

Eva Bamberg Jan Dettmers Claudia Morggsraf-Micheel Saskia Stremming

Innovationen in Organisationen – der Kunde als König?



HUBER



Bamberg/Dettmers
Marggraf-Micheel/Stremming
**Innovationen in Organisationen –
der Kunde als König?**

Aus dem Programm Verlag Hans Huber
Psychologie Praxis

Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Kurt Pawlik, Hamburg

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie

Herausgegeben von Eva Bamberg, Gisela Mohr und Martina Rummel

Das Ziel der Reihe «Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie» ist es, psychologisches Wissen so aufzubereiten, dass zu aktuellen Themen, Fragen und Problemen in der Arbeitswelt Stellung bezogen werden kann. Auf diese Weise soll eine zweifache Reflexion angeregt werden: Die Reflexion der Wissenschaft aus der Perspektive der Praxis und die Reflexion der Praxis aus der Perspektive der Wissenschaft.

Die weiteren Bände:

Eva Bamberg/Christine Gabriele Busch/Antje Ducki

Stress- und Ressourcenmanagement

Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt

Stefanie Heizmann

Outplacement. Die Praxis der integrierten Beratung

Hans-Uwe Hohner

Laufbahnberatung

Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung

Martin Resch

Analyse psychischer Belastung

Verfahren und ihre Anwendung
im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Florian Sarodnick/Henning Brau

Methoden der Usability Evaluation

Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung

Frauke Teegen

Posttraumatische Belastungsstörungen bei gefährdeten Berufsgruppen

Prävalenz – Prävention – Behandlung

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter:
www.verlag-hanshuber.com

Eva Bamberg
Jan Dettmers
Claudia Marggraf-Micheel
Saskia Stremming

Innovationen in Organisationen – der Kunde als König?

Verlag Hans Huber

Adresse der Erstautorin:

Frau Prof. Dr. Eva Bamberg
Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie
Von-Melle-Park 11
DE-20146 Hamburg
E-Mail: bamberg@uni-hamburg.de

Lektorat: Monika Eginger, Susann Seinig
Herstellung: Daniel Berger
Satz: Claudia Wild, Stuttgart
Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Hogrefe AG
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 45 00
Fax: 0041 (0)31 300 45 93

1. Auflage 2009
© 2009 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
ISBN 978-3-456-84648-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	9
1. Einleitung	11
Innovationen in der Arbeitswelt	11
Schwerpunkte im vorliegenden Buch.	12
Inhalt des Buches – Hinweise für Leserinnen und Leser	14
Das Fallbeispiel.	15
2. Das Handwerk	17
Allgemeine Merkmale	17
Kooperationsprozesse	18
Neue Anforderungen	20
Innovativität als Strategie	21
Förderung von Innovationen im Handwerk durch InnoWerk	22
Zusammenfassung und Ausblick.	24
3. Innovationen in und durch Organisationen	25
Fallbeispiel	25
Der Innovationsbegriff	26
Beschreibungsmerkmale von Innovationen	28
Innovation und Kreativität von Individuen	32
Arbeitsbedingungen und Innovation.	36
Innovationen in Gruppen	39
Innovationen in Organisationen	43
Phasen von Innovationen	47
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	50

4. Innovationen durch Kundenorientierung?	55
Fallbeispiel.	55
Kundenorientierung: Alter Wein in neuen Schläuchen?	56
Kunden- und andere Orientierungen	56
Erwartungen von Kunden und Kundenorientierung.	58
Kundenorientierung von Organisationen	61
Kundenorientierung als Leitlinie und Unternehmensstrategie.	61
Dimensionen der Kundenorientierung.	61
Interaktion mit Kunden	64
Kundenkontakt	64
Boundary Spanning als Innovationsquelle	65
Arbeit mit und von Kunden.	67
Kundenorientierung – eine Voraussetzung für Innovativität?	69
Einbeziehung von Kunden in den Innovationsprozess	71
Der Lead User Ansatz.	72
Einbeziehung des Kunden im Rahmen von Boundary Spanning. . .	74
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis.	75
5. Innovativität – alles eine Frage der Kultur?	79
Fallbeispiel.	79
Was ist Organisationskultur?	80
Abgrenzung zum Begriff Organisationsklima	82
Modelle der Organisationskultur	84
Das Modell von Schein (1984)	84
Das Modell von Schnyder (1989)	86
Ein Ausschnitt des Modells von Schnyder.	89
Haben Organisationen Kultur? Oder sind Organisationen Kulturen? ..	91
Organisationen haben Kultur.	91
Organisationen sind Kulturen	93
Organisationen haben und sind Kulturen.	94
Was ist innovationsförderlich an Organisationskultur?	94
Werte	95
Strukturen.	100
Verhalten.	103
Die Bedeutung der Information für die Innovativität	104
Informationsaustausch als Voraussetzung für Innovationsanstöße .	105
Die wichtige Kommunikationsfunktion des Vorgesetzten.	106
Die Bedeutung externer Informationsquellen.	107
Innovationsprozesse sind Informationsprozesse.	108
Informationskultur	111

Ein Modell zur Informationskultur	112
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	117
6. Innovation als Arbeitsaufgabe – Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter	121
Fallbeispiel	122
Wie verstehen Arbeitende ihre Arbeitsaufgabe?	122
Die Redefinition der Arbeitsaufgabe	123
Konstruktivistische Ansätze	125
Rollentheoretische Konzepte	127
Neuere Rollenkonzepte	129
Inhalte des Aufgabenverständnisses	132
Intra-Rollen- und Extra-Rollenverhalten	134
Aufgabenverständnis und Arbeitsverhalten	141
Innovationsförderliches und kundenorientiertes Aufgabenverständnis. .	142
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	146
7. Die Förderung von Innovationsbereitschaft und Kundenorientierung	149
Fallbeispiel	149
Ansatzpunkte zur Steigerung von Innovationsbereitschaft und Kundenorientierung.	150
Maßnahmen im Überblick	150
Innovationsmanagement	153
Spezialfall Handwerk	154
Zirkelkonzepte	155
Das Wissen der Kunden für Innovationen nutzen	157
Wissen des Kunden, über den Kunden und für den Kunden.	157
Spezialfall Handwerk	159
Kundenorientiertes Innovationsmanagement in KMU.	161
Umsetzung des kundenorientierten Innovationsmanagements – der Kundenzirkel.	165
Der Kundenzirkel	166
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	170
8. Auf dem Weg zu Kundenorientierung und Innovativität – Eine Fortbildungsreihe	173
Grundlagen und didaktische Prinzipien.	173
Die Inhalte	175

Lohnt sich der Seminarbesuch? – Die Bewertung der Modulreihe	177
Die Evaluation	177
Wirkung von Modulreihe und Kundenzirkel	178
Einschätzung der Modulreihe und der Kundenzirkel	181
Zusammenfassung und Fazit	182
Literaturverzeichnis	185

Vorwort und Danksagung

Innovation ist ein derzeit besonders populäres Thema, ein Thema, das häufig in einem Atemzug mit Kundenorientierung genannt wird. Die zentrale Botschaft in diesem Zusammenhang ist, dass ohne Innovationen über kurz oder lang das Wirtschaftsleben brachläge und dass ohne Orientierung auf den Kunden Veränderungen, Neuerungen und Innovationen nur begrenzt möglich seien. Innovation und Kundenorientierung werden damit zur unabdingbaren Voraussetzung für das Gedeihen von Gesellschaft und Wirtschaft.

Die Vielzahl von Büchern und Zeitschriftenartikeln zu Innovationen richtet sich entweder an einen sehr breiten Leserkreis und hat dann häufig die Funktion von Erfahrungsberichten und Ratgebern oder sie richtet sich an den kleineren Leserkreis der wissenschaftlich Interessierten. Nur wenige Veröffentlichungen versuchen, Wissenschaft und Praxis miteinander zu verbinden. Auffallend ist auch, dass der größte Teil der Veröffentlichungen sich auf klassische Organisationen, Großbetriebe und Verwaltungen bezieht. Kleinere Unternehmen werden weniger benannt. Im Vordergrund steht die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive, psychologische Arbeiten sind demgegenüber seltener.

Mit dem vorliegenden Buch haben wir das Ziel, das Wissen zu Innovation und Kundenorientierung für wissenschaftlich und praktisch Tätige nutzbar zu machen: für Berater in Klein- und Großbetrieben, für Bildungsreferenten, Personalverantwortliche, Wissenschaftler und Studierende. Wir wagen damit einen mehrfachen Spagat. Wir geben einen Überblick zu Theorien, Konzepten und Studien und gehen auf spezifische Einflussfaktoren von Innovationen vertiefend ein. Wir diskutieren unterschiedliche Möglichkeiten der Förderung von Innovationen und Kundenorientierung und wir stellen eine Intervention sowie deren Erprobung und Evaluierung ausführlicher vor. In diesem Zusammenhang geht es uns neben allgemeinen Strategien der Unterstützung von Innovationen und Kundenorientierung besonders auch um die Förderung in Klein- und Mittelbetrieben und im Handwerk. Wir haben also den Anspruch, für theoretisch Interessierte einen Einblick in das Thema zu geben, und wir möchten für praktisch Tätige nützliches Wissen liefern, Wissen, das in unterschiedlichen Organisationen umsetzbar ist.

Manche mögen das Ziel, Wissen für die Praxis und für die Wissenschaft aufzuarbeiten, für vermessen halten. Die Diskussionen, die wir in den letzten Jahren

zu dem Thema geführt haben, haben uns aber gezeigt, dass das Interesse an wissenschaftlich fundierter beruflicher Praxis stark ist. So hat uns ein großer Personenkreis bei der Idee für das vorliegende Buch inspiriert und bei der Ausarbeitung des Werkes unterstützt.

Wir danken den zahlreichen Handwerksbetrieben, deren Inhabern und Mitarbeitern, die uns an ihren Erfahrungen partizipieren ließen, die an unseren Untersuchungen beteiligt waren, die mit uns Ergebnisse diskutiert haben und die es damit ermöglicht haben, dass wir Wissenschaft und Praxis immer wieder aufeinander beziehen konnten. Viele der in dem Buch vorgestellten Erkenntnisse und Ergebnisse wurden durch die Arbeit im Projekt Innovationen im Handwerk gewonnen. Antje Ducki sei für erste Ideen und Initiativen, Karsten Gottke für seine Beteiligung an der Entstehung des Projektes gedankt. Wir danken der Handwerkskammer Hamburg, und dabei Steffi Wöste, Jana Werner und Helga Eichner. Sie haben die Kooperation zwischen Universität und Handwerk möglich gemacht, unterstützt, bereichert und beeinflusst. Wir haben in unserer Zusammenarbeit viel erlebt und viel gelernt. Ein besonderer Dank gilt Rita Barth. Sie hat das Projekt mit initiiert. Dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) danken wir für finanzielle, konzeptionelle und organisatorische Unterstützung.

Ganz besonders möchten wir den folgenden studentischen Hilfskräften für ihren Einsatz im Projekt danken: Markus Darmstadt, Natalie Regelman, Andrea Kawall, Tim Vahle-Hinz, Eva Schweigert, Tom Töpfer, Anne Schumann, Katharina Jeschke, Donata Wilutzki und Jödis Zill. Ein Entwurf des vorliegenden Buches wurde von Friedhelm Nerdinger, Rita Bahrdt und den beiden Mitherausgeberinnen der Reihe Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie, Gisela Mohr und Martina Rummel, begutachtet. Wir danken ihnen für die wichtigen Anregungen und Hinweise.

Unsere Ideen und Konzepte zur Analyse von Innovationen und deren Einflussfaktoren haben wir im Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie am Fachbereich Psychologie immer wieder zur Diskussion gestellt. Unseren Kolleginnen und Kollegen und den Studierenden in den Lehrveranstaltungen danken wir für die kritische Begleitung unserer Arbeit.

1. Einleitung

Eva Bamberg

Große und kleine Erfindungen unserer Zeit, wie z. B. Energiesparlampen, Iso-Fenster, Drei-Liter-Autos, Internet oder E-Business, verändern den Alltag der Menschen und verweisen auf die zentrale Bedeutung von Innovationen für unser Leben. Es verwundert nicht, dass allorts nachdrücklich und häufig auf die Relevanz von Innovationen in der Arbeitswelt verwiesen wird.

Innovationen in der Arbeitswelt

Arbeitgeberverbände, Unternehmen, Gewerkschaften und Regierungen stellen regelmäßig fest, dass ohne Innovationen Wirtschaft und Gesellschaft dieses Landes brachliegen würden. So gab und gibt es Regierungsprogramme, Förderprogramme und Preise für Innovationen. Professuren zu Innovationsmanagement sollen gewährleisten, dass einschlägiges Wissen zu Innovationen erarbeitet wird und als Grundlage für praktisches Handeln dienen kann.

Nicht wenige Neuerungen sind ein Flop. Bislang unbekannte Produkte werden nicht genutzt oder gekauft, Dienstleistungen werden nicht in Anspruch genommen oder nicht akzeptiert, Mitarbeiter setzen Veränderungen in Organisationen nicht oder nur sehr zurückhaltend um. Auch die Einbeziehung von Kunden und Klienten bei der Entwicklung von Innovationen muss nicht unbedingt von Erfolg gekrönt sein. Angebote zur Kundenbindung werden nicht wahrgenommen; was von Organisationen als Kundenorientierung gepriesen wird, wird von den Kunden als Zumutung empfunden.

Die Negativfälle zeigen, dass es für Organisationen nicht darum gehen kann, Neuerungen und Kundenorientierung um jeden Preis anzustreben. Die zentrale Frage ist vielmehr, wie sich Organisationen positionieren: wie sie den Anspruch nach Innovation für sich konkretisieren und realisieren und wie Kunden in diesen Prozess einbezogen werden. Eine solche Positionierung kann zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. Möglich ist, dass Betriebe weiterhin ihre bewährte Produktpalette beibehalten und Innovationen allenfalls auf Serviceangebote beziehen; möglich ist, dass bestehende Produkte und Dienstleistungen

verbessert werden; möglich ist auch, dass völlig neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden.

Dieses breite Verständnis von Innovationen ist den Akteuren in der betrieblichen Praxis wohl bekannt. Wir haben im Rahmen einer Modulreihe zur Förderung von Innovationen (vgl. Kapitel 8) Eigentümer von Handwerksbetrieben danach gefragt, was sie unter Innovationen verstehen. Die Antworten sind im Kasten wiedergegeben. Sie zeigen, dass im Alltagsverständnis mit Innovationen ganz unterschiedliche Veränderungen und Neuerungen verbunden sind.

Innovationen – nach dem Verständnis der Eigentümer von Handwerksbetrieben:

- Dinge verfeinern – verändern
- Ohr an der technischen Entwicklung und am Kunden haben, um Wünsche umsetzen zu können
- Jedes Verlassen des eingetretenen Pfades, zum Teil auch Aufgreifen alter Methoden
- Neue Wege gehen, Dinge schnell verändern
- Zukunft und sich zu verändern
- Sich ständig weiter entwickeln, ohne Dinge, die gut laufen, kaputt zu machen
- Über den Tellerrand sehen
- Vernünftige Abläufe, neue Wege suchen und umsetzen
- Fängt im Kopf an, sich überlegen, wie etwas umgesetzt werden kann
- Das Tun muss immer überdacht werden
- Stillstand ist der Tod – vorangehen und besser sein
- Keine Angst vor Veränderungen haben

Schwerpunkte im vorliegenden Buch

Im vorliegenden Band sollen drei Perspektiven bei Innovationen thematisiert werden: die Perspektive auf die Kundinnen und Kunden, auf die Organisation und auf die Organisationsmitglieder. Drei Themen, deren Bedeutung auch in der Literatur vielfach betont wird, werden deshalb im Folgenden besonders berücksichtigt: (1) Die Einbeziehung des Kunden im Innovationsprozess; (2) die Bedeutung von Organisationskultur sowie (3) das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter.

Zu (1)

Der (potentiellen) Klientel, den Kundinnen¹, Klientinnen oder Patienten kommt eine mehrfache Rolle zu. Sie nutzen Innovationen mehr oder weniger und tragen damit zu ihrem Erfolg bei. Sie profitieren von neuen Produkten und Dienstleis-

1 Das allseits bekannte Problem der ungewollten, aber gleichwohl bequemen einseitigen geschlechtsspezifischen Benennung von Personen und Personengruppen bewältigen wir im vorliegenden Buch dadurch, dass wir mal die männliche, mal die weibliche Form wählen.

tungen oder leiden darunter. Sie sind immer wieder an der Entwicklung von Innovationen beteiligt – sei es, indem sie auf Missstände aufmerksam machen, Anregungen für Veränderungen geben, Produkte testen oder indem sie selbst neue Produkte kreieren. Aufgrund der Rolle von Kunden im Innovationsprozess werden die Themen Innovation und Kundenorientierung häufig miteinander verknüpft. Innovativ und kundenorientiert werden damit zu erstrebenswerten Attributen von Organisationen aller Art, wie Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Schulen oder Vereinen. Auf diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich eine Vielzahl von Konzepten mit dem Thema Kundenorientierung beschäftigt (vgl. Kapitel 4).

Zu (2)

Organisationskultur gehört zu den zentralen Einflussfaktoren von Innovationen (vgl. auch Kapitel 3 und 5). Die Organisationskultur umfasst Werte und Normen. Sie bestimmt damit, welchen Stellenwert Innovationen in Organisationen haben. Organisationskultur umfasst ferner Strukturen und Verhalten und beeinflusst, wie Innovationen in Organisationen gelebt werden (können). Unter dem Thema Kultur betrachten wir die organisationale Perspektive von Innovationen, die von der individuellen Perspektive zu trennen ist.

Zu (3)

Innovationen können entstehen, wenn Anregungen von Kunden durch die Organisationsmitglieder registriert und weitergeleitet werden oder wenn Probleme bei Arbeitsabläufen als Impuls für Veränderungen wahrgenommen werden. Innovationen sind in Organisationen nur dann möglich, wenn die Organisationsmitglieder einen Beitrag zu Innovationen als Teil ihrer Arbeitsaufgabe ansehen. Das Aufgabenverständnis der Organisationsmitglieder ist damit ein wesentlicher Faktor für die Initiierung, Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.

Zu Innovationen in der Arbeitswelt wurden in den letzten Jahren zahlreiche Studien durchgeführt. Ein großer Teil der einschlägigen Forschung wählt einen wirtschaftswissenschaftlichen Fokus, doch auch psychologische Themen werden seit einigen Jahren zunehmend berücksichtigt. Die psychologische Kreativitätsforschung hat einiges zur Entwicklung von Wissen zum Thema Innovation beigetragen.

Eine Reihe von Programmen befasst sich mit Förderung von Innovationen unter praktischer oder wissenschaftlicher Perspektive. Forschungsarbeiten beschäftigen sich allerdings vor allem mit Großbetrieben. Untersuchungen zum Innovationsprozess, zu fördernden und hemmenden Einflussfaktoren, wählen in aller Regel größere Organisationseinheiten als Gegenstand. Auch Programme und Strategien, die zur Förderung von Innovationen entwickelt wurden, beziehen sich häufig auf Innovationen in größeren Betrieben. Klein- und Mittelbetriebe, und dabei auch Handwerksbetriebe, bleiben in der Forschung und in der Förderung häufig aus-

geklammert. Eine der Ausnahmen bilden hier gezielte Förderprogramme, vor allem des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Bei Innovationen in Großbetrieben sind, zumindest teilweise, andere Bedingungen von Bedeutung als bei Innovationen in Klein- und Mittelbetrieben. Auch der Einfluss von Kundinnen und Kunden differiert nach Organisationstyp. Trotz vieler Gemeinsamkeiten könnten sich somit Einflussfaktoren und zentrale Prozesse von Innovationen je nach Organisation bzw. Organisationstyp unterscheiden. Wissen, das bei Untersuchungen in großen Organisationen erarbeitet wurde, und Erfahrungen aus Großbetrieben sind somit nicht ohne weiteres auf kleinere Organisationen übertragbar.

Das Know-how, das Großbetrieben durch interne und externe Berater zugänglich ist, steht für Klein- und Mittelbetriebe nur begrenzt zur Verfügung. Dies ist umso bedauerlicher, da ein großer Teil der Erwerbstätigen in den zahlreichen Klein- und Mittelbetrieben arbeitet. 2006 waren 20,2 Millionen Beschäftigte in Deutschland in 3,6 Millionen Klein- und Mittelbetrieben tätig (Institut für Mittelstandsforschung IFM, 2007). Dem Handwerk kommt in diesem Kontext mit 4,8 Millionen Beschäftigten (Zentralverband des deutschen Handwerks, 2007) eine besondere Bedeutung zu.

Doch nicht nur aufgrund der großen wirtschaftlichen Bedeutung soll das Handwerk im vorliegenden Band gezielt berücksichtigt werden. Durch die Verbindung von technischen oder handwerklichen Leistungen und Dienstleistung hat in diesem Bereich die Einbeziehung von Kundinnen und Kunden einen herausragenden Stellenwert. Die Rolle des Kunden im Innovationsprozess kann damit am Beispiel Handwerk besonders gut exemplarisch diskutiert werden.

Inhalt des Buches – Hinweise für Leserinnen und Leser

Nach einer kurzen Skizzierung der Merkmale des Handwerks und eines Projektes zur Förderung von Innovationen und Kundenorientierung (Kapitel 2) stehen im vorliegenden Buch die folgenden Fragen im Zentrum:

- Was sind Innovationen? Was sind zentrale Prozesse, Merkmale, Charakteristika und Einflussfaktoren von Innovationen (Kapitel 3)?
- Wie kann die Rolle von Kundinnen und Kunden im Innovationsprozess beschrieben werden (Kapitel 4)?
- Wie kann Organisationskultur als wesentliche organisationale Voraussetzung von Innovationen konzeptualisiert werden (Kapitel 5)?
- Wie verstehen die Beschäftigten in Betrieben ihre Rolle? Was bedeutet dies für Innovationen (Kapitel 6)?
- Welche Möglichkeiten zur Förderung von Innovationen gibt es (Kapitel 7)?
- Wie können Interventionen zur Förderung von Innovationen in Handwerksbetrieben gestaltet werden (Kapitel 8)?