

## EFFIZIENTES INNOVATIONSMANAGEMENT

### Grundvoraussetzungen in der Unternehmensführung und im Personalmanagement

#### 1. Einleitung

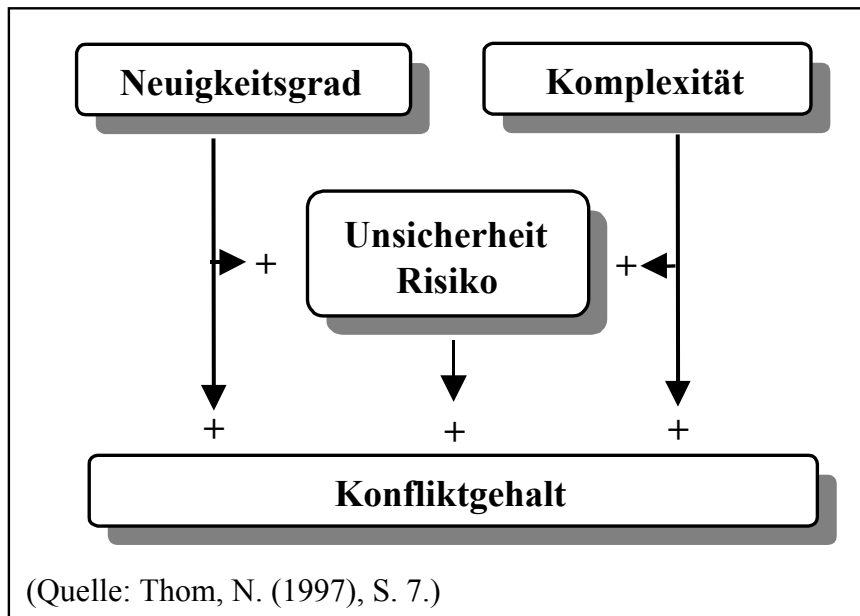
Dass Innovationen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für das langfristige Überleben des Unternehmens unverzichtbar sind, wird heute allgemein anerkannt. Es stellt sich somit nicht mehr die Frage, *ob* innoviert werden soll, sondern vielmehr *wie* ein ideales Umfeld geschaffen werden kann, um ein effizientes Innovationsmanagement zu ermöglichen und zu realisieren. Der vorliegende Beitrag analysiert nach einer kurzen Charakterisierung von Innovationen (Merkmale, Arten, Phasen) einige wesentliche Voraussetzungen für ein effizientes Innovationsmanagement. Dabei wird der Schwerpunkt auf die innovationsförderliche Ausrichtung der ausgewählten Führungsinstrumente „Unternehmenskultur“, „Ziel- und Strategiesystem“, „Anreizsysteme“ und „Personalentwicklung“ gelegt. Damit werden zwei zentrale Aspekte der Unternehmensführung sowie zwei wichtige Instrumente zur Beeinflussung der Willens- und Könnensebene von Mitarbeitern angesprochen.

#### 2. Innovationsaufgaben, Innovationsarten und Phasen des Innovationprozesses

Betriebliche Innovationsaufgaben lassen sich generell durch *vier Merkmale* beschreiben. Grundlegend ist zunächst der Neuigkeitsgrad, der zumindest für das innovierende Unternehmen gegeben sein muss. Überdies ist zu beachten, dass eine Innovation nicht nur die Konzipierung einer Neuheit beinhaltet, sondern erst nach deren konkreten Verwirklichung vorliegt. Nur wenige Ideen reifen letztlich zu Innovationen. Zu groß sind die Risiken des Scheiterns, die auf der technischen, wirtschaftlichen und sozialen (Akzeptanz beim Zielpublikum und in der allgemeinen Öffentlichkeit) Ebene vorhanden sind. Ein weiteres Merkmal ist die Komplexität, durch die sich Innovationen auszeichnen. Die Komplexität entsteht v. a. durch die Nichtlinearität und Arbeitsteiligkeit während des Innovationsprozesses. Die einzelnen Aktivitäten können sequentiell oder parallel verlaufen und nicht selten treten Rückkopplungen auf. Zudem sind in der Regel mehrere Personen mit den Aktivitäten betraut. Im Zusammenhang mit der Komplexität steigt auch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten. Deren mögliche Ursachen sind vielfältig. Zunächst geht es um die sachlichen Auffassungsunterschiede der involvierten Personen. Diese sind nicht a priori als negativ anzusehen, tragen sie doch in vielen Fällen zur Erhöhung der Problemlösungsqualität bei. Weniger positiv zu beurteilen sind die sozio-emotionalen und wertmäßig-kulturellen Konflikte. Sie entstehen z. B. aus Angst vor Entwertung des eigenen Wissens oder aus Rivalität um die individuelle „Ideeneigentümerschaft“. Tendenziell verstärken sich die Konfliktgefahren mit zunehmendem

Neuigkeits-, Komplexitäts- und Risikograd eines innovativen Vorhabens. Damit steigen auch die Anforderungen an das Innovationsmanagement mit zunehmender Ausprägung der beschriebenen Merkmale. Den Zusammenhang zwischen den vier Hauptmerkmalen von Innovationsaufgaben zeigt die Abbildung 1.

Abb. 1: Die Beziehungsstruktur zwischen den vier dominanten Merkmalen von Innovationsaufgaben



In der Fachliteratur gibt es keine allgemein anerkannte Unterteilung von Innovationsarten. Die am meisten verbreitete Typenbildung ist die Gliederung nach dem erneuerten Objekt und soll hier kurz vorgestellt werden. *Produktinnovationen* sind Erneuerungen bei den absatzfähigen Leistungen eines Unternehmens. Dabei meint der Begriff „Produkt“ sämtliche marktbezogenen Wirtschaftsgüter materieller und immaterieller Art. Bei *Verfahrensinnovationen* handelt es sich um Neuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen im Unternehmen, z. B. um eine Innovation im Bereich der kaufmännischen Verwaltung, in der Fertigung oder Logistik. Als *Sozialinnovationen* gelten schließlich die bewusst gestalteten Neuerungen im Humanbereich. Beispiele sind die Einführung von innovativen Arbeitszeitmodellen, Gehaltssystemen sowie Personalentwicklungskonzepten. Wechselwirkungen zwischen den drei Innovationsarten sind nicht selten zu beobachten. Die Einführung eines neuen Produkts kann auch Neuerungen im Fertigungsbereich bewirken, die wiederum ein spezielles Weiterbildungsprogramm für einzelne Mitarbeiter voraussetzen.

Innovationen sind Prozesse, die sich durch die *Unterteilung in verschiedene Phasen* besser verstehen lassen. Eine auf den ersten Blick plausibel erscheinende Gliederung ist die Unterscheidung der zwei Phasen „Ideengenerierung“ und „Ideenrealisierung“. Für betriebswirtschaftliche Aspekte ist diese jedoch noch zu grob, weil die dazwischen liegende Entscheidung über eine Annahme oder Ablehnung der eingebrachten Idee vernachlässigt wird. Diese für das Unternehmen sehr bedeutende „Ideenakzeptierungsphase“ beinhaltet die Prüfung der Ideen, die Erarbeitung von Realisationsplänen für die erfolgversprechendsten Varianten sowie die Führungsent-

scheidung am Schluss, welche der Varianten am nützlichsten ist und weiter verfolgt werden soll. In der zeitlich vorgelagerten Phase der Ideengenerierung werden im Rahmen strategisch festgelegter Suchfelder (diese sollten mit den Kernkompetenzen des Unternehmens übereinstimmen) mit Hilfe von geeigneten Instrumenten (z. B. Kreativitätstechniken, Workshops) möglichst viele Ideen produziert. Zwischen dem Finden einer Idee und ihrer formgerechten Abgabe als Vorschlag bei den zuständigen Instanzen des Unternehmens können bedeutende Barrieren liegen, so z. B. die Angst vor materiellen oder immateriellen Nachteilen. Diese Barrieren gilt es mit angemessenen Führungsinstrumenten zu überwinden (siehe hierzu den nächsten Abschnitt). Die Phase der Ideenrealisierung schließt den Innovationsprozess ab. Dabei geht es primär um die Implementierung des angenommenen Innovationsplans. Nicht zu vergessen ist eine abschließende Kontrolle des Implementierungserfolgs, da erst bei einem positiven Resultat von einer gelungenen Innovationen gesprochen werden kann.

### **3. Innovationsförderliche Ausrichtung von Instrumenten der Unternehmensführung und des Personalmanagements**

Die *Unternehmenskultur* lässt sich umschreiben als die "Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen."<sup>1</sup> Mit der spezifischen Ausprägung einer Unternehmenskultur sollen sich die Mitarbeiter mit dem jeweiligen Unternehmen identifizieren und sich darin integrieren. Die Unternehmenskultur soll darüber hinaus auch eine motivierende Funktion ausüben sowie die Handlungen der Mitarbeiter koordinieren.

Jedes Unternehmen verfügt über eine Unternehmenskultur, auch wenn sie mancherorts nicht explizit kommuniziert wird. Wichtige Bestimmungsgrößen, die Hinweise auf die spezifische Unternehmenskultur geben, sind u. a. die Persönlichkeitsprofile der Unternehmer und Führungskräfte, die Art der Kommunikation nach innen und nach außen, die strategischen Leitideen für das unternehmerische Handeln sowie der Entscheidungscentralisationsgrad in der Unternehmenshierarchie. Von einer *innovationsförderlichen Kultur* wird gesprochen, wenn z. B.

1. Leistungsausweise der Hierarchiespitze im Innovationsbereich vorhanden sind,
2. Fehlertoleranz bei Nichtroutineaktivitäten als Ausgangspunkt für Verbesserungen gesehen wird,
3. Kunden und Lieferanten als Ideenquellen genutzt,
4. kreative Leistungen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten gefördert oder
5. Erfolge bei Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen gebührend anerkannt und gefeiert werden.

---

<sup>1</sup> Krulis-Randa (1984), S. 360.

Ein *innovationsförderliches Ziel- und Strategiesystem* ist bei allen Unternehmensmitgliedern so zu kommunizieren, dass Innovationen als Mittel zur Erreichung wichtiger wirtschaftlicher, sozialer und flexibilitätsbezogener Unternehmensziele verstanden werden. Um die obersten Unternehmensziele realisieren zu können, bedarf es eines entsprechenden Strategiesystems, welches klare Ansatzpunkte für die verschiedenen Innovationsarten in den Wettbewerbsstrategien gibt. Beispielsweise kann eine Wettbewerbsstrategie der Differenzierung am besten mit Produktinnovationen erreicht werden, während die Strategie der Kostenführerschaft sich eher durch Verfahrensinnovationen realisieren lässt. Generelle Innovationsziele (z. B. Gewinnung neuer Kunden, Steigerung der Produktivität, Erhöhung der Arbeitsmarktattraktivität) lassen sich mit Hilfe des Führungsinstruments „Führen durch Zielvereinbarung“ (Management by objectives) operationalisieren, indem gemeinsam mit dem einzelnen Mitarbeiter konkretisiert wird, was die generellen Innovationsziele für ihn persönlich und seinen Aufgabenbereich bedeuten und wie er einen Beitrag zur generellen Zielerreichung leisten kann.

Neue Ideen entstehen in den Köpfen der Menschen. Wie bereits erwähnt, wird bei der Ideengenerierung Kreativität benötigt. Während die Kreativität der menschlichen „Könnenssphäre“ und damit der Innovationsfähigkeit zuzuordnen ist, handelt es sich bei der Innovationsbereitschaft um ein Phänomen der menschlichen „Willenssphäre“. Ohne diese Bereitschaft wird der Innovationsprozess spätestens bei der Phase der Ideenakzeptierung am Änderungswiderstand der Beteiligten scheitern. Die Innovationsbereitschaft lässt sich durch *spezielle Anreize* gezielt verbessern. Es ist die Aufgabe des Managements, eine innovationsgünstige Motivation der prozessbeteiligten Mitarbeitenden zu bewirken. Am Innovationsprozess sind mehrere Personen beteiligt. Zu ihnen gehören Unternehmensmitglieder, die in überdurchschnittlichem Ausmaß von ihrer Aufgabenstellung her neue Ideen hervorzubringen oder umzusetzen haben (z. B. Ingenieure im Entwicklungsbereich, Designer, Werbefachleute, Projektleiter). Aus zahlreichen Quellen der Motivations- und Innovationsforschung dürfen wir annehmen, dass für die genannte Personenkategorie der Aufgabeninhalt und die damit unmittelbar im Zusammenhang stehenden Anreize besonders wirkungsvoll sind. Diese Personen benötigen vor allem eine Aufgabe, an deren Erfüllung sie ihre Fähigkeiten erproben und weiterentwickeln können. Die Aufgabenbereiche dürfen nicht zu eng definiert sein, weil ansonsten die Gefahr einer subjektiven Unterforderung besteht. Da die Arbeit in Innovationsprozessen nicht allein vollzogen werden kann, ist der Kooperation mit den Vorgesetzten und Kollegen eine große Bedeutung beizumessen. Natürlich müssen auch die finanziellen Anreize innovationsförderliche Signale aussenden. Die Leistungskomponente im Vergütungssystem ist also gebührend zu berücksichtigen. Zu denken ist beispielsweise an spezielle Prämien für realisierbare Ideen (z. B. im BVW) oder für die Erreichung bestimmter Etappenziele im Ideenrealisierungsprozess. Es ist in diesem Zusammenhang darauf zu achten, dass die Kriterien der Leistungskomponente für die jeweilige Personengruppe durch eigenes Verhalten erfüllbar und transparent sind, damit nicht das Gefühl einer Ungleichbehandlung aufkommt.

Aufgrund der Erkenntnisse im Personalmanagement erscheint es empfehlenswert, durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, Gruppen- und Belegschaftsbefragungen konkrete und zeitgerechte Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, wie Beteiligte an Inno-

vationsprozessen zum vollen Einsatz ihrer Fähigkeiten bewegt werden können. Die Rangfolge der Anreize wird sich bei den Mitarbeitenden gemäß den Annahmen vom „komplexen Menschen“ von Zeit zu Zeit ändern und auch die Wirkung ist nicht bei allen Mitarbeitenden gleich. Im Sinne einer Anregung für gezielte Befragungen sollen die in der Tabelle 1 genannten Anreize verstanden werden.

Tab. 1: Wirksame Anreize für innovative Mitarbeiter

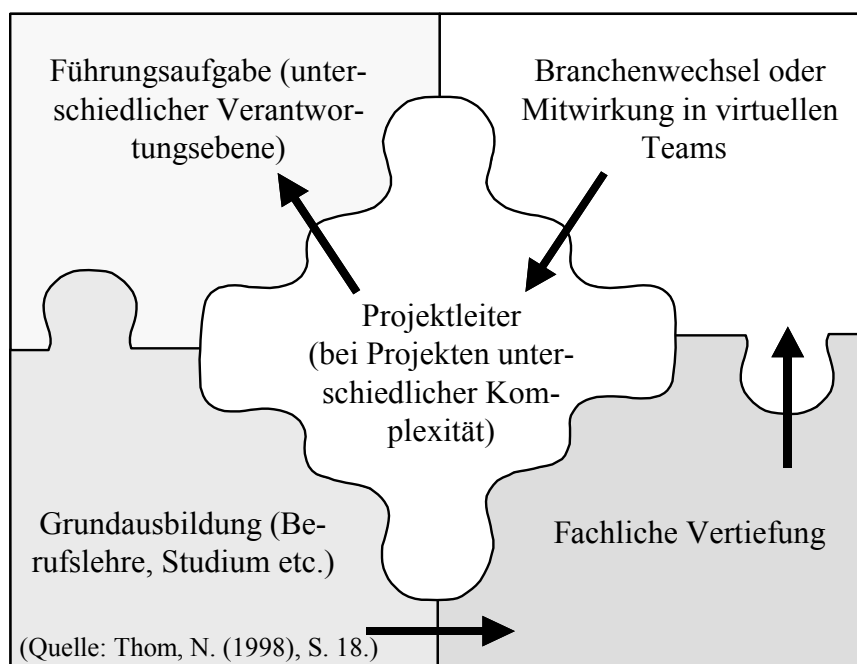
<b>Anreizkategorien</b>	<b>Konkrete Anreize</b>
<b>Arbeit</b> (Inhalt, Freiraum, Entwicklungschancen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine herausfordernde, den Fähigkeiten / dem Potential entsprechende Tätigkeit</li> <li>• Gelegenheit, eigene Ideen hervorzubringen und umzusetzen</li> <li>• Möglichkeit zu Job Rotation (systematischer Arbeitsplatztausch zur Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit)</li> <li>• Abwechslungsreiche Projektarbeit</li> <li>• Fachliche Aufstiegsmöglichkeiten (inkl. damit verbundene Weiterbildungschancen)</li> <li>• Möglichkeit, sich einen Ruf in der Fachwelt (bei Fachkollegen) zu verschaffen</li> <li>• Flexible Arbeitszeitregelungen (mehr Zeitautonomie)</li> <li>• Sicherheit des Arbeitsplatzes (für angemessene Zeiträume)</li> </ul>
<b>Personenbezogenes Arbeitsumfeld</b> (Vorgesetzte, interne und externe Kollegen, Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen</li> <li>• Gute Kooperation mit überzeugenden Vorgesetzten</li> <li>• Persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte</li> <li>• Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch mit Experten</li> <li>• Zusammenarbeit mit lernfähigen Mitarbeitern</li> </ul>
<b>Materielle Anreize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe des Gehaltes im relevanten Vergleich (Land, Branche, Funktion etc.)</li> <li>• Anteil leistungsabhängiger Komponenten im Gehalt</li> <li>• Spezielle Prämien für innovationsbezogene Leistungen (z. B. für Verbesserungsvorschläge und für Projekterfolge)</li> <li>• Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung am Unternehmen</li> <li>• Strategisch (wertorientierte) Anreizsysteme</li> </ul>

Auch die Innovationsfähigkeit kann bis zu einem gewissen Umfang mit Maßnahmen der *Personalentwicklung* aufgebaut werden. „Die Personalentwicklung (PE) umfaßt

alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen etc.), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen [...]“.<sup>2</sup>In Schulungen und mit Coachingaktivitäten kann die Funktionsweise von Instrumenten wie z. B. Kreativitätstechniken (als Hilfsmittel für die Ideengenerierung), Nutzwertanalyse (zur Beurteilung und Auswahl von Ideen) oder Projektmanagement (für eine effiziente und effektive Realisierung der geplanten Innovation) vermittelt werden.

Besonders innovative und engagierte Mitarbeiter können mit Hilfe der stellenbezogenen Maßnahmen gefördert werden. Ein erfolgreicher Projektmitarbeiter könnte z. B. für eine Projektlaufbahn in Frage kommen. Grundsätzlich ist in modernen und damit auch innovationsfreundlichen Unternehmen das traditionelle Laufbahnkonzept zu überdenken. Karrieren sind keineswegs ausschließlich als das „Hochsteigen“ auf einer Leiter von hierarchischen Positionen zu verstehen. Vielmehr geht es darum, die gesamte Kompetenzfläche eines Mitarbeiters zu erweitern. Darunter wird die Summe aller fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen verstanden. Diese können z. B. erweitert werden, indem nach einer Grundausbildung (von der Lehre bis zum Studium) eine fachliche Vertiefung erfolgt. Ein Branchenwechsel oder eine Mitwirkung in einem virtuellen Verbund kann sich anschließen. Danach folgen z. B. Projektmitwirkungs- und -leitungsaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen. Ein Übergang zu einer permanenten Führungsaufgabe ist keineswegs ausgeschlossen. Abbildung 2 visualisiert die unterschiedlichen Komponenten einer modernen, nicht auf die Hierarchie fixierten Laufbahn, die Chancen für verschiedene Akteure im Innovationsprozess bietet.

Abb. 2: Komponenten einer differenzierten Laufbahn



<sup>2</sup> Thom (1992), Sp. 1676 f.

#### 4. Fazit

Die Bedeutung einer innovationsförderlichen Ausrichtung der generellen Führungsinstrumente kann gar nicht oft genug betont werden. Nicht selten konzentrieren sich Unternehmen auf die isolierte Anwendung einzelner spezieller Innovationsinstrumente, wie z. B. auf das Ideenmanagement. Die Enttäuschung ist entsprechend groß, wenn diese Instrumente keinen nachhaltigen und langfristigen Erfolg vorweisen können. Die Verantwortlichen vergessen aus Sicht der Verfasser dabei, dass die speziellen Instrumente weitgehend wirkungslos bleiben, wenn die generellen Führungsinstrumente keine Ausrichtung auf den Innovationsprozess erfahren. Wie soll z. B. ein Ideenmanagement gedeihen können, wenn keine Unternehmenskultur vorhanden ist, welche die kreativen Ideen seitens der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten fördert, oder wenn die betrieblichen Anreize an den Bedürfnisse der Mitarbeiter vorbeigehen? Differenzierte Karrierepfade geben allen Personen eine Chance, die im Management von Innovationen unentbehrlich sind, nämlich den Kreativen, den Analytischen und den Machern.

#### 5. Literatur

- Di Renzo, St.** (2000): Diagnose und Beeinflussung des Innovationsklimas. Entwicklung eines Diagnoseinstrumentariums und Fallstudien. Bern u. a.
- Hauschildt, J.** (1997): Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997
- Krulis-Randa, J. S.** (1984): Reflexionen über die Unternehmenskultur und über ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen. In: Die Unternehmung, 38. Jg. (1984), Nr. 4., S. 358 - 372
- Thom, N.** (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), 2. Aufl., hrsg. v. E. Gaugler und W. Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1676 - 1690
- Thom, N.** (1997): Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern 1997
- Thom, N.** (1998): Karriere im Wandel. In: Consult. Konzepte, Karrieren, Kompetenzen, Nr. 3, S. 17 - 19
- Thom, N./Etienne, M.** (1999): Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement. In: Personalführung und Organisation, hrsg. v. W. Schmeisser, A. Clermont und D. Krimphove. München, S. 283 - 294
- Thom, N./Etienne, M.** (1998): Förderung der Innovationsbereitschaft. KMU können differenzierte Anreizsysteme bieten. In: Ratgeber für KMU 1998, hrsg. v. Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen. St. Gallen S. 97 - 98
- Vahs, D./Burmester, R.** (1999): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart 1999

## **Autoren**

Prof. Dr. rer. pol. Norbert Thom ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Schweiz.

Dr. rer. pol Michèle Etienne ist Partnerin der Innopool AG, Managementberatung, Schüpfen, Schweiz.