeutung hat, als für mich. Deshalb gebührt Ihnen übrigens auch mein tiefster Respekt für das, was Sie täglich leisten. Das darf ja auch einmal gesagt werden!

Für mich als Laie, der Krankenhäuser wenn immer möglich meidet und der OPs nur vom Hören sagen und aus den einschlägigen Serien im Fernsehen kennt, hat das Wort Überleben aber eine sehr ernste, um nicht zu sagen dramatische Bedeutung. Überleben ist für mich ein negativ besetzter Begriff der darauf hinweist, dass irgendetwas schief gelaufen ist und dass die Situation nun eine spezielle Behandlung erfordert.

Wir könnten jetzt der Frage nachgehen, was denn eigentlich schiefgelaufen ist, dass heutzutage viele Betriebe oder Arbeitnehmende ihre Arbeit mit Überleben in Verbindung bringen oder gar mit einem Überlebenskampf gleichsetzen?

Ja, dass könnten wir. Das will ich aber nicht! Denn defizitorientiertes Denken ganz allgemein und dann erst noch in die Vergangenheit gerichtet, das bekommt mir ganz und gar nicht. Ich bin nämlich der festen Überzeugung, dass man die Ursachen eines Übels nicht immer genau kennen muss, um vernünftig damit umgehen oder das Übel im Idealfall sogar beseitigen zu können. Viele Psychotherapeuten würden mir jetzt sicher widersprechen. Aber damit kann ich gut leben – oder soll ich sagen, ich werde es überleben? Nein, persönlich orientiere mich viel lieber an der Einsicht eines bekannten dänischen Philosophen:

→ FOLIE 8 (Zitat Kierkegaard)

Verstehen kann man das Leben rückwärts; leben muss man es aber **vorwärts**.

Und eben dieses Vorwärts führt mich auch zum Begriff der Strategie, denn eine Strategie ist per Definition nach vorne gerichtet.

Während das Überleben eine passive Komponente des ausgeliefert Seins enthält, geht es bei der Strategie um das Planen von Handlungsoptionen, einem auf die Zukunft ausgerichteten aktiven Denkprozess. Und Denken ist eng verbunden mit dem freien Willen der Menschen. Denken kann einem bekanntlich niemand verbieten. Im Denken sind wir frei und selbstbestimmt! Ich weiss, das ist zwar nicht neu, für mich aber immer wieder eine wohltuende Erkenntnis!

Wenn wir also aufgrund von äusseren Faktoren in der Arbeitswelt schon ums Überleben kämpfen müssen, dann verfügen wir mit unserem Gehirn wenigstens über eine extrem potente Ressource, um schwierige Situationen erfolgreich zu meistern. Natürlich spreche ich hier nicht vom Überleben aus pathologischer Sicht. Obschon, auch da gibt es ja durchaus Indikatoren zur Wirkung von geistigen Selbstheilungskräften. Aber zu diesem Thema wage ich mich vor dem heutigen Publikum natürlich nicht weiter auf die Äste hinaus.

Ich ziehe nun ein erstes Fazit des bisher Gesagten in Form einer Hypothese: Wenn es uns gelingt, nicht einfach passiv zu warten, bis eine Situation eskaliert und eine lebensrettende Sofortmassnahme erfordert, sondern wenn wir geeignete Strategien fest in unser Handeln integrieren, dann werden Überlebensstrategien zu Lebensstrategien. Und das liest sich doch auch schon viel freundlicher 😊

→ FOLIE 9 (Lebensstrategien, Blumen)

Ich versuche nun, mein Referat etwas zu strukturieren. Aus der Psychologie ist bekannt, dass ein Verhalten immer das Resultat von individuellen Persönlichkeitseigenschaften in einer spezifischen Situation ist. Dieser Zusammenhang

legt nahe, dass auch die Frage nach Lebensstrategien auf der Ebene des **Individuums** und auf einer **institutionellen Ebene** betrachtet werden sollte.

Ich lege meinen Fokus zuerst auf die **persönliche Ebene**, bevor ich in einem zweiten Teil nach Möglichkeiten suche, wie eine Organisation den Überlebenskampf in einem freien Markt entschärfen kann.

Um einen ganz wesentlichen Aspekt auf der persönlichen Ebene zu veranschaulichen, ziehe ich meine eigene Vorbereitung auf das heutige Referat heran.

Vor rund sechs Wochen habe ich eine E-Mail mit der freundlichen Bitte erhalten, das Manuskript meines Referats wegen der Simultanübersetzung doch bitte bis Ende März einzureichen. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich aber noch keine Ahnung, was ich heute sagen werde. Sicher kennen Sie vergleichbare Situationen und deren Wirkung aus eigener Erfahrung.

*Hoffentlich schaffe ich das! Das wird extrem aufwändig, das wird extrem knapp! Ich habe doch sonst noch so viel zu tun. Zudem weiss ich noch nicht, was ich sagen soll und das Publikum ist doch so sehr gebildet und sicher auch anspruchsvoll! Und nach dem Referat wird es meine Leistung sogar beurteilen! Hoffentlich vergesse ich nichts!*

Trübe Aussichten! Eigentlich klar, dass spätestens jetzt Körper und Geist in eine Art Überlebensmodus wechseln.

Mir hilft in solchen Situationen, wenn ich mich darauf besinne, dass ich zwischen Stirnbein, Scheitelbein und Hinterhauptbein noch diese rund 1.3 Kilogramm Nervenzellen habe und dass der Kopf eben nicht bloss der Trichter zum Magen ist.

Denn theoretisch kann mein Gehirn auch denken:

*Wow, ich habe noch 4 Wochen bis zur Abgabe Zeit! Mir steht ein extrem kreativer Prozess bevor. Das ist interessant, ich kann neues Lernen und davon kann ich*

*viel profitieren. Und beim Schreiben des Referats kann ich schliesslich das tun, was ich richtig gerne mache. Ich werde es geniessen, wenn die Leute dann meinen Worten horchen. Und der Genuss der Entspannung nach dem Referat wird sogar noch grösser sein!*

Ja, beides sind mögliche Denkweisen, mögliche Szenarien, die eine valide Realität darstellen. Aber die Bewertung ist ganz unterschiedlich.

Sie ahnen vielleicht schon, was jetzt kommen muss. Das gute alte Sprichwort vom halb vollen oder halb leeren Glas. Aber das ist eigentlich auch nur die halbe Wahrheit, denn ein Glas lässt sich glücklicherweise wieder füllen!

#### → FOLIE 10 (Refillable Glass)

Im Ernst, die Frage der Bewertung ist äusserst interessant. Denn aus unserem täglichen Leben wissen wir, dass längst nicht alle Menschen chronisch gestresst sind. Sogar bei Menschen mit gleichem Beruf und gleicher Verantwortung lässt sich doch beobachten, dass einige total gestresst sind, während andere völlig in sich ruhen.

Und das hat eben damit zu tun, dass Situationen immer subjektiv wahrgenommen und durch die Betrachterin oder den Betrachter individuell beurteilt und bewertet werden.

Es hängt also massgebend von meiner persönlichen Bewertung ab, ob ich eine Situation als Stress empfinde und als Folge davon Ressourcen zu deren Bewältigung mobilisieren muss.

#### → FOLIE 11 (Stress & Coping)

Diesen Zusammenhang haben Lazarus und Folkman in ihrem Stressmodell ausführlich beschreiben. Aus Zeitgründen kann ich dieses Modell jetzt nicht vertieft betrachten. Wichtig erscheint mir aber die zentrale Aussage, dass die positive Bewertung einer Situation dazu führt, dass gar keine Bewältigungsstrate-

gie benötigt wird, weil die Situation eben nicht als stressbeladen erlebt wird. Und deshalb lohnt es sich meiner Meinung nach allemal, Situationen hinsichtlich ihrer positiven Aspekte zu reflektieren. Dabei kann auch ein Wechsel des Bezugsrahmens sehr hilfreich sein.

→ FOLIE 12 (nothing but problems)

Ich will das Stressmodell nun nicht weiter stressen und wende mich jetzt dem Thema der **Problemlösungsstrategien** zu.

Das Wort „Problem“ ist ein fester Bestandteil unserer Sprache und Kommunikation. Zählen Sie an einem Meeting einfach einmal, wie oft das Wort Problem verwendet wird. Heute ist de facto fast alles ein Problem!

Das ist übrigens nicht nur in unseren Breitengraden der Fall. In Albanien gehörte der Ausdruck „problemi ështe“, also „das Problem ist...“ mitunter zu den ersten Phrasen, die ich verstanden habe, weil jeder gefühlte zweite Satz so beginnt. Auf mein provokantes Nachfragen, ob es denn hier überhaupt nur Probleme gäbe, wurde ich dann belehrt, dass der Ausdruck „problemi ështe“ je nach Kontext eben auch Aufgabe, Auftrag oder Herausforderung heissen könne.

Wie dem auch sei. Ein kurzer Abstecher in die Problemtheorie lohnt sich meiner Meinung nach sehr, denn für mich ist diese ein gutes Beispiel dafür, dass theoretische Abstraktionen ab und zu durchaus auch einen praktischen Nutzen haben können. Und in diesem Fall können wir lernen, dass das Erkennen des **Problemtyps** sehr hilfreich sein kann, um überhaupt die richtige, oder sagen wir besser die erfolgversprechendste Lösungsstrategie wählen zu können.

Gehen wir jetzt also dem Problem im wahrsten Sinne des Wortes auf den Grund.

→ FOLIE 13 (Problem solving)

Ein Problem liegt dort vor, wo ein gegebener Istzustand A als unerwünscht beurteilt wird und deshalb in einen Wunsch- oder Zielzustand B überführt werden soll.

Und dazu muss eine Barriere überwunden werden. Im Gegensatz zur Aufgabe, bei welcher lediglich bekanntes Wissen reproduktiv angewendet wird, muss aus der Sicht des Problembetrachters für die Lösung Neues geschaffen werden. Problemlösen ist also immer produktiv.

Die einfachste Form eines Problems liegt dort vor, wo der erwünschte Zielzustand klar ist. Auch die Teilschritte zur Transformation in den Zielzustand sind bekannt, liegen aber in ungeordneter Weise oder in zu grosser Anzahl vor. Man spricht in diesem Fall von einem **Interpolationsproblem**. Das beste Beispiel für ein Interpolationsproblem ist ein Puzzle. Und alle erfahrenen Puzzler unter Ihnen kennen sicher auch die geeigneten Lösungsstrategien: Geduld und „Try and Error“, also ein Vorgehen mit strukturiertem Probieren.

Nicht gerade fatal, aber sicher nicht besonders zielführend wäre „Try and Error“ hingegen bei sogenannten **Syntheseproblemen**. Bei diesem Problemtyp kennt man zwar den erwünschten Zielzustand, aber die Mittel zur Lösung sind einem völlig unbekannt. Spätestens auf dieser Komplexitätsstufe stösst man als Individuum schnell an seine Grenzen. Man kann zwar nach Analogien oder Parallelen zu ähnlichen Problemen suchen, aber weitaus effizienter ist in solchen Fällen **Erfahrung**. Und wenn man die Erfahrung selber eben nicht hat, dann müssen Lösungen durch den Einbezug von anderen Meinungen und Expertise gefunden werden. Natürlich, das setzt a) soziale Interaktion und Kommunikation voraus und b) braucht es die Bereitschaft, das eigene Nichtwissen zuzulassen.

Schauen wir uns jetzt noch die dritte und komplexeste Form eines Problems an. Diese Form kommt in unserer, sich rasant verändernden Welt immer häufiger vor und präsentiert sich so, dass es neben den fehlenden Mitteln auch keine klare Vorstellung des angestrebten Zielzustandes gibt. Man weiss bei sogenannten **dialektischen Problemen** noch gar nicht, wo die Reise hinführen soll.

Spätestens hier tut man gut daran, neue Denkmuster und Perspektiven einzubeziehen. Albert Einstein hat das einmal sehr treffend formuliert, als er sagte, dass Probleme niemals mit der gleichen Denkweise zu lösen sind, durch die sie entstanden sind. Nicht individuelles, sondern **kollektives Wissen, Kreativität und Denken ausserhalb bekannter Muster und Strukturen** sind hier gefragt.

→ FOLIE 14 (think out of the box)

Lassen Sie mich hier resümieren, welche Werkzeuge einem Individuum im Repertoire der Überlebensstrategien unter anderem zur Verfügung stehen.

Schenken wir der Bewertung von Situationen ganz bewusste Aufmerksamkeit. Suchen wir aktiv nach positiven Aspekten einer Herausforderung und wechseln wo nötig den Bezugsrahmen. Tauschen wir uns aus. Und wenn man dann einem Problem an den Kragen will, dann lohnt sich eine kurze Reflexion des Vorgehens, bevor man in blinden Aktivismus ausbricht. Ist der angestrebte Zielzustand überhaupt klar und sind die Mittel dorthin bekannt? Falls nicht, ist soziale Interaktion und das Anzapfen von Erfahrungswissen mit Sicherheit erfolgsversprechender und effizienter, als mehr oder weniger strukturiertes Try and Error!

Über ein weiteres, sehr wirkungsvolles Werkzeug zur Stressreduktion, habe ich bis jetzt noch gar nicht gesprochen. **Humor**. Ja, verlieren wir nie den Humor, auch wenn sich Situationen manchmal in eine andere Richtung entwickeln. In diesem Sinne gönnen wir uns eine kurze humoristische Pause.

→ VIDEO [http://youtu.be/g-D\\_cOhsRmc](http://youtu.be/g-D_cOhsRmc)

→ FOLIE 15 (Market Economy)

Betrachten wir nun mögliche Überlebensstrategien auf der Stufe der **Organisation** und des **Managements**. Selbstverständlich wären einleitend einige grundlegende und ethische Gedanken zu Wirtschaftsordnungen sehr spannend. Aus Zeitgründen verzichte ich aber darauf und gehe für meine Betrachtungen davon

aus, dass die freie, oder zumindest wenig regulierte Marktwirtschaft im Moment nicht zur Disposition steht.

Es stellt sich also die Frage, welche Handlungsoptionen Organisationen in einem freien Markt haben, um trotz zunehmenden wirtschaftlichen Drucks erfolgreich bestehen und langfristig überleben zu können.

Ich stelle dazu einfach einmal eine These in den Raum: Eine Organisation behauptet sich dann erfolgreich am Markt, wenn sie a) **innovativ** und b) **lernend** ist. Das bedarf einer etwas genaueren Betrachtung.

→ FOLIE 16 (Innovation)

**Innovation** ist eines der Schlagwörter der letzten Jahre. Alles muss innovativ sein. Aber wann ist eine Firma oder eine Organisation innovativ? Und wie kann Innovation innerbetrieblich gefördert werden?

Mindestens der erste Teil der Frage, was Innovation ist, kann verhältnismässig einfach erklärt werden. Dazu muss man sich nur die an sich einfachen Gesetzmässigkeiten eines Marktes vor Augen führen.

Alles dreht sich bekanntlich um Angebot und Nachfrage. Als Firma biete ich auf einem Markt ein Produkt oder eine Dienstleistung an und Kunden kaufen diese dann, wenn sie ihnen einen Mehrwert generieren, ein Problem lösen oder ihnen das Leben vereinfachen. Aus letzterer, wortwörtlicher Warte betrachtet haben Sie im Gesundheitssektor ja schon mal gute Karten in der Hand.

Aber das ist eben nur ein Teil der Realität, denn auf einem Markt gibt es andere Anbieter und ein Kunde kann Angebote vergleichen. Findet er etwas Vergleichbares zu einem günstigeren Preis, ist er in aller Regel weg.

Daraus könnte man ableiten, dass der einzige Ausweg aus diesem Dilemma die Senkung der Kosten und damit der eigenen Preise ist. In vielen Betrieben wurde und wird das durch andauernde Produktivitätssteigerungsmassnahmen, Umstruk-

turierungen und Reorganisationen auch versucht. Ein Spiessrutenlauf, der in vielen Fällen aber nur eine kurzfristige Linderung bringt.

Eigentlich ist das ja auch klar, denn die hohen Personalkosten in der Schweiz können im internationalen Vergleich langfristig gar nicht wettbewerbsfähig sein. Es sei denn, wir nehmen Abstriche bei unserem Lebensstandard in Kauf. Aber das scheint mir gesellschaftlich im Moment keine mehrheitsfähige Option zu sein. Marktwirtschaft beruht auf eben Wachstum, nicht auf Genügsamkeit.

Wäre es aus betrieblicher Sicht also nicht gescheiter, anstelle des ausschliesslichen und nie endenden Versuchs, die Kosten zu senken, auch Energie und Ressourcen dafür einzusetzen, dass es am eigenen Markt weniger Gleiches oder Vergleichbares gibt?

Und damit sind wir bei der **Innovation**. Innovative Firmen verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil, indem sie einzigartige oder spezifische Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die konsequent auf ein reales Kundenbedürfnis ausgerichtet sind.

Diese konsequente Ausrichtung auf den Kunden ist in vielen traditionellen Firmen nur ungenügend umgesetzt. Wenn teure Fachexperten mit dem Anspruch auf Perfektion über einen langen Zeitraum und wegen der Konkurrenz meist hinter verschlossenen Türen einen Businessplan für die Zukunft entwerfen, ist das noch lange kein Garant für Erfolg am Markt. Im Gegenteil, häufig wird mit diesem Vorgehen viel Geld in neue Produkte und Dienstleistungen gesteckt, um am Schluss mit grosser Ernüchterung festzustellen, dass diese nicht gekauft werden. Der Grund liegt schlicht darin, dass der Kunde bei der Produkteentwicklung nicht wirklich einbezogen wurde.

Basierend auf diesen Erkenntnissen haben sich in der Gründerszene bei Startups neue Denkweisen und Ansätze etabliert und ich bin davon überzeugt, dass viele

traditionelle Firmen und Organisationen von diesen neuen Vorgehensweisen lernen können.

→ FOLIE 17 (Lean Startup)

Anstelle von ausgefeilten Businessplänen, deren spekulative Annahmen sich sowieso meistens nicht bewahrheiten, werden neue Geschäftsideen heute quasi-experimentell, unter konsequentem Einbezug von Kundenfeedback über mehrere Iterationen entwickelt. Aus einer ersten Idee wird rasch und kostensparend ein sogenannter Prototyp des Produkts oder der Dienstleistung entwickelt. Die **Viability**, also die Zweckdienlichkeit des Prototyps wird umgehend in einer Gruppe von Kunden getestet. Das Feedback der Kunden fließt in die weitere Entwicklung mit ein. Mit diesem Vorgehen wird aber auch schnell erkannt, wenn eine Geschäftsidee keinem echten Bedürfnis entspricht und die Idee wird ohne weitere Investitionen von Zeit und Geld verworfen.

Dieser Paradigmenwechsel setzt aber ein radikales Umdenken in Bezug auf Misserfolg voraus. Scheitern und Lernen aus Misserfolgen ist ein fester Bestandteil dieses Konzepts.

Wir in Europa sind aber nicht unbedingt bekannt für einen besonders offenen Umgang mit Fehlern. Was wir tun, das tun wir auf Anhieb richtig und gut! Darauf wurden wir schon in der Schule jahrelang getrimmt.

Ich bin nicht einer, der alles als gut anpreist, was uns die USA vormacht. In Bezug auf den Umgang mit Misserfolg sollten wir uns aber eine Scheibe abschneiden.

→ FOLIE 18 (Failure and Innovation)

Eine gesunde Fehlerkultur erhöht die Risikobereitschaft jedes Mitarbeitenden und das ist für Innovation ganz entscheidend. Denn wer nichts wagt, wer sich nicht auf Neues einlässt, der gewinnt auch nichts!

Bitte verstehen Sie mich richtig. Natürlich plädiere ich damit nicht für mehr Fehler-toleranz, wenn in Ihrem spezifischen Fall im OP am offenen Herzen operiert wird. Ich bin aber sicher, dass es auch in Ihrem beruflichen Umfeld Bereiche gibt, welche sich mit etwas Mut zum Ausprobieren von neuem verbessern lassen. Ja, dabei besteht ein Risiko des Scheiterns, aber das Lernen aus Fehlern ist wichtig. Ausserdem hat lange nicht jeder Fehler auch letale Auswirkungen. Damit aber aus Fehlern gelernt werden kann, müssen sie zuallererst einmal auch zugelassen werden!

Gerne rücke ich jetzt noch einmal den Kunden in Zentrum meiner Überlegungen.

Im Rahmen meiner Vorbereitung auf heute habe ich mit Freude festgestellt, dass in Ihrer Branche Patientenumfragen Gang und Gäbe sind. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Instrumente, die **nach** der Erbringung einer Dienstleistung eingesetzt werden. Das ist für die Qualitätssicherung wichtig und unerlässlich.

Im Sinne eines fortschrittlichen Innovationsmanagements müsste der Kunde aber auch **vor** der Erbringung einer Dienstleistung und damit also bereits bei der Entwicklung konsequent mit einbezogen werden. Auch wenn, oder vielleicht gerade weil Patienten keine Mediziner sind, haben sie eine sehr genaue Vorstellung davon, wie sie Angebote vergleichen und aufgrund welcher Kriterien sie sich entscheiden. Und dieses Wissen ist für jeden Anbieter extrem wertvoll.

Aus marktwirtschaftlicher Sicht spielt es dabei auch keine Rolle, ob ich als Fachperson die Meinung der Kunden teile oder nicht.

Wenn ich also, wie bei meiner Vorstellung erwähnt, die Eröffnung einer Kinderkrippe ins Aug fasse, dann ist es rein wirtschaftlich irrelevant, ob es gesellschaftlich oder sogar entwicklungspsychologisch fragwürdig ist, wenn Kleinkinder nach 18.00 Uhr noch fremdbetreut sind. Wenn es einem Kundenbedürfnis entspricht und solange die Kosten für eine solche Dienstleistung bezahlt werden, werde ich einen Wettbewerbsvorteil haben.

Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass das heikle Themen sind. Wenn ich aber ein überlebensfähiges, rentables Vorhaben plane, dann bin ich gut beraten, die Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum meiner Überlegungen zu rücken. Ein solcher Fokus schliesst das Respektieren ethischer oder gesellschaftlicher Grenzen bei der Umsetzung auch gar nicht aus. Wichtig erscheint mir, dass am Anfang eines Innovationsprozesses möglichst keine Vorbedingungen geltend gemacht werden. Sonst ist freies und kreatives Denken „out of the box nicht möglich.

Im Laufe meiner Recherchen bin ich auf ein Beispiel gestossen, welches diesen Aspekt gut illustriert. Ich zitiere dazu aus der Auswertung der Kundenumfrage einer Spitalapotheke. Es handelt sich dabei um eine interne Befragung, in welcher medizinisches Personal in der Rolle als Kunden zu den Dienstleistungen der spitaleigenen Apotheke befragt wurde.

*„Viele von Ihnen haben sich Zeit genommen, auch gezielt einzelne Themen anzusprechen und uns ihre Anforderungen mitzuteilen. Zu diesen Punkten möchten wir Ihnen gerne eine Rückmeldung geben:*

*Das Bedürfnis der Stationen nach längeren Öffnungszeiten ist nachvollziehbar. Eine Ausweitung unserer Öffnungszeiten ist uns jedoch leider auf Grund der limitierten Personalkapazität zurzeit nicht möglich.*

*Auch wenn die Notfallbestellung per Fax ausserhalb der Öffnungszeiten von einigen Kunden als umständlich empfunden wird, müssen wir bei diesem Prozedere bleiben. Dieses Vorgehen ist nahezu störungsfrei und auch auf den Stationen ist das Senden eines Fax allen Mitarbeitenden jederzeit möglich.“*

Ich verzichte darauf, das zweiseitige Dokument ganz zu zitieren. Der letzte Absatz muss als Tüpfelchen auf dem „i“ aber noch sein.

*„Wir bedanken uns herzlich bei allen, welche sich in ihrem hektischen Alltag Zeit genommen haben, uns Rückmeldung zu geben, wie wir unsere Leistungen an Ihre Bedürfnisse anpassen können. Mit freundlichen Grüßen.“*

Ohne dieses Beispiel weiter zu kommentieren darf man sicher sagen, dass es Innovation in diesem Umfeld schwer haben wird.

→ FOLIE 19 (Killing Innovation)

Ich weiss, es ist immer einfacher zu sagen, was nicht gut ist. Deshalb gebe ich Ihnen gerne auch einige Beispiele von Firmen, die der Innovationsförderung grosse Bedeutung beimessen.

Google kennt eine sogenannte 20% Regel. Diese legitimiert jeden Mitarbeitenden, 20% seiner Arbeitszeit am Arbeitsplatz für neue Ideen und Projekte aufzuwenden, die nicht direkt etwas mit seinem Job zu tun haben. Daraus entstand unter anderem Google Mail. Sie denken jetzt vielleicht, dass sei typisch für diese verrückten IT-Firmen und sicher auch nur dort realisierbar.

Nein, auch der Technologiekonzern 3M kennt bereits seit 1948 ein vergleichbares Programm, in welchem Mitarbeitende während ihrer Arbeitszeit aufgefordert sind, eigene Ideen zu entwickeln. Bestehende Hierarchien werden bewusst ausgeklammert, gute Ideen auch finanziell unterstützt und ineffiziente Parallelentwicklungen verhindert, indem der Konzern eine weltweite Ideen-Datenbank pflegt. Der weltbekannte Post-It Notizzettel ist übrigens diesem Programm entsprungen.

Ein spannendes Beispiel ist auch das brasilianische Unternehmen SEMCO. Es produziert Maschinen, aber in keinem definierten Geschäftsfeld, um die Mitarbeitenden nicht unnötig einzuschränken. Die 3000 Mitarbeitenden wählen ihre Vorgesetzten selber und bestimmen auch ihre eigenen Arbeitszeiten und Gehälter. Alle Gewinne werden per Abstimmung aufgeteilt. Teams haben Hierarchie weitgehend ersetzt, Vertrauen und gegenseitiger Respekt prägen die Betriebskultur. Mit Erfolg, denn seit der Einführung dieser neuen Strukturen 1990 hat sich der

Umsatz von SEMCO trotz Hyperinflation und Rezession in Brasilien verdreifacht  
Die Fluktuationsrate beim Personal liegt übrigens unter einem Prozent.

Aus diesen Beispielen wird deutlich: Innovation passiert in Organisationen nicht einfach so! Innovation muss durch das Management bewusst und gezielt gefördert werden!

→ FOLIE 20 (Lernende Organisation)

Wenden wir uns nun noch dem zweiten Teil meiner Überlebensthese zu. Eine Organisation behauptet sich dann erfolgreich am Markt, wenn sie ausser innovativ auch **lernend** ist.

**Lernende Organisationen** sind heute ein wichtiges und zentrales Feld in der Organisationspsychologie und -soziologie. Dabei wird untersucht, wie Organisationen anpassungsfähig bleiben können, indem sie äussere und innere Ereignisse als Anregung aufnehmen, verarbeiten und ihr Handeln als Folge dieser Lernprozesse ständig anpassen.

Dies umfasst natürlich weit mehr als das Lernen von Individuen und Gruppen. Zentrale Aspekte für eine lernenden Organisation sind auch das Wissensmanagement, also wie Wissen gespeichert und geteilt wird, mentale Modelle und die Wahrnehmung der Umwelt; die Systemtheorie und das Denken in Systemen und die Organisations- und Managementkultur.

Eine umfassende Betrachtung dieser interdisziplinären Zusammenhänge würde den Rahmen des Referats sprengen, zumal die Zeit ja bereits ziemlich fortgeschritten ist.

Die Theorie führt eine breite Palette von Faktoren und Massnahmen auf, welche Lernprozesse in Organisationen positiv unterstützen. In einigen davon, erkennen wir Aspekte wieder, denen wir heute bereits begegnet sind. Ich lade Sie ein, bei

der folgenden Liste kurz zu reflektieren, wie es in Ihrem beruflichen Umfeld um das institutionelle Lernen bestellt ist.

→ FOLIE 21 (Lernende Organisation)

- Klare Visionen
- Vertrauen und Teamgeist
- Selbstregulation in Gruppen
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit
- Demokratischer und partizipativer Führungsstil
- Orientierung am Nutzen der Kunden
- Unterstützung neuer Ideen und Ideenmanagement
- Belohnung von Engagement
- Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass einer lernenden Organisation eine offene und von Individualität geprägte Organisation zugrunde liegt, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt.

Aber warum scheitert die Umsetzung dieser an sich einleuchtenden Konzepte in vielen Organisationen?

Viele Organisationen sind nach wie vor durch ein eher defensives Verhalten der Mitarbeitenden geprägt. Heikle Themen werden tabuisiert. Es herrscht die Tendenz, ungünstige, gefährliche oder peinliche Situationen zu vermeiden. Die Konsequenzen des Handelns werden durch Vergleichen der Ergebnisse mit den Zielsetzungen bewertet und falls nötig, werden Handlungsanweisungen für die Zukunft auch angepasst. Es findet also durchaus einen Lernprozess statt, aber dieser sieht zu keinem Zeitpunkt vor, auch die ursprünglichen Zielsetzungen und damit die Leitwerte einer Organisation zu hinterfragen. Solche Grundsatzfragen mag man nicht!

Aber was hilft es, wenn bei schlechten Ergebnissen das Verhalten angepasst wird, wenn bereits die zugrundeliegenden Zielsetzungen unrealistisch oder falsch waren?

→ FOLIE 22 (Double-Loop-Learning)

Dieses zusätzliche Hinterfragen der Leitwerte wird als Doppelschleifen-Lernen bezeichnet. Ein wichtiges Element der Lernkultur einer lernenden Organisation.

Ein weiterer Hemmschuh für eine gelebte Lernkultur liegt häufig auch im Management. So behaupten zwar nahezu alle Führungskräfte, dass sie vom Konzept des kontinuierlichen Lernens begeistert sind. Die für das eigene Handeln bestimmende und praktizierte Vorstellung basiert aber häufig auf der impliziten Annahme, dass sie selbst so gut ausgebildet und erfahren sind, dass sie nicht ständig lernen müssen!

Vor diesem Hintergrund erscheint es auch nachvollziehbar, weshalb immer noch viele Führungskräfte an den Irrtum glauben, dass auf Fachlichkeit begründete, hierarchische Systeme die beste Organisationsform seien.

Schade, denn diese haben das enorme Potenzial von kollektivem Wissen und einer offenen, fehlertoleranten und selbstregulierten Lernkultur definitiv noch nicht erkannt.

→ FOLIE 23 (Biologie)

Bevor ich abschliesse, möchte ich noch einen Seitenblick wagen. Überlebensstrategien sind bekanntlich auch in der **Biologie** ein Thema. Gerne zitiere noch kurz, was das Lexikon der Biologie zu diesem Thema sagt. Wer weiss, vielleicht können wir Menschen ja wieder einmal etwas von Mutter Natur lernen?

*Eine Überlebensstrategie ist die Erhöhung der Überlebensfähigkeit von Organismen durch Anpassung an ungünstige Umweltfaktoren.*

*Eine Überlebensstrategie ist die **Konformität**, bei der Organismen starke Schwankungen der Temperatur oder des Wasservorkommens einfach mitmachen.*

*Die gegensätzliche Überlebensstrategie ist die **Emanzipation**, bei der sich Organismen durch Temperaturregulation oder Osmoregulation von der Einwirkung ungünstiger Faktoren unabhängiger machen.*

*Eine andre Strategie besteht in der **Vermeidung**. Organismen entgehen den Stressfaktoren durch Ortswechsel oder zeitliche Verlagerung ihrer Aktivitätsphasen. Dazu zählt die Nachtaktivität im heissem Klima oder die **Dormanz**, eine Ruheperiode in der Entwicklung von Pflanzen oder als Winterschlaf bei Tieren.*

*Die **Migration**, also die jahreszeitlich bedingte Wanderung bei Tieren ist eine weitere Möglichkeit, ungünstigen Bedingungen zu entgehen.*

*Beim **Opportunismus** schliesslich wird ein Überschuss an Nachkommen erzeugt. Viele dieser Nachkommen fallen dem Umweltwiderstand zum Opfer und nur wenige gelangen zur Fortpflanzung.*

Soweit, so gut! Gern überlasse ich die Entscheidung Ihnen, ob Konformismus, Emanzipation, Vermeidung, Dormanz, Migration oder Opportunismus adäquate Strategien für Ihre zukünftigen Herausforderungen sind. Meine persönlichen Gedanken zum Thema durfte ich nun kund tun.

→ FOLIE 24 (Herzlichen Dank)

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit. Ich wünsche Ihnen für Ihre Zukunft spannende Herausforderungen, ein inspirierendes Umfeld, viele innovative Ideen, Zutrauen für Neues und ab und zu auch einen Misserfolg als wertvolle Quelle des Lernens. Vor allem aber wünsche ich Ihnen gute Gesundheit, die wohl wichtigste Voraussetzung für jede Lebensstrategie!