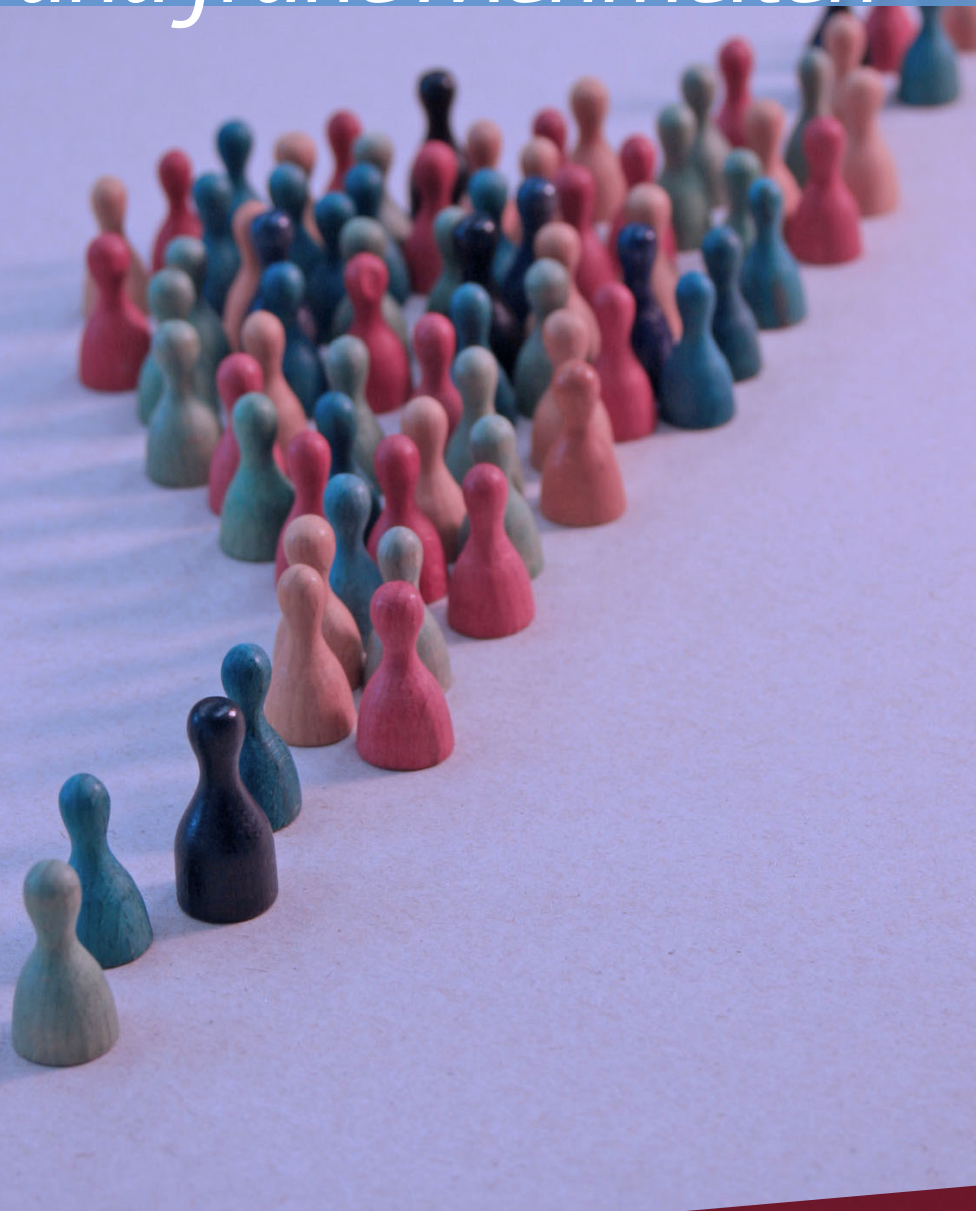


ZMiR werkzeug

Innovationen und frühe Mehrheiten

Hans-Hermann Pompe
Die Diffusionsformel von Everett Rogers für die Evangelische Kirche

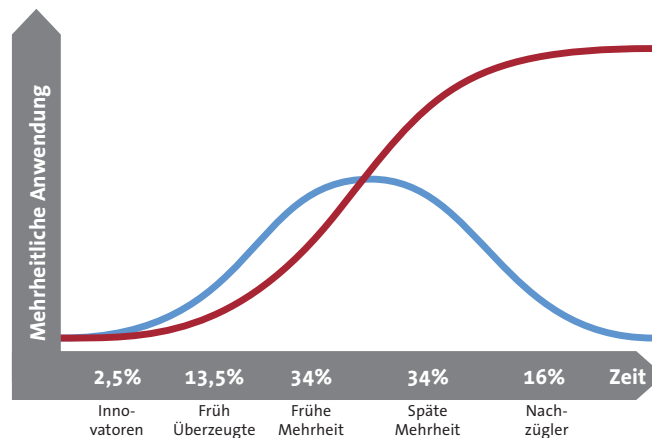


Für die Einführung von Innovationen und für Veränderungsprozesse gelten grundlegende Erfahrungen von Transparenz, Information, Widerstand, Angst, Neugier oder Zeiträumen, die zu beachten sind.

Die Diffusionstheorie beschäftigt sich mit Prozessen, die durch die Einführung und Verbreitung von Innovationen in einem sozialen System (wie dem des Marktes) ausgelöst werden. Als Innovation gelten dabei alle Ideen, Prozesse und Objekte, die für eine soziale Gruppe subjektiv als neu wahrgenommen werden.

Dabei hilft die Diffusions-Formel des amerikanischen Forschers Everett Rogers: Veränderungen bzw. Innovationen setzen sich – in einer klassischen Glockenkurve – zeitlich versetzt durch im Verhältnis zur Annahme durch verschiedene Typen¹.

Der Anstoß geht aus von den Innovativen (I: 2,5%), wird aufgenommen und multipliziert von den frühen Überzeugten (II: „early adopters“, 13,5%) und übernommen von der frühen Mehrheit (III: 34%). Die späte Mehrheit (IV: 34%) macht die frühe Mehrheit nach, die Nachzügler (V, „laggards“, 16%) übernehmen – wenn überhaupt – als Letzte die Innovation.



¹. Die aus vielen Bereichen bestätigte Formel der „diffusion of innovation“ des Soziologen Everett Rogers ist bis heute immer wieder angepasst und weitergeführt worden. Für einen ersten Überblick vgl. den englischen wikipedia-Artikel http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers

². Die Grafik zeigt das Verhältnis von mehrheitlicher Anwendung (Übernahme) einer Innovation über die Zeit (rot) im Verhältnis zu den jeweiligen Gruppen (blau).

Dieses Grundmuster² zu verstehen ist auch für Leitungsverantwortliche und Gremien der evangelischen Kirche bei Innovations- und Veränderungsprozessen hilfreich.

1. Innovation und Annahme: Zum Umgang mit verschiedenen Typen

- Übertragen auf die Integration von Innovation in bestehende Strukturen und Erfahrungen spielen neben den Innovatoren die früh Überzeugten als Meinungsbildner eine Schlüsselrolle: Sie müssen informiert, gewonnen und für die gewünschte Aufgabe frei gesetzt werden, dann ziehen sie die frühe Mehrheit nach. Wenn man diese drei Gruppen mit im Boot hat, läuft die Annahme und Übernahme von Innovation leichter. Die späte Mehrheit zieht der frühen Mehrheit nach – und so wird die große Mehrheit das Projekt mittragen und sich zu eigen machen.
- Leitungsverantwortliche müssen sich v. a. auf die Arbeit mit den ersten drei Gruppen – den Innovatoren, den früh Überzeugten und der frühen Mehrheit – konzentrieren, wenn sie effizient und prioritär arbeiten wollen (das Gesetz der sinnvollen Schwerpunkte.) Sie brauchen sich zunächst nicht um die Gruppe der späten Mehrheit zu kümmern, und sie dürfen auf keinen Fall zu viel kostbare Zeit oder Energie für Grabenkämpfe mit der Gruppe der Nachzügler verbrauchen. Innovation fördernde Leitungspersonen gehören selber häufig zu den früh Überzeugten oder der frühen Mehrheit, seltener zu den Innovatoren. Gelegentlich findet man sie auch in der Grup-

pe der späten Mehrheit (dann mit leichter Tendenz zu Opportunismus: sie unterstützen das, was bereits Mehrheiten gefunden hat) oder der Gruppe der Nachzügler (dann wirken sie eher als Bremser oder Verhinderer). Leitungsverantwortliche (auch entsprechende Gremien) müssen nicht selbst Innovation erfinden, sollten aber Innovation wollen und entdecken, innovative Menschen fördern und schützen.

3. Deshalb: Schützen Sie die Innovativen davor, dass deren Ideen zu früh in einer öffentlichen Diskussion verbrannt werden. Denn Innovative sind häufig empfindliche und unsichere Typen, die eher Laborsituationen und viel Ermutigung brauchen. Sie sehen aber oft nur ihre Ideen und sind blind für andere Aspekte. Am fruchtbarsten sind sie, wenn andere (v.a. früh Überzeugte) Argumentation, Umsetzung und Organisation übernehmen. Erfinder & Organisatoren, Kreative & Strukturierte sind sehr gute Kombinationen von Innovatoren und früh Überzeugten.
4. Schaffen Sie in Anfangsphasen geschützte Begegnungsräume von Innovativen und früh Überzeugten. Die Innovativen brauchen diese Meinungsbildner: Stellen Sie Kontakte zwischen diesen beiden Gruppen her. Die Meinungsmacher sind meist kommunikativ, können etwas vermitteln und haben oft Einfluss in Gremien. Sie sind ‚Trüffelschweine‘ (d.h. sie erkennen sinnvolle Innovationen), erwerben das Vertrauen der Innovativen, um deren Spreu vom Weizen zu scheiden, und haben wenig Angst vor Veränderung oder Widerstand.
5. Die Meinungsbildner / früh Überzeugte müssen ihrerseits v.a. mit der frühen Mehrheit zusammenkommen. Die frühe Mehrheit schaut auf diese Vorbilder und übernimmt die Innovation von ihnen: Organisieren Sie dazu Schulungen und Seminare, Besuche in Modellprojekten, Pilotregionen, Workshops, Großgruppen-Veranstaltungen wie Zukunftskongressen etc.
6. Die späte Mehrheit muss relativ frühzeitig gut informiert werden: Sie wartet aber ab, was sich entwickelt. Sie folgt – im Herdentrieb – der sich entwickelnden Mehrheit („Das geht doch“ – „Das wollen wir auch haben“). Sie braucht z. B. Good-practice-Berichte und Dokumentationen, schätzt gut und ausreichend vorbereitete synodale Prozesse mit Mehrheitsentscheidungen.
7. Nachzügler, Zauderer oder Verweigerer brauchen Fairness, müssen sich äußern dürfen – aber es lohnt sich nicht, sich dort zu verkämpfen. Sie haben einen eigenen Zeitrhythmus, manche werden sehr spät doch noch an Bord gehen, andere sind und bleiben kategorisch gegen Innovation. In der Regel akzeptieren sie Mehrheitsentscheidungen, wenn ihr Widerspruch wahrgenommen wurde.
8. Die Übernahme der Innovation (Rogers redet hier von „Marktanteil“, in der Kirche bevorzuge ich „mehrheitliche Anwendung“) ist erst später wahrnehmbar, irgendwann zwischen früher und später Mehrheit. Aber die Übernahme geschieht weitgehend von selbst, wenn man mit Hilfe von den ersten drei Gruppen die Voraussetzungen dafür geschaffen hat. Man kann die Dynamik der Jüngerbewegung Jesu vergleichen: Jesus investierte in seinen drei öffentlichen Jahren viel Zeit in die kleine Gruppe der zwölf Jünger. Um diesen Jüngerkreis herum gab es größere Gruppen (z. B. die zeitweilig mitwandernden Frauen nach Lk 8 oder „die 72“ nach Lk 10). Nach Ostern sind ca. 120 Jünger zusammen, Pfingsten werden es über 3.000 werden. Die „Innovation“ des Evangeliums durchlief verschiedene Gruppen, um schließlich größere Wirkung zu entfalten.

II. Menschen sind unterschiedlich: Personen haben unterschiedliche Zugänge in verschiedenen Feldern

Menschen können in verschiedenen Bereichen bzw. Feldern unterschiedlich reagieren, andere Positionen einnehmen. Ein Landwirt kann z.B. die neueste Technik nutzen, aber politischer Innovation zugleich höchst misstrauisch gegenüber stehen. Ich bin z. B. in einigen Bereichen (z. B. in Gemeindeaufbau und Evangelisation, Humor und Kreativität) Innovativer oder Meinungsbildner. Bei IT-Technik gehöre ich zur frühen Mehrheit, bei sonstiger Technik eher zur späten Mehrheit, bei Mode bin ich häufig Nachzügler oder Verweigerer (Laggard).

Klärende Fragen für ein Gespräch über eine Innovation oder einen Veränderungsprozess:



Wo bringen Sie sich selber unter?

In welchen Bereichen gehören Sie zu welchem Typ?

Welche Rolle(n) sollten Sie deshalb bei Innovation sinnvollerweise spielen bzw. nicht spielen?



Welche Menschen in Ihrem Umfeld ordnen Sie den Schlüsselgruppen der Innovatoren und der früh Überzeugten zu?



Wie setzen Sie Arbeitsgruppen oder Gremien sinnvoll zusammen, um diese Innovation zu fördern?

Welcher Typus fehlt möglicherweise in einer wichtigen Gruppe?



Welche Phasen von Vorbereitung, Planung, Pilotprojekten, Umsetzung und Mehrheitsannahme brauchen Sie?

Und wen brauchen Sie für welche Phasen?

III. Wie Übernahmen von Innovation geprüft werden: Klassische Annahme-Muster

Es lohnt sich auch, die Annahme-Faktoren von Rogers³ bei der Einführung innovativer Projekte anzuwenden, um das Stadium der Annahme zu verstehen: hier werden sie z.B. angewandt auf neue Zielgruppen-Gottesdienste.

Menschen prüfen (1.) den subjektiven Vorteil einer Innovation („Können wir damit neue Zielgruppen erreichen?“)

und (2.) die Kompatibilität mit einem vorhandenen Wertesystem („Ist es biblisch? Entspricht es unseren Werten und unserer Gemeindenkultur?“).

Sie fragen (3.) nach der Komplexität bzw. der beim Kennenlernen gefühlten Einfachheit („Trauen wir uns das zu?“)

und (4.) nach der Möglichkeit zum Probieren („Welche Möglichkeit gibt es mit solch einem Projekt zu experimentieren?“).

Sie bewerten den Vorteil (5.) nach der Sichtbarkeit der Innovation („Was kommt heraus? Wen haben wir erreicht? Was hat sich geändert?“).

³ Vgl. den wikipedia-Artikel Innovation: <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

Weiterführende Literatur:

Everett M. Rogers, Diffusion of innovations, (5th ed., 2003). New York (Free Press)

Christhard Ebert, Veränderungsprozesse, ZMiR-Klartext, Dortmund 2011.

Christian Schwarz / Michael Herbst (Hg), Praxisbuch Neue Gottesdienste, Gütersloh 2010, v. a. S 44ff und 65ff.

Dortmund 2012

Dieses Heft können Sie bestellen oder herunterladen unter www.zmir.de/material

EKD-Zentrum
für Mission in der Region
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel. 02 31 54 09 34
info@zmir.de
www.zmir.de