

# Scheitern dürfen

## Verhindern Fehlschläge innovierendes Verhalten?

### DAS PROBLEM

Dem ehemaligen BMW-Spitzenmanager Eberhard von Kuenheim wird die Einsicht zugeschrieben, dass der Wettbewerb mehr und mehr eine Frage richtiger Beherrschbarkeit von Zeit sei. Nicht die Großen würden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen überholten die Langsamen. Damit kommen auch die Mitarbeiter in den Blick. Unternehmen sind immer mehr auf die angewiesen, die über ihre eigentlichen Aufgaben hinausgehen, Initiative zeigen und Themen schnell vorantreiben. Eine aktive und eigeninitiative Arbeitsweise, die häufig auch über das in der Stellenbeschreibung geforderte Maß hinausgeht, kann verbesserte Prozesse, Dienstleistungen und Produkte hervorbringen und so die Wettbewerbsposition des Unternehmens stärken. Gute Ideen zählen auch dazu. Insbesondere radikale oder sogenannte disruptive Vorschläge sind wichtig, da sie das Potenzial für eine strategische Neuausrichtung enthalten. Diese radikalen Ideen unterscheiden sich grundlegend von vorhergehenden Ansätzen und sind für den Ideengeber mit erheblichen „Schmerzen“ und Aufwänden verbunden. Mit anderen Worten: Es fällt nicht besonders leicht, radikal zu innovieren. Dies wirft zwei Probleme auf: Erstens sind nur sehr wenige der vorgeschlagenen Ideen gut genug, um von der Unternehmensleitung mit einem Innovationsbudget bedacht zu werden. Wie aber reagieren Mitarbeiter darauf, dass ihre mit großen Mühen entwickelten Ideen abgelehnt werden? Werden sie in Zukunft überhaupt noch neue Ideen entwickeln? Oder geben sie frustriert auf? Wie kann zweitens sichergestellt werden, dass trotz der geringen Vergleichbarkeit von früheren und radikal neuen Ideen dennoch das Wissen aus vergangenen Erfahrungen genutzt und so die Qualität der neuen Ideen kontinuierlich verbessert wird? Dieser Aspekt ist gleichermaßen wichtig, wenn ein Unternehmen vermeiden möchte, seine knappen Ressourcen in minderwertige Ideen zu investieren.

### DIE WISSENSCHAFT

Eine neuere Studie von Deichmann und van den Ende (2014) von der Rotterdam School of Management untersucht diese Fragen, indem betrachtet wird, wie sich der Erfolg vergangener Initiativen auf die Entwicklung neuer Ideen auswirkt. Mit ihrem Untersuchungsfokus auf nachhaltiger und radikaler Eigeninitiative unterscheiden die Forscher zwischen jobspezifischen, erforderlichen Aufgaben und proaktivem Verhalten. Damit untersuchen sie auch direkt das Lernverhalten bei nicht geforderten Aktivitäten. Für ihre Studie analysierten sie das Vorschlagssystem eines multinationalen Unternehmens mit insgesamt 1 792 über zwölf Jahre hinweg eingereichten Vorschlägen von 908 Mitarbeitern. Entgegen ihrer Hypothese fanden sie heraus, dass die Ablehnung einer Initiative durch das Management positiv mit einem erneuten Einbringen von Ideen durch den Mitarbeiter korreliert. Mit anderen Worten: Die Erfahrung der Ablehnung stimuliert die zukünftige Initiierung neuer Ideen. Es hat daher keinen negativen Einfluss auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter, wenn die Mehrzahl ihrer Ideen nicht akzeptiert wird. Ihre zweite Hypothese hingegen sahen die Forscher bestätigt: Das Erleben von Erfolg steht in Zusammenhang mit der Qualität nachfolgender Initiativen. Das bedeutet: Erfolg bei vorausgehenden Initiativen beeinflusst die spätere Ergebnisqualität positiv.

Wodurch erklären sich diese überraschenden Ergebnisse? Die Forscher weisen auf den Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation sowie das Thema Resilienz hin. Für proaktive Aktivitäten wie das eigeninitiative Entwickeln radikaler Ideen ist eine intrinsische Motivation von größter Wichtigkeit. Verglichen mit erfolgreichen Ideengebern, die damit beschäftigt sind, ihr genehmigtes

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

Vorhaben umzusetzen, und dadurch bereits gewisse Lernerfolge haben, könnten gescheiterte Mitarbeiter sich nach wie vor herausgefordert fühlen, neue Risiken einzugehen, weiter zu experimentieren und neue Vorschläge zu präsentieren. So fanden die Forscher heraus, dass die Mitarbeiter in ihrer Stichprobe eine sehr hohe Resilienz in Bezug auf Fehlversuche aufwiesen. Sie warnen jedoch davor, diese Befunde übermäßig zu generalisieren. Wie die Forschung zum Thema Entrepreneurship zeigt, besteht durchaus die Gefahr, dass die Bereitschaft, zu innovieren, sinken kann, wenn die Zahl der Fehlschläge zu groß wird.

Ein zweiter Erklärungsansatz sieht Gründe eher in der Organisation, in der das Individuum eingebettet ist und wie dort Lernen gefördert wird. Eine Kultur vorausgesetzt, in der Fehlschläge nicht bestraft werden, sondern in der eine positive Einstellung gegenüber Fehlern herrscht (so der Fall in der Stichprobe der Forscher), können Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sie sicher und ohne Angst vor ernsthaften Konsequenzen scheitern dürfen. Sind die Erwartungen dementsprechend gering, kann die Schwelle für eine erneute Eigeninitiative nach einem gescheiterten Versuch sogar noch sinken. Die Forscher vermuten, dies könnte der Fall sein, wenn die Ergebnisse einer Initiative keinem breiteren Publikum bekannt werden und dadurch die Notwendigkeit zur Bewältigung negativer kognitiver Anforderungen und die Angst vor einem neuen Versuch reduziert werden.

## DIE PRAXIS

Was bedeutet das für die Praxis? Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in der Vergangenheit bereits erfolgreiche Ideengeber in die Aktivitäten anderer Mitarbeiter eingebunden werden sollten. Zum Beispiel würden durch ein derartiges Mentoring für weniger erfahrene Kollegen die Erfolgsaussichten neuer Initiativen gesteigert werden können. Allgemeiner weisen die Forscher auf die Wichtigkeit der Größe sozialer Netzwerke als Katalysator für kollaboratives Arbeiten und Wissenstransfer hin. Eine potenziell vielversprechende Innovationsstrategie liegt darin, Netzwerke mithilfe eines Mentorenprogramms zu fördern, das Mitarbeitern, die an der Entwicklung neuer Ideen arbeiten, erfahrene Mitarbeiter an die Seite stellt, die bereits Erfolg mit ihren Ideen aufzuweisen haben. Hiervon würden beide Seiten profitieren: Für die neuen Ideenentwickler nehmen die Erfahrenen eine Vorbildfunktion ein; die Erfahrenen wiederum profitieren in ihrem eigenen beziehungsweise kollektiven Wissenspool vom frischen Wind, den die neuen Ideenentwickler einbringen.

## Literatur

- Baer, M. (2012): Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations, in: *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1102–1119
- Deichmann, D. / van den Ende, J. (2014): Rising from Failure and Learning from Success: The Role of Past Experience in Radical Initiative Taking, in: *Organization Science* 25 (3), 670–690
- Frese, M. / Kring, W. / Soose, A. / Zempel, J. (1996): Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany, in: *Academy of Management Journal*, 39 (1), 37–63
- Levinthal, D. A. / March, J. G. (1993): The Myopia of Learning, in: *Strategic Management Journal*, 14 (8), 95–112

## DER AUTOR



**CHRISTIAN VÖLKL** ▶ Principal Consultant der HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Neuausrichtung zentraler Unternehmensfunktionen, der Ausprägung innovativer HR-Strukturen sowie der Gestaltung integrierter Lern- und Arbeitswelten.