

Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen

Von der Fakultät Wirtschaft- und Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte Abhandlung

Vorgelegt von
Christine Haller
Nürtingen

Hauptberichter: Prof. Dr. H.D. Bürgel
Mitberichter: Prof. Dr. E. Zahn
Tag der mündlichen Prüfung: 1. Dezember 2003

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

©2003

Vorwort

Die Idee zu vorliegender Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre in Forschung und Entwicklung der Universität Stuttgart.

Die Ausarbeitung erfolgte während meiner Tätigkeiten in der Industrie und erforderte nicht zuletzt durch diese Konstellation von den Menschen, die meinen Weg begleitet, haben viel Geduld, Verständnis und Nachsicht.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Hans Dietmar Bürgel, für die methodisch, fachlich und persönlich engagierte Betreuung dieser Arbeit und für die Ausdauer, mit der er daran glaubte, dass diese Arbeit abgeschlossen wird. Auch Herrn Professor Dr. Erich Zahn gilt mein herzlichster Dank, für sein Engagement, die wertvollen Hinweise und Anregungen sowie für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Die gewählte empirische Bearbeitung des Themas ist ohne Kontakt zur industriellen Praxis nicht möglich. Für die ausführlichen und offenen Intensivinterviews bei den acht in Deutschland ansässigen Automobilherstellern bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern, die ich teilweise mehrfach aufsuchte, sehr herzlich. Nicht zuletzt haben auch die Forschungsbeauftragungen des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre in Forschung und Entwicklung der Universität Stuttgart, bei denen ich aktiv mitarbeiten durfte, dazu beigetragen, dass ich auf fundierte Erkenntnisse aus der industriellen Praxis zurückgreifen konnte.

Mein aufrichtiger Dank gilt ferner jenen Menschen, die die Belastungen während der Zeit der Erstellung dieser Arbeit mit mir ausgehalten, geteilt oder gemildert haben. Dies gilt insbesondere für Herrn Dr. Stefan Geyer, dem ich mindestens für all dieses sehr herzlich danke, wobei die Bereitschaft zum geduldigem Zuhören, die zahlreichen konstruktiven Hinweise, die geopfert wertvolle Zeit und die freundlichen Ermutigungen besonders zu erwähnen sind. Mein Dank gilt auch Herrn Jürgen Zinnecker, der diverse reife und unreife Textauszüge Korrektur las und Annett Schönefeld, die sich manche Nacht mit mir um die Ohren schlug, um den umfangreichen Text in die richtige Form zu bringen.

Nicht zuletzt danke ich von Herzen meiner Familie und vor allem meinem Partner Rainer Genes für die ermahnende und zugleich liebevolle Geduld, den Verzicht auf einige Urlaube und das Verständnis, diese Arbeit in der gemeinsamen Freizeit fertig stellen zu können. Diese Form der Unterstützung ist unverzichtbarer Bestandteil des Realisierungsprozesses dieser Arbeit: Danke!

Stuttgart, im Dezember 2003

Christine Haller

Gliederung

| | | |
|--|-------|-----|
| Resümee und Forschungsfragen | Seite | 3 |
| Abstract and Central Questions | Seite | 6 |
| Inhaltsverzeichnis | Seite | 9 |
| Abkürzungsverzeichnis | Seite | 13 |
| Abbildungsverzeichnis | Seite | 15 |
| Kapitel 1 bis 5 | Seite | 21 |
| Literaturverzeichnis | Seite | 421 |
| Anhang 1 Präsentation zur Einleitung in die Interviews | Seite | 461 |
| Anhang 2 Interviewleitfaden | Seite | 468 |
| Erklärung | Seite | 513 |

Resümee und Forschungsfragen

Forschungsfragen:

- Welche Voraussetzungen bzw. Bedingungen sind im Menschen selbst und in seiner Umgebung vorhanden bzw. müssen geschaffen und gefördert werden, damit er bereit ist, sich aktiv an Innovationsprozessen zu beteiligen?
- Wie ist dies durch geeignete Maßnahmen zur konsequenten Förderung und Nutzung des Ideenpotenzials von möglichst vielen Mitarbeitern zu unterstützen, um über Innovationen einen dauerhaften Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten?
- Wie sind die zu ergreifenden Maßnahmen in der betrieblichen Praxis umzusetzen?

Ziel:

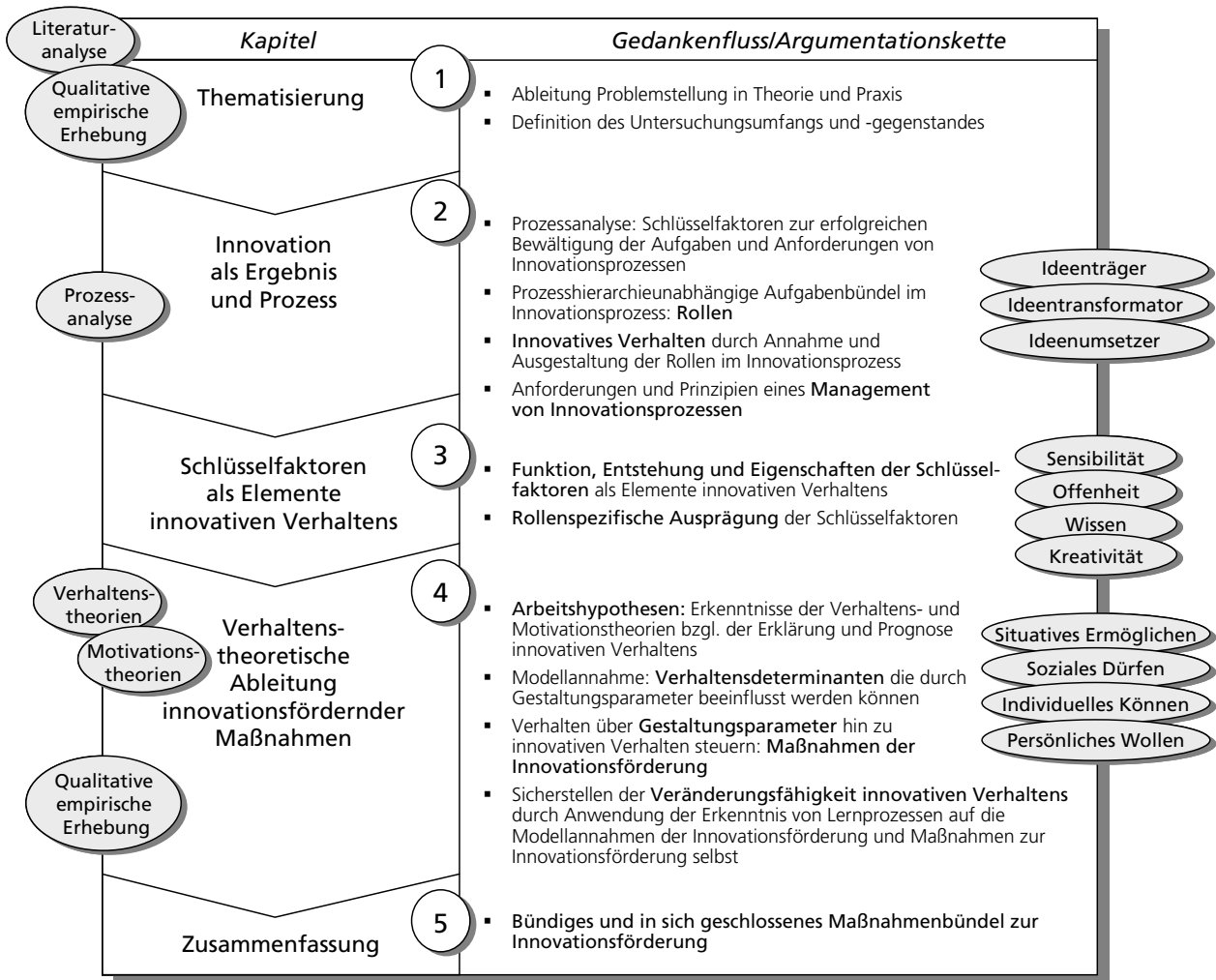
Ziel der Arbeit ist es, konkrete sowie praktisch umsetzbare Gestaltungsempfehlungen für das Management von Innovationsprozessen durch mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur konsequenten Förderung und Nutzung des Ideenpotenzials von Mitarbeitern im Unternehmen zu erarbeiten. Die Aufgabe, Innovation hervorzubringen, wird dabei nicht auf wenige Abteilungen, Institutionen oder ausgewählte Menschen im Unternehmen übertragen, sondern als Bestandteil der Aufgabe aller Mitarbeiter betrachtet.

Methode:

- Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, der Erkenntnisse der (Motivations-)Psychologie und teilweise Sozialpsychologie einbezieht. Das ‚Innovationsproblem‘ wird konsequent als ‚Verhaltensproblem‘ betrachtet und erweitert somit den in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblichen Betrachtungsraum.
- Aufgrund des bisherigen Forschungsstandes bzgl. mitarbeiterorientierter Innovationsförderung sowie der definierten Zielsetzung, handelt es sich bei dieser Arbeit um eine analytisch-explorative Studie, deren Schwerpunkt wissenschaftsmethodisch auf dem Entdeckungszusammenhang liegt.
- Die Zielsetzung der Arbeit erfordert ferner die Vorgehensweise und Instrumente der qualitativen empirischen Sozialforschung, deren Paradigma bemüht ist, den Objektbereich der Untersuchung in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen.
- Die Arbeit untersucht acht Fälle des Innovationsmanagements von acht Automobilherstellern in Deutschland. Für die Analyse des betrieblichen Innovationsmanagements in der Praxis bieten sich Einzelfallanalysen an. Diese werden mittels Intensivinterviews durchgeführt.
- Um über den jeweiligen Einzelfall hinausgehende Aussagen formulieren zu können, werden die Fälle so erfasst und aufbereitet, dass sie im Sinne einer vergleichenden Feldstudie auf einem höheren Abstraktionsniveau verglichen werden können. Auf diese Weise werden auch die Voraussetzungen für die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Branchen bzw. Unternehmen geschaffen.

Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit versucht durch den in folgender Abbildung zusammenfassend dargestellten Aufbau zu praktikablen, am Menschen orientierten Maßnahmen der Innovationsförderung zu gelangen.



Ergebnisse der Arbeit:

Die Ergebnisse sind als ein ‚Handhabungsgerüst für das Verhaltensproblem‘ Innovation zu verstehen, dessen Maßnahmen auf tragfähigen Theoriebausteinen der Psychologie und Erkenntnissen betriebswirtschaftlicher (empirischer) Forschungsarbeiten basieren, die durch die Spiegelung an den Stärken und Schwächen der Praxis der Innovationsförderung in der Automobilindustrie zu effektiven und praktikablen Gestaltungsempfehlungen formuliert werden.

Diese beziehen sich auf die identifizierten Verhaltensdeterminanten und deren Gestaltungsparameter zur Förderung innovativen Verhaltens. Bei der Ausgestaltung der Parameter zur Beeinflussung der Verhaltensdeterminanten steht insbesondere die Forderung nach Harmonie und Zielkongruenz zu den Werten der innovationsfördernden Unternehmenskultur im Vordergrund. Die Maßnahmen müssen sowohl zueinander kongruent sein als auch zur innovationsfördernden Unternehmenskultur inhaltlich kongruente Werte und Ziele ansprechen.

Situatives Ermöglichen für Innovation

Die Maßnahmen des situativen Ermöglichens sind notwendige Voraussetzungen für innovatives Verhalten und beziehen sich auf Inhalte und Hinweise zur Gestaltung

- einer offenen Informationspolitik,
- einer direkten Kommunikation,
- einer effektiven Koordination und deren Institutionalisierung und
- der Ressourcenausstattung in der Primärorganisation.

Soziales Dürfen für Innovation

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen erleichtern die Koordination von Innovation und bilden die inhaltliche Klammer für alle Maßnahmen der Innovationsförderung. Sie beziehen sich auf

- Inhalte und Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, die vor allem die Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens Sensibilität, Offenheit, Wissen, Kreativität in das Normen- und Wertgefüge der Unternehmenskultur integriert.
- Hinweise zur Konkretisierung der innovationsfördernden Werte und Normen durch gelebte Rollenerwartung an Rollenträger im Innovationsprozess (Ideenträger, Ideentransformator und Ideenumsetzer) sowie Führungskräfte.

Individuelles Können für Innovation

Die Maßnahmen des individuellen Könnens für Innovation beziehen sich vor allem auf das individuelle Kompetenz- und Selbstwertempfinden aller Mitarbeiter im Unternehmen, um so ausreichend Selbstsicherheit als Voraussetzung zur Beschäftigung mit Innovation zu generieren. Sie beziehen sich auf

- die Personalauswahl,
- den Personaleinsatz und
- die Personalentwicklung inklusive Karriereplanung.

Persönliches Wollen zur Innovation

Die Maßnahmen des persönlichen Wollens sind eine Art hinreichende Voraussetzung für innovatives Verhalten und beziehen sich auf Inhalte und Hinweise zur Gestaltung

- des Führungsverhaltens und dessen symbolische Wirkung zur Förderung innovativen Verhaltens,
- von Zielvereinbarungen,
- von Anreizsystemen und
- von (Routine-)Aufgaben.

Die Bündelung aller Maßnahmen zur Innovationsförderung mündet in einem Management von Innovationsprozessen, das im Kern eine Verhaltenssteuerung der Prozessbeteiligten im Sinne der Zielsetzung des Innovationsprozesses ist. Von den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfaktoren Mensch, Organisation und Technik kommen dabei vor allem die Faktoren Mensch und Organisation zum Einsatz.

Abstract and Central Questions

Central Questions:

- What conditions are present, or have to be created and nurtured, both in individuals and their environment, to ensure a willingness to actively participate in innovation processes?
- How can this be supported to systematically promote and utilize the creative potential of as many employees as possible, so that innovation makes a lasting contribution to achieving of corporate goals?
- How are the corresponding measures to be implemented within the company?

Aim:

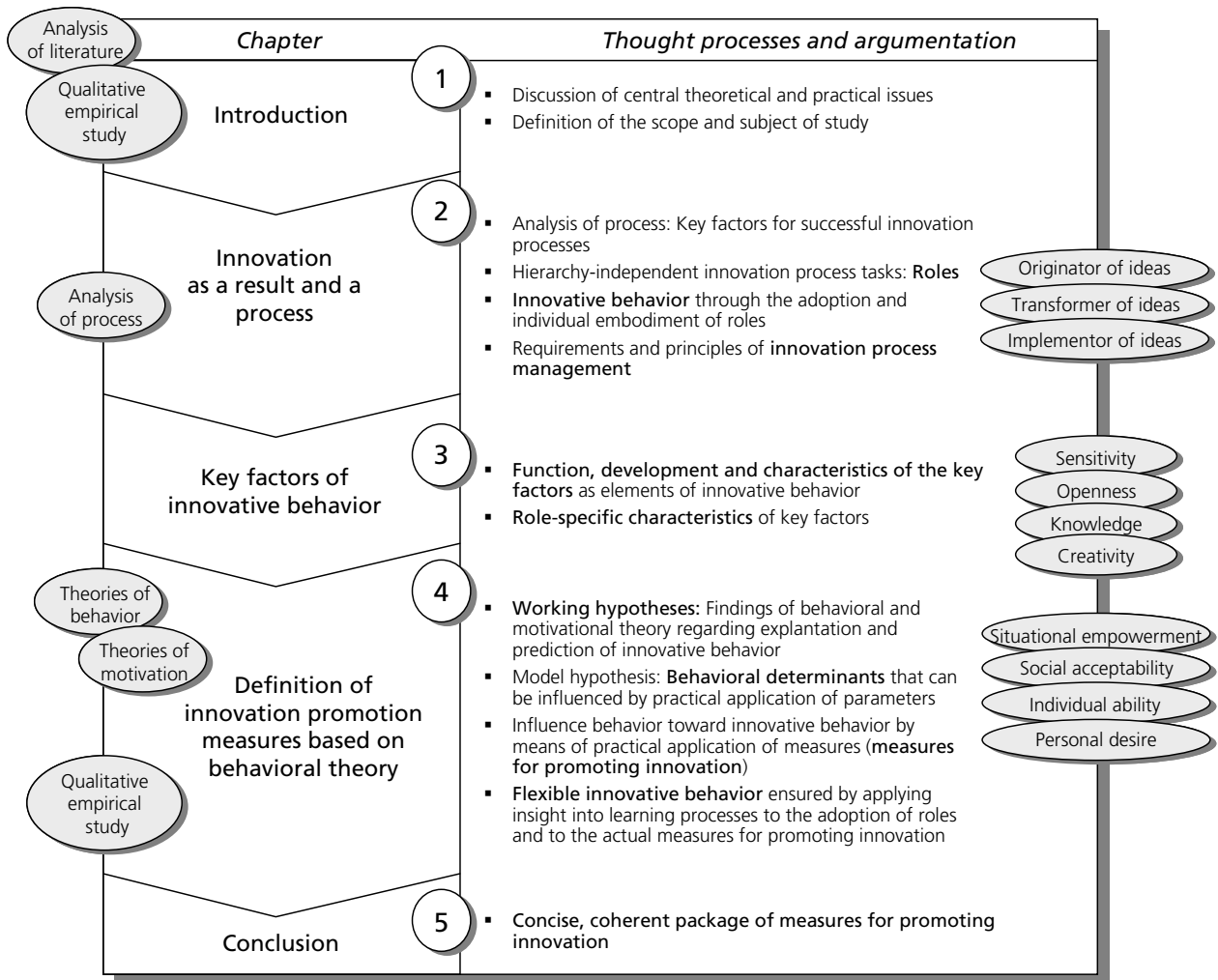
The aim of the study is to develop specific, practicable recommendations for innovation process management based on employee-centric measures that systematically promote and utilize employees' creative potential. Rather than being confined to a few select departments, institutions or individuals within the enterprise, innovation must be seen as a task shared by all employees.

Methodology:

- The approach is behavioral scientific, drawing on the findings of (motivational) psychology and, to some extent, those of social psychology. Innovation is treated throughout as a behavioral problem. This represents an extension of the conventional scope of inquiry in published business research.
- On the basis of existing research into employee-centric promotion of innovation and the aims set out above, this study is analytical/explorative in nature. The methodological focus is on empirical discovery.
- In addition, the aims of this study require the use of methodologies and tools of qualitative empirical social research. These are essentially concerned with understanding the subject in its specific context, and with reference to its specific nature.
- The study considers eight examples of innovation management at eight automotive manufacturers in Germany. The analysis of corporate innovation management in practice uses case studies based on detailed interviews.
- To enable the formulation of theses that transcend individual cases, data was collated and analyzed so as to allow comparisons at a higher level of abstraction (comparative field study). This creates the basis for applying the findings to other industries and companies.

Methodology and Structure of Study

Following the approach outlined in the following diagram, this study aims at formulating practicable, people-based measures for promoting innovation.



Findings of the Study:

The findings of the study are to be seen as a framework for handling the behavioral problem of innovation. The recommendations are based on solid theoretical foundations derived from psychology and (empirical) business research, and developed in light of the strengths and weaknesses revealed by analysis of real-world measures for promoting innovation in the automotive industry.

These recommendations refer to the behavioral determinants identified in the study, and to the parameters required to put these into practice to promote innovative behavior. When the parameters for influencing the behavioral determinants are applied in practice, particular emphasis should be given to harmonizing these parameters with the values of an innovation-driven corporate culture, and ensuring the compatibility of their respective goals. The measures must also be compatible with each other, and address values and goals compatible with those of the innovation-driven corporate culture.

Situational Empowerment

If innovative behavior is to take place, employees must be correspondingly empowered by means of:

- an open information policy,
- direct communications,
- effective coordination and associated organizational structures and
- provision of resources within the primary organization.

Social Acceptability

Corporate cultures need to coordinate innovation and create the conceptual framework for all measures aimed at promoting innovation. This includes:

- Concepts and processes for creating an innovation-driven corporate culture that integrates the key factors of innovative behavior, sensitivity, openness, knowledge, and creativity within the structure of corporate values and norms.
- Exemplary embodiment of the innovation-driven values and norms in the behavior of those who adopt roles within the innovation process (originators of ideas, transformers of ideas, and implementors of ideas), as well as by management.

Individual Ability

Innovation requires all the company's employees to have an individual sense of ability and self-worth, and corresponding measures to generate the self-confidence required to play a part. This involves:

- recruitment,
- deployment of employees and
- employee development, including career planning.

Personal Desire

Personal desire is an absolute prerequisite of innovative behavior, and can be promoted by:

- the behavior of the management and its symbolic effect,
- definition of personal performance goals,
- incentives and
- (routine) tasks.

The result of these measures is a form of innovation process management which is essentially concerned with influencing the behavior of all participants in order to achieve the defined innovation goals. Of the three factors people, organization and technology, the focus is on people and organization.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Vorwort | 2 |
| Abkürzungsverzeichnis | 13 |
| Abbildungsverzeichnis | 15 |
| 1. Thematisierung und Abgrenzung der Problemstellung | 21 |
| 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation | 22 |
| 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt | 27 |
| 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung | 33 |
| 1.4 Stand der Innovationsförderung in der betrieblichen Praxis | 40 |
| 1.4.1 Untersuchungsumfang und -gegenstand: Automobilhersteller | 40 |
| 1.4.2 Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung: Intensivinterviews | 45 |
| 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch | 48 |
| 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit | 56 |
| 1.6 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Forschungsdesign | 62 |
| 1.7 Zusammenfassung: Aufbau der Arbeit | 64 |
| 2. Von der Idee zur Innovation | 65 |
| 2.1 Innovation als Ergebnis | 66 |
| 2.1.1 Merkmale von Innovationen | 66 |
| 2.1.2 Gegenstand von Innovationen | 72 |
| 2.1.3 Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation | 75 |
| 2.2 Innovation als Prozess | 79 |
| 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses | 79 |
| 2.2.2 Der Innovationsprozess als Phasenmodell und notwendige Schlüsselfaktoren | 85 |
| 2.2.2.1 Prozessphase: Ideengenerierung | 87 |
| 2.2.2.2 Prozessphase: Ideenauswahl und -akzeptanz | 91 |
| 2.2.2.3 Prozessphase: Ideenrealisierung | 95 |
| 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess | 99 |
| 2.3 Ansatzpunkte für das Management von Innovationsprozessen | 105 |

| | |
|---|-----|
| 2.4 Zusammenfassung: Prinzipien und Aufgaben für das Management von Innovationsprozessen | 110 |
| 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens | 111 |
| 3.1 Sensibilität: Aufmerksamkeit lenkt die Informationsaufnahme..... | 115 |
| 3.1.1 Funktion der Sensibilität im Innovationsprozess | 115 |
| 3.1.2 Entstehung und Eigenschaften von Sensibilität | 115 |
| 3.1.3 Rollenspezifische Ausprägung im Innovationsprozess | 117 |
| 3.1.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens | 118 |
| 3.2 Offenheit: Kognitive Strukturen steuern die Informationsverarbeitung..... | 119 |
| 3.2.1 Funktion der Offenheit im Innovationsprozess | 119 |
| 3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit..... | 120 |
| 3.2.3 Rollenspezifische Ausprägung mentaler Offenheit im Innovationsprozess | 126 |
| 3.2.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens | 129 |
| 3.3 Wissen: Basis zur Generierung von Ideen und neuem Wissen..... | 130 |
| 3.3.1 Funktion des Wissens im Innovationsprozess | 130 |
| 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen..... | 131 |
| 3.3.3 Rollenspezifische Ausprägung des Wissens im Innovationsprozess | 137 |
| 3.3.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens | 139 |
| 3.4 Kreativität: Originalität der Ideen und hohe Problemlösungsfähigkeit | 140 |
| 3.4.1 Funktion der Kreativität im Innovationsprozess | 140 |
| 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität..... | 144 |
| 3.4.3 Rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Innovationsprozess..... | 150 |
| 3.4.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens | 152 |
| 3.5 Zusammenfassung: Zusammenhänge der Elemente innovativen Verhaltens..... | 154 |
| 4. Verhaltenstheoretische Ableitung innovationsfördernder Maßnahmen..... | 155 |
| 4.1 Der Faktor Mensch und Verhalten in der Betriebswirtschaftslehre..... | 156 |
| 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘ | 156 |
| 4.1.2 Potenziale und Grenzen der ‚soft fact‘-orientierten Betrachtung in Praxis und Theorie | 163 |
| 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie..... | 167 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens..... | 176 |
| 4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten | 192 |
| 4.2.1 Situatives Ermöglichen für Innovation | 197 |
| 4.2.1.1 Information und Koordination im Innovationsprozess | 197 |
| 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten | 197 |
| 4.2.1.1.2 Kommunikation als Voraussetzung effektiver Koordination..... | 206 |
| 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung | 213 |
| 4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation | 241 |
| 4.2.1.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren..... | 244 |
| 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation | 247 |
| 4.2.2.1 Innovationsfördernde Unternehmenskultur..... | 249 |
| 4.2.2.1.1 Gemeinsames Normen- und Wertegefüge beeinflusst Verhalten im Unternehmen | 250 |
| 4.2.2.1.2 Unternehmenskultur bewusst gestalten | 259 |
| 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation..... | 263 |
| 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur..... | 271 |
| 4.2.2.2 Rollenerwartung im Innovationsprozess..... | 290 |
| 4.2.2.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren..... | 293 |
| 4.2.3 Individuelles Können für Innovation..... | 296 |
| 4.2.3.1 Innovationsfördernde Personalauswahl und -einsatz..... | 300 |
| 4.2.3.1.1 Fit zwischen individueller Werthaltung und Unternehmenskultur | 301 |
| 4.2.3.1.2 Leistungsmotivationsfördernder Personaleinsatz | 310 |
| 4.2.3.2 Innovationsfördernde Personalentwicklung..... | 317 |
| 4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens | 318 |
| 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung..... | 333 |
| 4.2.3.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren..... | 337 |
| 4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation | 340 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten | 343 |
| 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen | 357 |
| 4.2.4.3 Aufgabengestaltung: Bedeutung der Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeit..... | 381 |
| 4.2.4.4 Wirkung von Charisma auf die Förderung innovativen Verhaltens..... | 389 |
| 4.2.4.5 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren..... | 392 |
| 4.3 Sicherstellen der Veränderungsfähigkeit innovativen Verhaltens..... | 398 |
| 5. Zusammenfassung: Dimensionen und Maßnahmen der Innovationsförderung und Übertragung der Erkenntnisse auf andere Branchen sowie Hinweise zur Implementierung | 405 |
| Literaturverzeichnis | 421 |
| Anhang 1: Präsentation zur Einleitung in die Interviews | 461 |
| Anhang 2: Interviewleitfaden | 468 |
| Erklärung | 513 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| bspw. | beispielsweise |
| BVW | Betriebliches Vorschlagswesen |
| BWL | Betriebswirtschaftslehre |
| bzw. | beziehungsweise |
| bzgl. | bezüglich |
| ca. | circa |
| CAD | Computer Aided Design |
| CSCW | Computer Supported Cooperative Work |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| d.h. | das heißt |
| Eds. | Editors |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| etc. | et cetera |
| evtl. | eventuell |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| ggf. | gegebenenfalls |
| Hrsg. | Herausgeber |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e.S. | im engen Sinne |
| io | Industrielle Organisation |
| IPS | Intrapreneurship |
| i.S. | im Sinne |
| i.w.S. | im weiten Sinne |
| JfB | Journal für Betriebswirtschaft |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| lat. | lateinisch |
| MBA | Masters of Business Administration |
| Mgmt. | Management |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| OECD | Organization for Economic Cooperation and Development |
| o.O. | ohne Ortsangabe |
| o.V. | ohne Verfasser |
| Pkw | Personenkraftwagen |
| PLG | Problemlösungsgruppen |
| QMS | Qualitätsmanagementsystem |
| S. | Seite |
| Sp. | Spalte |

| | |
|------|---|
| TQM | Total Quality Management |
| u.a. | und andere, unter anderem |
| u.ä. | und ähnliches |
| u.U. | unter Umständen |
| v.a. | vor allem, vor allen |
| VDA | Verband der deutschen Automobilindustrie |
| VDI | Verein Deutscher Ingenieure |
| Vgl. | vergleiche |
| vs. | versus |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirtschaftsstudium |
| z.B. | zum Beispiel |
| ZfAW | Zeitschrift für Automobilwirtschaft |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| zfbf | Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| zfo | Zeitschrift Führung und Organisation |
| ZV | Zielvereinbarung |

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Herausforderungen für Unternehmen..... | 22 |
| Abbildung 2: Handlungsbedarfe der Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld | 25 |
| Abbildung 3: Bestimmungsfaktoren des angemessenen Innovationsverhaltens | 28 |
| Abbildung 4: Der Mensch im Mittelpunkt auf dem Weg von der Idee zur Innovation | 31 |
| Abbildung 5: Mitarbeiterpotenzial als strategische Waffe im Wettbewerb..... | 32 |
| Abbildung 6: Wissenschaftliche Disziplinen mit Relevanz für das Innovationsmanagement..... | 33 |
| Abbildung 7: Ausprägungen des institutionalisierten Innovationsmanagements in der Praxis | 50 |
| Abbildung 8: Zusammenfassung des Handlungsbedarfs des Innovationsmanagements aus Sicht der Praxis..... | 55 |
| Abbildung 9: Anforderungen und Einflussgrößen an Maßnahmen zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung | 58 |
| Abbildung 10: Aufbau der Arbeit | 64 |

Kapitel 2

| | |
|--|-----|
| Abbildung 11: Theoretische Grundlage der mitarbeiterorientierten Innovationsförderung..... | 65 |
| Abbildung 12: Perspektiven zur Beurteilung der Neuartigkeit von Innovationen | 67 |
| Abbildung 13: Klassifikation von Innovation nach dem Grad der Neuartigkeit..... | 69 |
| Abbildung 14: Die prinzipielle Maßnahmen-Zielhierarchie des Unternehmens..... | 72 |
| Abbildung 15: Die betrieblichen Innovationsarten..... | 74 |
| Abbildung 16: Traditionelles und modernes, umfassendes Verständnis von Innovation | 75 |
| Abbildung 17: Wertschöpfende Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation | 78 |
| Abbildung 18: Innovationsprozess als Bestandteil der Geschäftsprozessarchitektur von Unternehmen..... | 85 |
| Abbildung 19: Phasen und Teilprozesse des Innovationsprozesses..... | 86 |
| Abbildung 20: Unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen im Innovationsprozess führen zu Arbeitsteilung und Bildung von Rollen im Innovationsprozess | 101 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 21: Prozessphasen- und prozessebenenübergreifende Aufgabenbündelung zu Rollen im Innovationsprozess | 104 |
| Abbildung 22: Ergebnisse ausgewählter empirischer Studien zu Innovationshemmnissen und zur Innovationsförderung | 108 |
| Abbildung 23: Prinzipien und Aufgaben des Management von Innovationsprozessen und die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Gestaltungsfaktoren..... | 110 |

Kapitel 3

| | |
|--|-----|
| Abbildung 24: Elemente innovativen Verhaltens | 112 |
| Abbildung 25: Elemente innovativen Verhaltens und ihre relative Bedeutung für die Rollen im Innovationsprozess..... | 114 |
| Abbildung 26: Charakterisierung der Rollen im Innovationsprozess mit Hilfe der rollenspezifischen Ausprägung der Verhaltenselemente | 114 |
| Abbildung 27: Rollenspezifische Ausprägung der Sensibilität im Rahmen des Innovationsprozesses..... | 118 |
| Abbildung 28: Kognitive Stile und ihre charakteristischen Lösungsstrategien..... | 124 |
| Abbildung 29: Rollenspezifische Ausprägung der Offenheit im Rahmen des Innovationsprozesses..... | 129 |
| Abbildung 30: Individuelles Wissen: Systematisierung der Wissensarten..... | 137 |
| Abbildung 31: Rollenspezifische Ausprägung des Wissens im Rahmen des Innovationsprozesses..... | 139 |
| Abbildung 32: Kreativität, Phantasie und Intuition | 144 |
| Abbildung 33: Dimensionen der Kreativität zur Spezifizierung im Innovationsprozess..... | 150 |
| Abbildung 34: Rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Rahmen des Innovationsprozesses..... | 152 |
| Abbildung 35: Zusammenfassung der relativen Bedeutung und qualitativen Ausprägung der Verhaltenselemente für die Rollen im Innovationsprozess..... | 154 |

Kapitel 4

| | |
|--|-----|
| Abbildung 36: Entwicklung betriebswirtschaftlicher Ansätze und die jeweils dominierenden Menschenbilder | 163 |
| Abbildung 37: Prinzipmodell der klassischen Motivationspsychologie..... | 169 |
| Abbildung 38: Erklärungsmodelle menschlichen Verhaltens in der Psychologie | 171 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 39: Systematisierungsansatz für Motivationstheorien und ihre bekanntesten Vertreter | 173 |
| Abbildung 40: Vereinfachtes Zürcher Modell der sozialen Motivation | 179 |
| Abbildung 41: Rubikonmodell der Handlung | 184 |
| Abbildung 42: Einflussgrößen auf rollenkonformes Verhalten der Anreiz-Beitrags-Theorie und ihren Bezug zu personalwirtschaftlichen Instrumenten | 187 |
| Abbildung 43: Überblick der verwendeten Motivationsmodelle zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und Schlussfolgerungen als Arbeitshypothese zur Innovationsförderung..... | 191 |
| Abbildung 44: Determinanten des Verhaltens..... | 193 |
| Abbildung 45: Gestaltungsparameter zur Förderung innovativen Verhaltens..... | 196 |
| Abbildung 46: Gezielte Information im Innovationsprozess..... | 205 |
| Abbildung 47: Maßnahmen zur Gestaltung von Kommunikation für Innovationsprozesse | 212 |
| Abbildung 48: Aufgaben der Koordinationsstellen für Innovation | 216 |
| Abbildung 49: Hauptherausforderungen der Koordinationsstellen für Innovation in der Praxis | 219 |
| Abbildung 50: Abstimmungsbedarf und -notwendigkeit der Koordinationsstelle für Innovation..... | 228 |
| Abbildung 51: Beispiel einer Netzwerkorganisation der Koordinationsstelle für Innovation..... | 230 |
| Abbildung 52: Arbeitsteilung der Koordinationsstellen für Innovation, die sich als Innovationsnetzwerk organisiert haben | 232 |
| Abbildung 53: Ausbaustufen und Herausforderung der Koordinationsstellen für Innovation in den untersuchten Unternehmen..... | 234 |
| Abbildung 54: Qualifikationsprofile der Ideentransformatoren als Mitarbeiter der Koordinationsstelle für Innovation | 239 |
| Abbildung 55: Wechselwirkung Unternehmenskultur und Verhalten der Mitarbeiter | 250 |
| Abbildung 56: Elemente der Unternehmenskultur | 251 |
| Abbildung 57: Zusammenhang der Elemente der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf Verhalten..... | 254 |
| Abbildung 58: Verhalten in Organisationen im Rahmen sozialer Kontrollsysteme | 255 |
| Abbildung 59: Wechselseitige Beeinflussung von Unternehmenskultur und Unternehmensführung..... | 256 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 60: Erfüllungsgrad der Dimensionen der Stärke innovationsfördernder Unternehmenskulturen | 263 |
| Abbildung 61: Inhalte und Konsistenz der Unternehmenskulturen der untersuchten Unternehmen..... | 270 |
| Abbildung 62: Anregung für ein individuell auszugestaltendes Raster zur Bewertung der Ist-Kultur und deren Lücke zu einer innovationsorientierten Unternehmenskultur | 279 |
| Abbildung 63: Prinzipien und Schwerpunkt der Maßnahmen zur Kulturveränderung | 286 |
| Abbildung 64: Kompetenzarten und deren relative Bedeutung für Innovation sowie Beeinflussbarkeit | 298 |
| Abbildung 65: Ausgewählte Funktionen des Personalmanagements und deren Zielsetzung im Hinblick auf die Innovationsförderung | 300 |
| Abbildung 66: Vereinfachtes Schema zum Ableiten von Selektionskriterien zur innovationsfördernden Personalauswahl..... | 303 |
| Abbildung 67: Operationalisierung des innovationsfördernden Normen- und Wertegefüges für die Personalauswahl | 304 |
| Abbildung 68: Einflussfaktoren auf die Homogenität von Gruppen..... | 317 |
| Abbildung 69: Systematisierung und Wirkungsrichtung rollenübergreifender und -spezifischer Maßnahmen innovationsfördernder Personalentwicklung | 319 |
| Abbildung 70: Rollenspezifische Schwerpunkte der Personalentwicklungsmaßnahmen | 326 |
| Abbildung 71: Anforderung an Führungskräfte die innovatives Verhalten fördern | 335 |
| Abbildung 72: Zusammenfassung der innovationsfördernden Ergänzungen der Instrumente des Personalmanagements..... | 338 |
| Abbildung 73: Prinzipien zur Gestaltung der Verhaltensparameter des ‚persönlichen Wollens‘ | 343 |
| Abbildung 74: Führungsverhalten und Führungsstil bei innovativen Aufgabenstellungen und dem Menschenbild ‚complex man‘ | 348 |
| Abbildung 75: Prozess der flächendeckenden Zielvereinbarung zur Ausplanung von Zielen für Innovation und innovatives Verhalten | 362 |
| Abbildung 76: Zielkategorien zu Innovation als Bestandteil der Zielvereinbarung auf Mitarbeiterenebene | 365 |
| Abbildung 77: Harmonie zwischen innovationsfördernder Unternehmenskultur, Unternehmenszielen und dem Anreizsystem | 369 |
| Abbildung 78: Anreizvergabe innovationsorientierter Anreizsysteme entlang des Innovationsprozesses..... | 373 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 79: Systematisierung materieller und immaterieller Anreize zur spezifischen Belohnung innovativen Verhaltens | 375 |
| Abbildung 80: Hypothesen über den schematischen Zusammenhang von transaktionaler Führung und charismatischer Führung zur Förderung innovativen Verhaltens | 392 |
| Abbildung 81: Schwerpunkte der Maßnahmen zur Förderung des ‚Persönlichen Wollens‘ zur Innovation..... | 393 |
| Abbildung 82: Einflussfaktoren auf individuelles und organisationales Lernen | 400 |
| Abbildung 83: Integriertes Modell der Lernarten..... | 401 |
| Abbildung 84: Lernen und Innovation | 404 |

Kapitel 5

| | |
|---|-----|
| Abbildung 85: Dimensionen für die Integration der Maßnahmen zur Innovationsförderung..... | 408 |
| Abbildung 86: Integration der rollenspezifischen Maßnahmen zur Innovationsförderung..... | 416 |
| Abbildung 87: Inkubationszeit der Gestaltungsparameter innovativen Verhaltens | 419 |

1. Thematisierung und Abgrenzung der Problemstellung

„Deutschland muss im High-Tech-Wettbewerb aufholen“¹, „Deutschland muss die alte Innovationskraft wieder erlangen“², „Stoppt den Exodus der Kreativen“³ – die Liste von Krisenmeldungen in der deutschen Wirtschaftspresse ließe sich nahezu beliebig fortsetzen.

- Wie konnte es zu dieser Krisensituation kommen?
- Wo liegen die Ursachen für die ‚Innovationsschwäche‘?
- Und noch wichtiger: Wie kommen Unternehmen aus dieser Krise heraus?

Unternehmen stehen in einer ständigen Wechselbeziehung mit ihrer sich permanent wandelnden Umwelt. Diese Situation ist geprägt von unvollständiger Information und daraus resultierenden Chancen, aber auch Risiken. Unternehmerisches Handeln ist deshalb auch immer ein Antizipieren von bzw. ein Reagieren auf Umweltveränderungen. Erst vor dem Hintergrund dieser Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt wird es möglich, Maßnahmen, die Unternehmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbssituation und Innovationsfähigkeit ergreifen, zu bewerten und zielgerichtete Gestaltungshinweise geben zu können.

¹ Nahrendorf (1995), S. 5

² o.V. (2002), S. 25

³ Berger (2002), S. 16

1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation

Westliche Industrienationen, deren hoher Lebensstandard nicht zuletzt auf ihre bisherigen wirtschaftlichen Erfolge zurückzuführen ist, sehen sich veränderten Rahmenbedingungen gegenübergestellt, die sich grob durch folgende Entwicklungen kennzeichnen lassen (vgl. auch Abbildung 1).



Abbildung 1: Herausforderungen für Unternehmen

Politische und ökonomische Rahmenbedingungen:

Ausgehend von der politischen Öffnung des Ostens findet seit Ende der 80er Jahre eine Liberalisierung der Weltwirtschaft statt. Vor allem die osteuropäischen sowie asiatischen Länder werden dadurch sowohl als Märkte als auch als Produktionsstandorte für die Industrienationen interessant. Hinzu kommt, dass westeuropäische Standorte durch hohe Lohn-, Lohnnebenkosten und Steuersätze sowie immer strengere Gesetzesauflagen zunehmend unattraktiv werden, so dass bis heute v.a. Produktionsstandorte in ‚billigere‘ Länder verlagert wurden. Die **Globalisierung** der Weltwirtschaft führt dazu, dass kaum ein Produkt mehr nur an einem einzigen Ort entwickelt, produziert, finanziert und verkauft wird.⁴ Gleichzeitig kommt immer mehr ernstzunehmende Konkurrenz auch aus den so genannten ‚billigeren‘ Ländern. Durch Produktimitation und -innovation erschlossen sie sich vor allem im High-Tech-Bereich neue Marktsegmente.⁵ Diese durch die Liberalisierung verstärkten Globalisierungstendenzen haben zusammen mit der Dynamisierung technologischer Entwicklungen zur Folge, dass sich Märkte zunehmend weniger abschotten lassen. Vor allem bei etablierten Produkten führt dies zu wachsendem Kostendruck und sinkenden Absatzpreisen. HAMEL warnt speziell die deutsche Industrie: „Wenn mehr ausländische Unternehmen nach Deutschland kommen, werden auch die deutschen Kunden verstehen, dass ein niedriger Preis nicht notwendigerweise auch eine schlechte Qualität bedeutet“⁶. ‚Qualitätsmerkmale‘ im Sinne eines ‚Made in Germany‘, werden in Zukunft als alleiniges Differenzierungsmerkmal nicht länger ausreichen.

⁴ Vgl. de Pury (1995), S. 19, Zimmer (2001), S. 43

⁵ Vgl. Beyer, u.a. (1996), S. 11, Zimmer (2001), S. 43

⁶ Hamel, in einem Interview mit dem Handelsblatt, vgl. Schwertfeger (1995), S. K1

Der zunehmende internationale Konkurrenzdruck ist gekoppelt mit steigenden Ansprüchen der Kunden. Durch steigende und sich schnell ändernde Kundenforderungen erfahren viele Märkte eine Fragmentierung, was eine hohe Produktkomplexität und eine zunehmende Variantenvielfalt zur Folge hat. Dies führt u.a. zu einer Steigerung des Entwicklungsaufwandes bei gleichzeitigem Zwang, die Entwicklungszeiten zu verkürzen, da sich die **Produktlebenszyklen**, bspw. im Automobilbau oder der Elektroindustrie, stark reduziert haben. Die durchschnittliche Produktlebenszeit fiel zwischen 1974 und 1989 im Mittel von 12 auf 6,5 Jahre. Nach Einschätzung von Experten wird diese Tendenz weiter zunehmen.⁷ Dies bedeutet, dass sich immer mehr Produkte in kürzerer Zeit bei steigendem Aufwand auf stagnierenden Märkten amortisieren müssen. Naheliegend ist die Option über höhere Preise kostendeckend oder gar gewinnführend am Markt zu agieren. Höhere Preise können am Markt aber allenfalls bei sehr hochspezialisierten Produkten in kleinen Nischenmärkten, wie z.B. bei exklusiven Konsumgütern, erzielt werden. Bei den meisten Massen-, Konsumgütern und Dienstleistungen ist der Preis jedoch als gesetzt zu betrachten, während die Ansprüche der Kunden steigen. Nicht anders ist der Trend zu deuten, dass z.B. im Automobilbau technische Zusatzfunktionen wie Airbag, Zentralverriegelung oder Antiblockiersystem (ABS) heute nicht mehr als Sonderausstattung gekauft werden können, sondern bei gleichem Preis im Fahrzeug bereits serienmäßig integriert sein müssen.

Technologische Rahmenbedingungen:

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien erlauben eine rasche, ortsungebundene Informationsverfügbarkeit und einen zeitlich asynchronen Informationsaustausch. Dies erleichtert den Austausch, die Erweiterung bzw. Verbesserung von Information und fördert auf diese Weise eine schnelle Verbreitung von Wissen. Andererseits führt dies aber auch dazu, dass einmal erworbenes Wissen schneller veraltet als bisher. Geringere Halbwertszeiten von Wissen haben zur Folge, dass Produkte schneller durch Nachfolge- oder komplementäre Produkte abgelöst werden. Es ist anzunehmen, dass sich diese Entwicklung weiter beschleunigen und an Diskontinuitäten weiter zunehmen wird⁸. Die weltweite Verbreitung von Wissen bei gleichzeitiger **Wissensentwertung** bedeutet auch, dass ein quantitativer Wissensvorsprung alleine nicht mehr zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen kann. Dies umso weniger, als dass ein technologischer Vorsprung alleine nur selten ausreicht, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

Ein weiterer Aspekt der technologischen Rahmenbedingungen ist, dass das Rationalisierungspotenzial konventioneller Produktionsprozesse weitgehend ausgereizt scheint.⁹ Vor allem durch den Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien und organisatorischen Anpassungen wurden vielfach ungeahnte Produktivitätssteigerungen erzielt. Die Verfügbarkeit neuer, rationeller Produktionsformen erlaubte es auch ausländischen Herstellern, die bislang mit Qualitätsproblemen zu kämpfen hatten, die Qualitätsvorsprünge der westlichen Unternehmen aufzuholen. Industrieunternehmen sind nun stärker gezwungen als bisher, Wettbewerbspotenziale außerhalb der Produktion in anderen Funktionen und Bereichen zu suchen und auf eine andere Art und Weise zu realisieren.

⁷ Vgl. Bullinger, Hase (1996), S. 31, Zimmer (2001), S. 43

⁸ Vgl. Kroy (1989), S. 842

⁹ Daimler-Benz AG (Hrsg. 1995), S. 7

Informations- und Kommunikationstechnologie wird jedoch nicht nur in Produktionsprozessen, sondern auch in Produkten wirkungsvoll integriert, wie z.B. durch Navigationssysteme oder Mobilkommunikation in Pkws. Dies führt dazu, dass eine weitere bisher gültige Rahmenbedingung verändert wird: **Branchengrenzen** verschwimmen mehr und mehr. So sind die Informations- und Kommunikationsbranchen mittlerweile eng mit traditionellen Branchen wie bspw. dem Automobilbau oder Maschinenbau verwoben.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen:

Der vielzitierte Wertewandel in der Gesellschaft ist geprägt durch ein Streben von Individuen nach Selbstverwirklichung, Individualität, Spaß und Freiheit, denen eine größere Bedeutung beigemessen wird als traditionellen Idealen wie Fleiß oder Folgsamkeit.¹⁰ Die durch den Wertewandel veränderte Präferenzstruktur der Endabnehmer beeinflusst Absatzmärkte, aber auch den Arbeitsmarkt. So ist bspw. die Wahl des Arbeitgebers nicht nur von der Höhe des angebotenen Gehalts abhängig, denn die Bedürfnisse von Mitarbeitern umfassen nicht alleine das Streben nach materieller Sicherheit. Vielmehr gewinnen Fragen nach dem Sinn der eigenen Tätigkeit, Wünsche nach Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten immer größere Bedeutung. Im Vordergrund steht der Wunsch nach einer verbesserten Lebens- und Arbeitsqualität. Ziel ist dabei, Arbeit und Leben besser miteinander in Einklang zu bringen. Damit verbunden ist auch die Zunahme des Ökologiebewusstseins in weiten Teilen der Bevölkerung. Das Bedürfnis nach einem ‚bewussten Leben‘ korreliert u.a. mit dem stetig steigenden Bildungsniveau insbesondere in den westlichen Industriestaaten. Die klassische Trennung von Kopf- und Handarbeit ist nicht länger aufrecht zu erhalten.¹¹

Auf der Abnehmerseite hat die Individualisierung zur Folge, dass Kundenwünsche immer häufiger nur mit individuell gestalteten Produkten erfüllt werden können. Wie bereits oben erwähnt, bietet dabei die alleinige Erfüllung technischer Qualitätsmerkmale heute nicht mehr den entscheidenden Kundennutzen. Was früher wettbewerbsentscheidend war ist heute Grundvoraussetzung, um überhaupt auf dem Markt bestehen zu können und wird vom Kunden als **Standardqualität** wahrgenommen: „Kunden kaufen heute keine technologischen Produkte mehr, sie kaufen Nutzen und die Lösungen latenter Probleme“¹². Bei der Erschließung neuer Märkte sind neben dem Streben nach Individualisierung zusätzlich ‚kurzlebige Lifestyle-Elemente‘ zu berücksichtigen. Im Automobilbau werden beispielsweise längst keine ‚reinen‘ Fortbewegungsmittel mehr verkauft, sondern „Faszination und Emotion“¹³.

Obwohl sich die veränderten Rahmenbedingungen in den verschiedenen Branchen unterschiedlich auswirken und mit Pauschalurteilen vorsichtig umzugehen ist, lassen sich die Rahmenbedingungen, Probleme und Handlungsbedarfe für Unternehmen tendenziell wie folgt zusammenfassen (vgl. Abbildung 2).

¹⁰ Vgl. hierzu z.B. Stadelbauer, Richter (1995), S. 32, Scholz, Hofbauer (1990), S. 13f., von Rosenstiel (1992), S. 48, Sprenger (2002), S. 24, Stroebe, Stroebe (1997), S. 63, Stengel (1999), S. 836ff., Zimmer (2001), S. 43

¹¹ Vgl. Beyer, u.a. (1996), S. 8, Daimler-Benz AG (Hrsg. 1995), S. 17, Harms (2000), S. 99

¹² Sommerlatte (1996), S. 27

¹³ Zetsche (1997), S. 24

| Rahmenbedingungen | Folgen und Probleme für Unternehmen | Handlungsbedarfe | |
|--|---|---|--|
| <p>politisch/ökonomische</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberalisierung/Globalisierung • steigende Anforderungen an Problemlösungen • Marktsegmentierung/-fragmentierung • Aufbrechen traditioneller Branchengrenzen • kurze Produktlebenszyklen • steigende Lohn- und Lohnnebenkosten sowie strenge Gesetzesauflagen <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Zunahme der Konkurrenten • steigender Wettbewerbsdruck • sinkende Preise und steigende Herstellkosten • kurze Amortisationszeiten • Produkt- und Variantenvielfalt • globales Denken vs. lokales Handeln <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Neue, modifizierte Produkte ➤ Neue Führungsprinzipien für Unternehmen und Mitarbeiter | E F F E K T I V I T Ä T |
| <p>technologische</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Technologiekomplexität • Eigendynamik technologischer Entwicklungen • Globalisierung der Infrastrukturen • hochgradige Automatisierung • Miniaturisierung/IT-Integration <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> • steigender Entwicklungsaufwand • alte, technologisch reife Produkte • sinkende Halbwertszeiten des Wissens • steigende Lösungskomplexität • mangelnde Transparenz • marginaler Grenznutzen techn. Rationalisierungsprogramme <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kundenorientierung und -integration ➤ Qualitätsverbesserung ➤ Kostenreduzierung | |
| <p>gesellschaftliche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Streben nach Selbstverwirklichung und -bestimmung • Individualisierung • steigendes Ökologiebewusstsein • Suche nach hoher Lebens- und Arbeitsqualität • lange und hochqualifizierte Ausbildung <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> • eingeschränkte Eigenverantwortung durch formale Regeln • Arbeitsteilung und Hierarchie • geringe Anpassungsfähigkeit und Bürokratie • Absicherungsmentalität • zunehmende Bedeutung sozialer Kompetenzen <p style="text-align: center;">⇕⇑</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufbau von Flexibilitätpotenzialen bzgl. Kapazität, Qualifikation und Prozessen | |

Abbildung 2: Handlungsbedarfe der Unternehmen im veränderten Wettbewerbsumfeld

Die beschriebenen Rahmenbedingungen determinieren ihrerseits den Rahmen des betrieblichen Zielsystems. Die sich wechselseitig beeinflussenden Veränderungen ökonomischer, technologischer und gesellschaftlicher Art erlauben keine eindimensionale Zielverfolgung. Die Konzentration entweder auf Qualitätsführerschaft mit der Möglichkeit hohe Preise zu realisieren oder auf Kostenführerschaft mit der Inkaufnahme von Qualitätseinbußen führt nicht zu Wettbewerbsvorteilen¹⁴. Gerade die einseitige Kostenreduzierung – insbesondere die Reduzierung der Personalkosten über niedrige Löhne, eine stärkere Automatisierung oder die Verlagerung des Firmensitzes ins Ausland – greift zu kurz. Denn die

¹⁴ zu den generischen Wettbewerbsstrategien vgl. Porter (1992)

Kostenvorteile wurden erst in Kombination mit den anderen geschilderten ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wettbewerbsentscheidend.

Auf der Suche nach erfolgsversprechenden Lösungsansätzen begannen westliche Unternehmen, Wissenschaftler und Unternehmensberater in den 80er Jahren die japanische Konkurrenz näher zu untersuchen. Erfolgsrezepte wie Total Quality Management und Lean Production bzw. Lean Management wurden für die westlichen Industrienationen ‚entdeckt‘. Die verschärften Wettbewerbsbedingungen begünstigten die Übernahme dieser Konzepte in einer Rationalisierungs- und „Restrukturierungswelle in noch nie da gewesem Ausmaß“¹⁵. Spätestens seit der Veröffentlichung der MIT-Studie ‚The Machine That Changed The World‘ im Jahr 1990 wurden die TQM- und Lean-Philosophie nahezu unreflektiert auf alle Unternehmen übertragen. Oft verkamen diese Prinzipien, wie später auch der Ansatz des Business Process Reengineering¹⁶, im betrieblichen Einsatz zu Rationalisierungsprogrammen, die über Kostensenkung ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis erreichen sollten. Die Optimierungsbemühungen richteten sich auf bestehende Strukturen ohne sie im Wesentlichen zu überdenken. Inhaltliche und mitarbeiterorientierte Aspekte sowie die Frage der Effektivität wurden vernachlässigt. Kosten konnten zwar gesenkt werden und Unternehmen wurden teilweise wieder effizienter, was dazu führte, dass die Auswirkungen der wirtschaftlichen Probleme verzögert wahrgenommen wurden. Eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition in einem von Wandel und Dynamik gekennzeichneten Umfeld ließ sich jedoch nicht erreichen, denn die Leistungsseite der Unternehmen konnte auf diese Art und Weise nicht verbessert werden.¹⁷ Nur wenn die Leistungsseite durch absetzbare veränderte oder neue Problemlösungen – **Innovationen** – verbessert bzw. erneuert wird, können Wachstumspotenziale geschaffen werden, die es erlauben, die Wettbewerbsposition nachhaltig zu verbessern.¹⁸ Denn bei jeder Innovation geht es um das „systematische Vorwegnehmen, Erkennen und Ausnutzen des Wandels“¹⁹. Dabei stellen Unternehmen immer wieder fest, „das Kostensenkung alleine die leichtere Übung ist, so aufreibend sie auch sein mag, dass dagegen die Verwirklichung von erfolgreichen Innovationen bei weitem die schwierigere Aufgabe darstellt.“²⁰

¹⁵ de Pury (1995), S. 19

¹⁶ Für eine ausführlichere Darstellung und Gegenüberstellung der so genannten modernen Management-Konzeptionen vgl. Haller (1995), S. 7ff..

¹⁷ Vgl. Schwertfeger (1996), S. K1, o.V. (1996a), S. 16

¹⁸ Vgl. auch Zahn (1998), S. 9

¹⁹ Robert, Weiss (1990), S. 13

²⁰ Sommerlatte (1996), S. 27

1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Innovation kann auf alle Bereiche des Zusammenlebens und jede Subgruppe der Gesellschaft wie auch auf die Gesellschaft bezogen werden. Laut Duden bedeutet **Innovation** soviel wie „die Einführung von etwas Neuem“²¹. Erfolgreiche Innovationen ermöglichen „mit weniger Aufwand dasselbe oder sogar mehr zu erreichen als vorher“²². Sie generieren Mehrwert und stiften Nutzen, indem sie:

- tatsächlich **Neues** schaffen,
- Bestehendes verbessern und dadurch **Neues** schaffen oder
- Bestehendes zu **neuen** Lösungen kombinieren.

Voraussetzungen dafür sind ein der Ausgangssituation des Unternehmens angemessenes Innovationsverhalten und eine treffende Antizipation zukünftiger Entwicklungen der Unternehmensumwelt, vor allem des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse.

Die Ausgangssituation eines Unternehmens definiert sich durch Kriterien wie z.B. Größe des Unternehmens, Lebenszyklusphase²³ des Leistungsspektrums und des Unternehmens selbst, strategische Lücken sowie vorhandene aber nicht genutzte Technologien²⁴. Neben der jeweils unternehmensspezifischen Ausgangssituation bestimmen vor allem die Innovationsdynamik der Unternehmensumwelt und die Innovationsorientierung im Unternehmen das angemessene **Innovationsverhalten**²⁵, das u.a. in der Häufigkeit der selbst getätigten Innovationen und in Zahl sowie Varianten des Leistungsspektrums zum Ausdruck kommt. Das angestrebte Innovationsverhalten des Unternehmens ist im strategischen Zielsystem des Unternehmens zu verankern, muss also mit der Vision, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den Unternehmenszielen übereinstimmen bzw. sich ergänzen²⁶.

²¹ Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 349f.

Das heute gängige ‚Modewort‘ Innovation ist erst seit Anfang der 70er Jahre in den Lexika oder Duden aufgeführt. Zuvor erschien der Begriff nur im Zusammenhang mit der Pflanzenwelt und bezeichnete dort den ‚Erneuerungsprozess‘ oder ‚Verjüngungsvorgang mancher Pflanzen‘, vgl. Thom (1980), S. 3, Perlit, Löbner (1985), S. 424.

Für eine ausführlichere Definition und Analyse von Innovation als Ergebnis und als Prozess, bestehend aus Ideengenerierung, Ideenauswahl und -akzeptanz sowie Ideenumsetzung vgl. Kapitel 2. Von der Idee zur Innovation.

²² Rademacher (1995) S. 57f.

²³ Das Leistungsspektrum eines Unternehmens setzt sich aus den Produkten und Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf dem Markt anbietet, zusammen. Der idealtypische Lebenszyklus eines erfolgreichen Produktes besteht aus der Markteinführungs-, der Wachstums-, der Reife-, Sättigungs- und der Degenerationsphase in deren Verlauf der Umsatz zunächst zunimmt, dann konstant verläuft und zuletzt zurückgeht. Durch entsprechendes Innovationsverhalten kann der Verlauf der Lebenszyklusphasen verändert werden, vgl. Wöhe (2002), S. 504ff..

²⁴ Vgl. auch Pleschak, Sabisch (1996), S. 14

²⁵ Die externen und internen Einflussgrößen auf die Bestimmung eines angemessenen Innovationsverhaltens von Unternehmen sind vielfältig und zahlreich. Ebenso vielfältig und zahlreich sind die Versuche in der Literatur diese zu klassifizieren und zu schematisieren. Vgl. z.B. Thom (1980), S. 140ff., der Gestaltungsvariablen des Innovationsmanagements in Kontextbedingungen (betriebliches Umfeldsystem), Zielsystem, Strategiesystem, betriebliches Anreizsystem, Organisation und Führungsstil unterteilt. Eine einfache Darstellung bedient sich der Systematik, wie sie der Portfoliotechnik zugrunde liegt: Es gibt externe Determinanten, die von Unternehmen nicht oder nur schwer zu beeinflussen sind (Innovationsdynamik des Unternehmensumfeldes) und interne Determinanten (Innovationsorientierung), die das Unternehmen selbst mittel- oder unmittelbar bestimmen kann. Vgl. Bach, Buchholz (1997), S. 341f.. Die Abhängigkeit dieser zwei Determinanten (hohe Innovationsdynamik der Unternehmensumwelt suggeriert eine hohe interne Innovationsorientierung) ist nicht zwingend vorhanden: In einer Branche (z.B. Automobil) können nämlich in Abhängigkeit des angestrebten Wettbewerbsvorteils durchaus mit einerseits einer hohen Innovationsorientierung (Beispiel: VW AG, DaimlerChrysler AG) und andererseits mit einer niedrigen Innovationsorientierung (Beispiel: Morgan Factory) Erfolge erzielt werden.

²⁶ Vgl. Bea, Haas (1997), S. 64f., die als Elemente des strategischen Zielsystems die **Vision** (Grundposition des Unternehmens, die eine weit in die Zukunft gerichtete Orientierung bietet), das **Unternehmensleitbild** (Grundsätze für die Verwirklichung der Vision, oft enthalten sie Verhaltensrichtlinien gegenüber Partnern in- und außerhalb des Unternehmens) und die Unternehmens-, Geschäftsbereichs- sowie Funktionsbereichsziele definieren.

Die Innovationsdynamik des Unternehmensumfeldes wird hauptsächlich durch die Häufigkeit von Innovationen innerhalb eines bestimmten Zeitraums auf dem bedienten bzw. zu bedienenden Markt bestimmt. Die Häufigkeit der Innovationen ist u.a. wiederum abhängig von den technologischen Rahmenbedingungen des Marktes, der Größe des bedienten Marktes, der Zahl der Wettbewerber und der Art des Wettbewerbs der in diesem Markt herrscht. Die anzustrebende Innovationsorientierung innerhalb der Unternehmensstrategie ist im Rahmen der strategischen Unternehmensführung zu definieren und ist vor allem ein Maß dafür, welche Bedeutung Innovation im Rahmen der strategischen Unternehmensführung einnimmt. Determiniert wird die Innovationsorientierung des Unternehmens vor allem von den strategischen Zielen des Unternehmens, dem angestrebten Wettbewerbsvorteil, der Einstellung der Entscheidungsträger gegenüber Innovation und dem vorhanden Unternehmens-Know-how. Abbildung 3 stellt die Bestimmungsfaktoren für ein angemessenes Innovationsverhalten schematisch und typisiert dar.

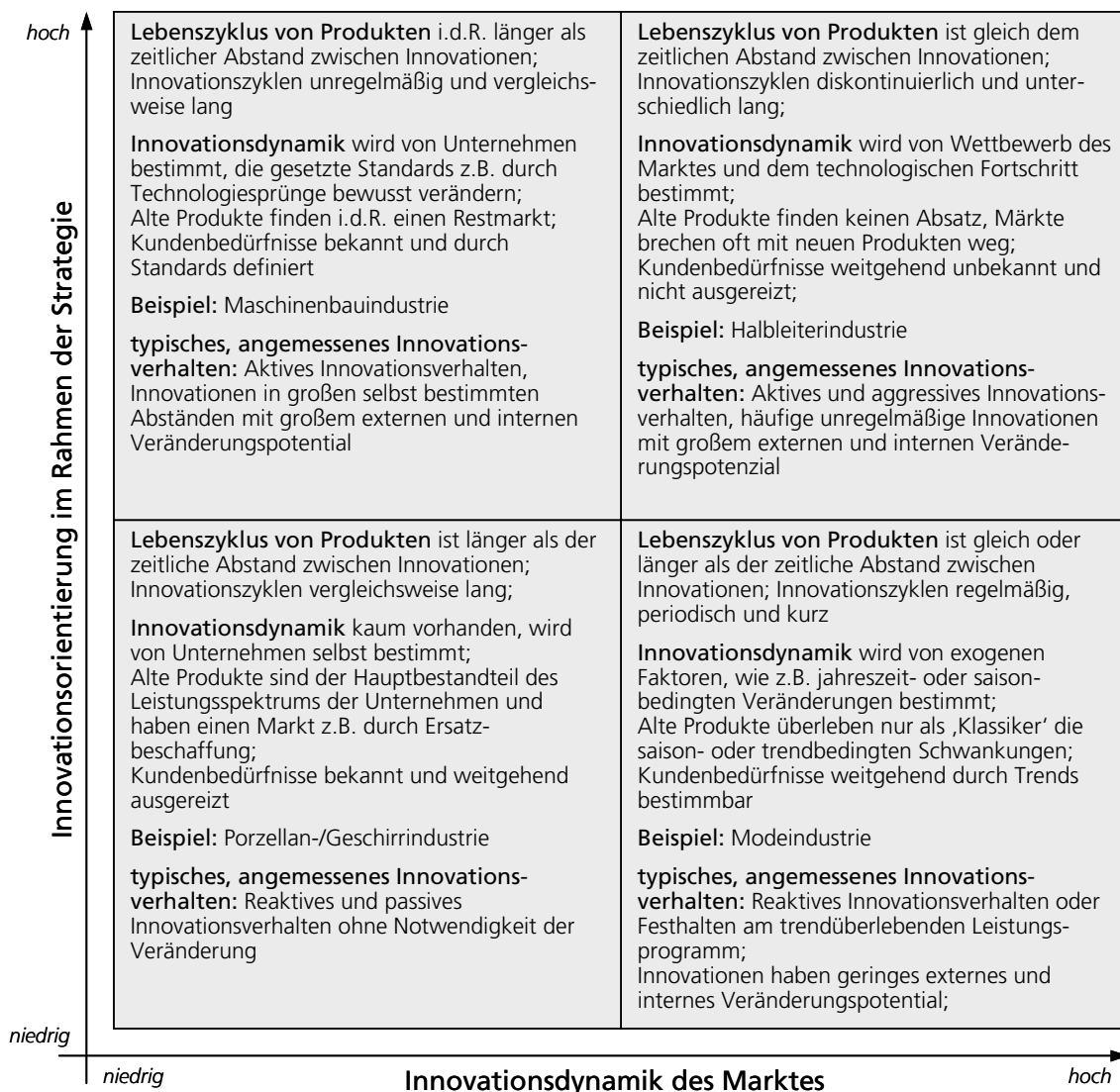


Abbildung 3: Bestimmungsfaktoren des angemessenen Innovationsverhaltens

Quelle: In Anlehnung an Bach, Buchholz (1997), S. 342

Nachdem im Unternehmen definiert ist, welches das angemessene Innovationsverhalten ist, ist der **Innovationsbedarf** zu konkretisieren, indem das Objekt und die Zielrichtung der Innovationsbemühungen aufgrund strategischer Analysen festgelegt werden. Der konkretisierte Innovationsbedarf stellt das Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmensführung und dem Innovationsprozess dar. Informationen zur Konkretisierung des Innovationsbedarfs können prinzipiell wie folgt ermittelt werden:

- durch nicht erfüllte Kundenbedürfnisse (market pull), mittels Marktforschung, Produktlebenszyklusanalyse oder durch direkte Äußerungen des Kunden selbst;
- durch neue technologische Möglichkeiten aus allgemeinen Markt- und Technologieentwicklungen (technology push), mittels z.B. Trendbeobachtungen und -analysen, oder
- durch Veränderungen im Unternehmen selbst, wenn z.B. aus Prozessverbesserungen neue Gestaltungsmöglichkeiten offenbar werden.²⁷ Auch Analysen mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, wie z.B. der Gap-Analyse, zeigen strategische Lücken zwischen den gesetzten Zielen und dem erwarteten Ergebnis auf und definieren somit den Innovationsbedarf²⁸.

Bei der Definition des Innovationsverhaltens und des Innovationsbedarfs ist zu beachten, dass sich die Innovationsdynamik des Marktes und die Innovationsorientierung des Unternehmens verändern können. Gerade vor dem Hintergrund der sich wandelnden politischen, ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kann sich die Innovationsdynamik auf den Märkten schnell verändern. Märkte mit einer niedrigen Innovationsdynamik sind plötzlich durch eine hohe oder höhere Innovationsdynamik gekennzeichnet und verlangen dann von den Unternehmen ein geändertes, zunehmend aktiveres Innovationsverhalten, wenn sie sich bspw. nicht auf verbleibende Nischen- oder Restmärkte zurückziehen können. Dies ist u.a. ein Grund dafür, dass viele Unternehmen heute die besten Wettbewerbschancen in einer hohen Innovationsorientierung sehen.²⁹

Das Marktgeschehen wird in den nächsten Jahrzehnten also mehr denn je durch proaktive Innovationen bestimmt sein. In Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Ausgangssituation stellt sich also nicht mehr die Frage, ob Innovation in den Vordergrund zu stellen ist, sondern nur noch, wie Innovationen geplant, organisiert, durchgeführt und eingesetzt werden können.³⁰ Ohne betriebswirtschaftliche Aspekte zu vernachlässigen, ermöglichen Innovationen veränderte oder neue Problemlösungen³¹, die Unternehmen Wachstumspotenziale bieten. Wenn aber heute fast die Hälfte der deutschen Industrieprodukte für Märkte mit vergleichsweise geringen Innovationsdynamik hergestellt werden und das Geld (noch) mit auslaufenden sowie reifen Produkten verdient wird³², dann stellt sich die Frage, welche Veränderungen erforderlich sind, um in Zukunft bestehen zu können und wie diese Veränderungen im Unternehmen zu bewerkstelligen sind. KANTER fasst die Notwendigkeit einer

²⁷ Vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 25, Knoblauch (1996), S. 79

²⁸ Vgl. Knoblauch (1996), S. 79

²⁹ Vgl. Bach, Buchholz (1997), S. 342

³⁰ Vgl. Higgens, Wiese (1996), S. 3, Vonlanthen (1995), S. 2, McRae (1996), S. 154ff.

³¹ Problemlösung können bspw. sein: Produkte, Verfahren oder Maßnahmen, die Menschen bzw. deren Beziehungsgefüge betreffen.

³² o.V. (1995), S. 7

Neuorientierung zusammen, indem sie für ‚mehr pfiffige Innovationen‘ plädiert.³³ Dabei ist es nicht ausreichend, erworbene Standards weiter in alten Strukturen zu perfektionieren, sondern es bedarf einer Neuorientierung nach **außen** und **innen**:

Nach **außen** wird die Wettbewerbsposition durch neue Problemlösungen, ungewöhnliche Marketing- und Vertriebskonzepte oder die Generierung von Zusatznutzen bei bestehenden Problemlösungen gesichert und ausgebaut. Insgesamt können Innovationen für Unternehmen und Wirtschaftsräume neue Wachstumspotenziale und damit verbunden u.U. Arbeitsplätze schaffen. Ohne auf den Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wirtschaftssystemen an dieser Stelle näher einzugehen, wird jedoch deutlich, dass die Priorisierung der ‚Wachstumsstrategie‘, d.h. das aktive Forcieren von Innovation, eine über die betrieblichen Grenzen hinausgehende Bedeutung hat³⁴. Für Unternehmen erhöhen Innovationen das Wachstumspotenzial und die Ertragskraft, indem sie u.a. die Realisierung folgender betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen ermöglichen³⁵:

- stärkere und möglichst lang anhaltende Differenzierung gegenüber Wettbewerbern,
- Verstärkung der Kundenorientierung,
- Erschließung neuer Zielgruppen,
- Senkung der Herstellkosten und
- Verbesserung des Unternehmensimages.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn nach **innen** Flexibilität, Kreativität und Produktivität durch neue Organisations- und Führungskonzeptionen gesteigert werden. Der Wettbewerbsdruck von ‚außen‘ initiiert also ursächlich Veränderungen nach ‚innen‘. Vor allem Veränderungen, die nicht nach einem besseren Status quo, sondern nach dauerhafter Veränderungs- und Lernfähigkeit suchen, helfen, dem enormen und sich permanent wandelnden Wettbewerbsdruck stand zu halten. Lernfähig und damit auch innovationsfähig sind in erster Linie jedoch nicht die Institutionen ‚Unternehmen‘ an sich, sondern die Mitarbeiter der Unternehmen. Mit den Worten BERGERS besteht zusammenfassend für die Unternehmen folgende Herausforderung: „Wie kann das kreative Potenzial der Mitarbeiter ausreichend in Innovation umgesetzt werden?“³⁶

Innovationen sind in die Zukunft gerichtet. Voraussetzung für Innovation ist eine treffende Antizipation zukünftiger Entwicklungen der Unternehmensumwelt, vor allem des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse. Damit ist verbunden, dass die dazu notwendigen Informationen unvollständig und unsicher sind. Es sind z.B. Vorstellungen über künftige Umfeldbedingungen, in der die Innovation einzusetzen ist, zu entwickeln. Dabei muss mit Unsicherheiten über den zu prognostizierenden Verlauf von z.B. technologischen Entwicklungen oder von Kundenwünschen umgegangen werden. Nur menschliche Fähigkeiten wie z.B. Vorstellungskraft bzgl. zukünftiger Entwicklungen und nicht zuletzt Begeisterungsfähigkeit und Engagement erlauben unter diesen Bedingungen, dass Innovationen entstehen können. Menschen bzw. Mitarbeiter nehmen dabei verschiedene Rollen ein. Sie generieren

³³ Krogh (1995), S. 104

³⁴ Vgl. z.B. Zahn (1998), S. 5f., Sommerlatte (1996), S. 27, Schwertfeger (1996), S. K1

³⁵ Vgl. Spannagel (1992), S. 27, Thom (1980), S. 163ff.

³⁶ o.V. (1996a), S. 16

Ideen, treiben sie voran und setzen sie zu Innovationen um. Zugleich sind sie später Nutzer bzw. Anwender von Innovationen.

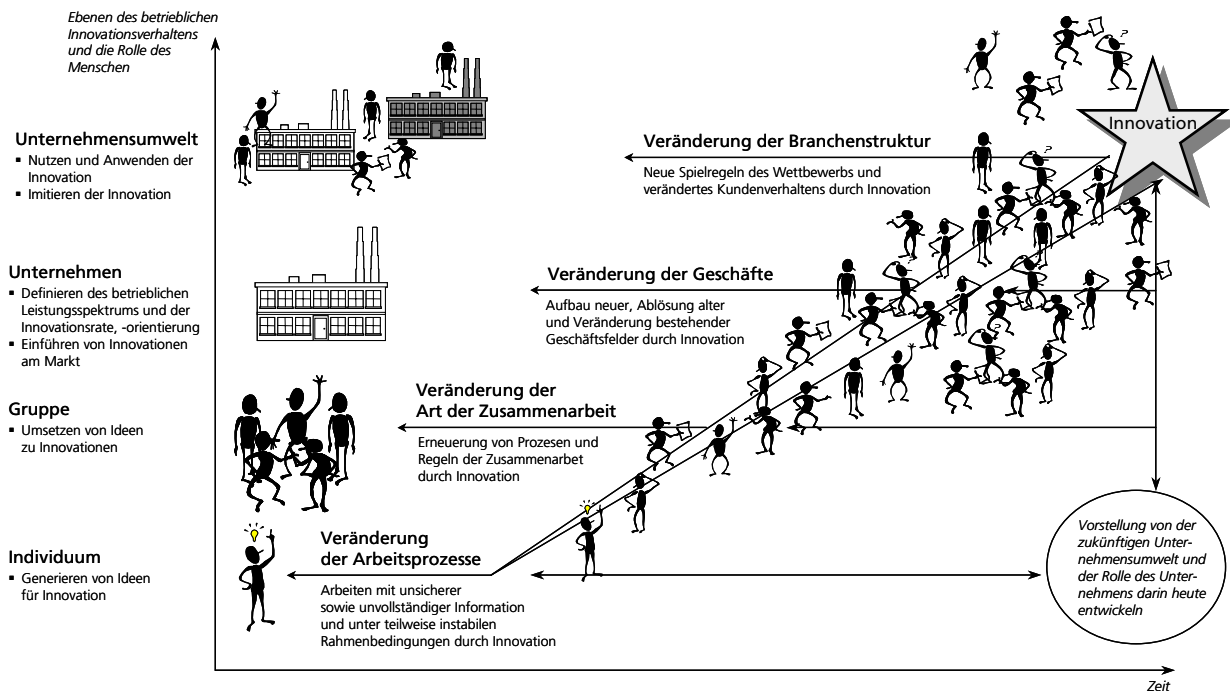


Abbildung 4: Der Mensch im Mittelpunkt auf dem Weg von der Idee zur Innovation

Vor allem bei Konsum- und Gebrauchsgütern³⁷ nimmt der Mitarbeiter oftmals eine Doppelfunktion wahr: Einerseits beschäftigt er sich durch seine Tätigkeit im Unternehmen mit den Erzeugnissen des Unternehmens. Andererseits konsumiert er Produkte, die entweder aus dem eigenen Unternehmen stammen oder zumindest mit den ‚eigenen‘ vergleichbar sind. Durch diese Doppelfunktion des Mitarbeiters findet eine intensive Auseinandersetzung mit den Erzeugnissen statt, so dass die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass er viele Ideen zur Erneuerung oder Verbesserungen des unternehmerischen Leistungsspektrums hat. Diesen Sachverhalt erhärten empirische Untersuchungen die zeigen, dass Unternehmen ‚Kunden‘ und ‚Mitarbeiter‘ als die wichtigsten Ideenlieferanten erachten.³⁸ Doch nicht nur als ‚Ideengenerierer‘, auch für die Umsetzung von Ideen in Innovationen ist der kreative und begeisterungsfähige **Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor**³⁹. Erkenntnisse aus der Beschäftigung mit den japanischen Produktions-, Arbeits- und Führungsformen zeigen, dass unabhängig von den gesellschaftlichen und kulturellen Besonderheiten Japans, der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter bei der Gestaltung und Ausführung ihrer Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen erfolgsentscheidend ist.⁴⁰

³⁷ Gebrauchsgüter sind dauerhafte Konsumgüter (z.B. Kraftfahrzeuge), die nach dem Verkauf nicht nur einmalig ge- oder verbraucht werden, sondern dem mehrmaligen Gebrauch dienen, vgl. Gabler (1988), Sp. 1970f..

³⁸ Vgl. IBM, Universität Regensburg (Hrsg. 1996), S. 17; Neben Mitarbeitern und Kunden sind laut einer Studie über den Innovationsstandort Deutschland u.a. folgende Ideenquellen für Unternehmen relevant: Zulieferer, staatliche und privatwirtschaftliche Forschungseinrichtungen, Kooperationspartner und Wettbewerber. Im Folgenden sollen jedoch die Mitarbeiter als Ideenlieferant und -träger in den Mittelpunkt gestellt werden.

³⁹ ‚Kreative Mitarbeiter‘ und eine ‚innovationsfreundliche Unternehmenskultur‘, sind nach den empirischen Erkenntnissen der Universität Regensburg die wichtigsten Katalysatoren für die Umsetzung von Ideen in marktfähige Innovationen, vgl. IBM, Universität Regensburg (Hrsg. 1996), S. 13.

⁴⁰ Vgl. Beyer, u.a. (1996), S. 8

Eine lang anhaltende und schwer imitierbare Differenzierung vom Wettbewerb kann also vor allem durch das aktive Fördern und Nutzen menschlicher Fähigkeiten erreicht werden. Technische und konzeptionelle Optimierungen des Leistungserstellungsprozesses sind vergleichsweise einfach zu imitieren.⁴¹ Es gilt vor allem die Ressource des Unternehmens zu nutzen, die trotz des turbulenten Umfelds einen möglichst langen Imitationsschutz ermöglicht: Das Mitarbeiterpotenzial.

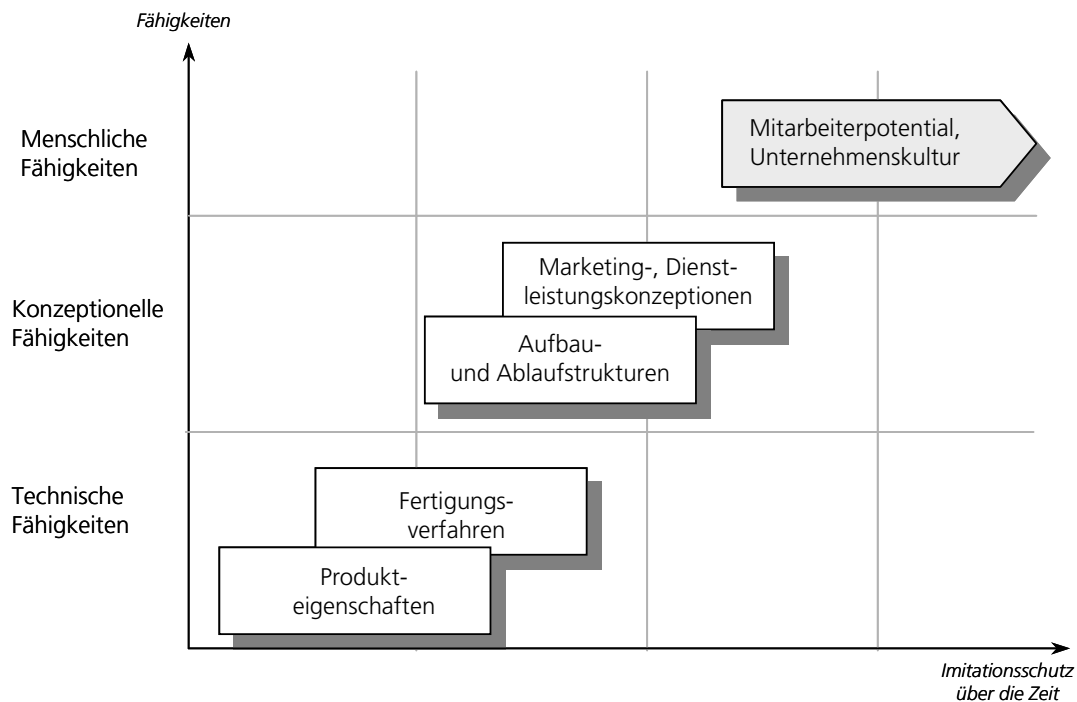


Abbildung 5: Mitarbeiterpotenzial als strategische Waffe im Wettbewerb

Quelle: In Anlehnung an Daimler-Benz AG (Hrsg. 1995), S. 12

Daraus lässt sich folgern, dass die Antropozentrität⁴², d.h. das Maß, in dem der Mensch und sein Verhalten auch in den Mittelpunkt des Innovationsgeschehens gerückt wird, entscheidend für den Innovationserfolg und damit die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen ist: Nicht die Höhe der Innovationsrate⁴³ ist für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend, sondern vielmehr die Art und Weise wie Unternehmen Innovationen hervorbringen, d.h. wie sie ihre Mitarbeiter in den Innovationsprozess integrieren, um Innovationen zu fördern.⁴⁴

⁴¹ Vgl. z.B. Wildemann (1998), S. 1182

Eine vergleichende Studie zwischen 51 amerikanischen und 59 deutschen Großunternehmen von der Bertelsmann-, Heinz Nixdorf- und Ludwig-Erhard-Stiftung zeigt ebenfalls deutlich, dass die „überwältigende Mehrheit“ der befragten Unternehmensleitungen erkannt hat, dass die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens von der „erfolgreichen und dauerhaften Nutzung des kreativen Potenzials aller Mitarbeiter“ (Soltwedel, Bickenbach (1996), S. 89) abhängig ist. Vgl. Soltwedel, Bickenbach (1996), S. 89.

⁴² Vgl. auch Bierfelder (1987), S. 121

⁴³ Die Innovationsrate ist Ausdruck für das Verhältnis aus dem Umsatz der in den letzten 5 Geschäftsperioden neu eingeführten Produkte bzw. Problemlösungen zum Gesamtumsatz, vgl. Brockhoff (1999), S. 234.

⁴⁴ Vgl. z.B. Gierschner (1991) und die dort weiterhin zitierten Studien, die diese Aussage durch empirische Untersuchungen bestätigen konnten.

1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

Die in der Literatur behandelten ‚Lösungskonzepte‘ zur Innovationsförderung sind vielfältig. Mittlerweile existiert eine Flut von Veröffentlichungen, die deutlich machen, dass das Thema **Innovation** von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen bzw. Forschungsrichtungen behandelt wird (vgl. Abbildung 6). Sie verfolgen jeweils unterschiedliche Zielsetzungen und Erklärungsansätze mit unterschiedlicher Tragweite⁴⁵. Die Ingenieurwissenschaften vertreten eine technokratische Grundposition und versuchen den Innovationsprozess, insbesondere die technische Erfindung, mit Hilfe von z.B. technischen Richtlinien detailliert zu beschreiben und somit zu ordnen. Die Volkswirtschaftslehre (VWL) versucht auf makroökonomischer Ebene, das Entstehen von Innovationen zu erklären, um bspw. Hinweise zur innovationsfreundlichen Gestaltung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen geben zu können. Im Folgenden werden die Disziplinen weiter vorgestellt, die den Menschen als wesentlichen Faktor bei Innovationen thematisieren.

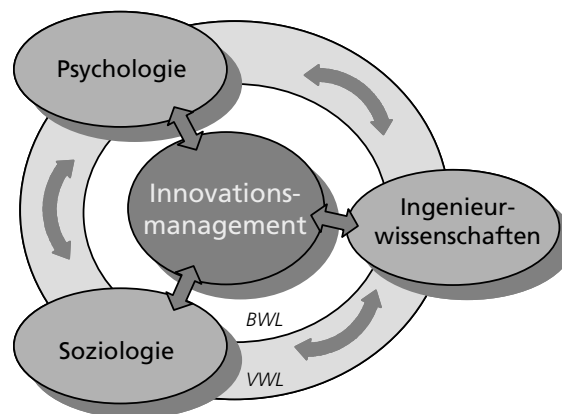


Abbildung 6: Wissenschaftliche Disziplinen mit Relevanz für das Innovationsmanagement

- Forschungsgegenstand der **Soziologie** ist die Gesellschaft bzw. das soziale Umfeld des Menschen und die Kontextfaktoren seines Handelns⁴⁶. Sie interpretiert den technischen Innovationsprozess als einen dynamischen sozialen Prozess, dessen Entwicklungsdynamik auf gesellschaftliche Faktoren, wie z.B. die Einstellung gegenüber Technik, Ökologiebewusstsein etc. zurückzuführen ist. Die Prognose der Auswirkungen des technischen Wandels in der Gesellschaft⁴⁷ und in Organisationen⁴⁸ bilden wichtige Schwerpunkte dieser Forschungsrichtung. Besonders Forschungsbeiträge, die sich an der Grenze zwischen Soziologie und Psychologie befinden, liefern für das betriebliche Innovationsmanagement wertvolle Erkenntnisse. Zu denken ist hierbei bspw. an Erkenntnisse über die Veränderung des Verhaltens von Menschen in Gruppen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. hierzu Bleicher (1990), S. 19ff.

⁴⁶ Vgl. Mikl-Horke (1994), S. 10f.

⁴⁷ Vgl. zur so genannten Technologiefolgenabschätzung z.B. KfK (Hrsg. 1993), von Westphalen (Hrsg. 1988)

⁴⁸ Vgl. z.B. Tronatzky u.a.(1980)

⁴⁹ Vgl. z.B. Hofstätter (1990); König, Antons (Hrsg. 1995)

- Die **Psychologie**⁵⁰, als die Wissenschaft, die sich mit den seelischen Vorgängen, dem Verhalten, Erleben und den Erfahrungen aus Verhalten und Erleben beschäftigt, teilt sich abhängig vom jeweiligen Betrachtungsgegenstand in mehrere Teildisziplinen⁵¹ auf. Von besonderem Interesse für die Gestaltung von Innovationsprozessen sind die Kognitions-, Emotions-, und Lernpsychologie⁵² sowie die Betriebs- und Organisationspsychologie⁵³. Auf ihre Forschungsbemühungen sind z.B. Erkenntnisse über die menschliche Kreativität⁵⁴, über Akzeptanzproblematik bzw. über Veränderungsängste⁵⁵, Motivation⁵⁶ und individuelles und organisationales Lernen⁵⁷ zurückzuführen, die für Neuerungsprozesse von besonderer Bedeutung sind.
- Die **Betriebswirtschaftslehre**⁵⁸, als die Lehre des Umgangs mit knappen Gütern in und zwischen Sozialgebilden wie Behörden, Unternehmen und Haushalten, verfolgt zur Beschreibung und Erklärung wirtschaftlicher Vorgänge prinzipiell drei unterschiedliche Wege: Entscheidungsorientierte⁵⁹, systemorientierte⁶⁰ und verhaltenstheoretische⁶¹ Ansätze. Die Fokussierung auf den Menschen im betrieblichen Innovationsprozess legt den Schluss nahe, primär den verhaltenstheoretischen Ansatz als wissenschaftliches Paradigma zu wählen. Die damit verbundene stärkere Integration von sozialwissenschaftlichen und psychologischen Aspekten führt dazu, Innovationsprozesse in erster Linie nicht von ihrer rein technischen, sondern von ihrer ‚menschlichen‘ Seite her zu betrachten⁶². Auf die vorliegende Problematik übertragen bedeutet dies, dass bei der Entwicklung eines adäquaten betriebswirtschaftlichen Instrumentariums darauf zu achten ist, dass die strukturelle und inhaltliche Gestaltung aller Prinzipien, Methoden, Verfahren und Instrumente und deren praktische

⁵⁰ Die Übersetzung der griechischen Wortstämme psyche (Seele) und logos (Lehre, Wissenschaft) führt zu der einfachen Bedeutung von Psychologie, als die Lehre von der Seele. (Vgl. Stopp (1988), S. 11, Benesch (1989), S. 11 und S. 31)

⁵¹ Die Teildisziplinen der Psychologie lassen sich nach KRECH und CRUTCHFIELD in folgende Hauptgebiete einteilen: Propädeutik (z.B. Statistik, Methodik, Wissenschaftstheorie), allgemeine Psychologie (entsprechend dem Untersuchungsgegenstand am Menschen z.B. Wahrnehmungspsychologie, Lernpsychologie, Kognitionspsychologie) und die angewandte Psychologie (entsprechend dem Bezugspunkt oder der Organisation, in dem die psychologischen Erkenntnisse umgesetzt werden sollen, z.B. Arbeitspsychologie, Betriebspsychologie, Organisationspsychologie). Vgl. Krech, Crutchfield (Hrsg. 1985)

⁵² Vgl. z.B. Anderson (1988), Mandl, Spada (Hrsg. 1988, Mandl, Huber (1983)

⁵³ Vgl. z.B. von Rosenstiel u.a. (1995), Stopp (1988)

⁵⁴ Vgl. z.B. Schlicksupp (1992)

⁵⁵ Vgl. z.B. Watson (1975), S. 415ff., Kühlmann (1985), S. 93ff., Freimuth, Hoets (1994), S. 197ff.

⁵⁶ Vgl. z.B. Röpke (1977), S. 201ff., Domsch (1984), S. 249ff.

⁵⁷ Vgl. z.B. Geißler (1994), Senge (1990), Castiglioni (1994)

⁵⁸ Vgl. Schanz (1988), Sp. 793, Albach (1988), Sp. 2797

⁵⁹ Die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre nach HEINEN interpretiert das wirtschaftliche Geschehen als eine Reihe von Wahlhandlungen und somit Entscheidungen. Ziel dieses Ansatzes ist die Entwicklung von Entscheidungsmodellen, die es erlauben, eine optimale oder zumindest befriedigende Lösung bei diesen Wahlhandlungen zu erlangen. Neben entscheidungslogischen Überlegungen werden dabei auch Ansätze psychologischer und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse (z.B. Theorie des beschränkten Rationalverhaltens und Theorie des Entscheidungsverhaltens) berücksichtigt. Vgl. Heinen (1969)

⁶⁰ Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre, die am meisten Verbreitung durch ULRICH mit der systemtheoretisch-kybernetischen Perspektive fand, begriff das Unternehmen als produktives, soziales System, das der Steuerung, Lenkung und Führung bedarf. Systeme sind offen und in ihre Umwelt eingebettet. Das System Unternehmen wird i.d.R. als Black-Box betrachtet und nur hinsichtlich seiner Out- und Inputs analysiert. Das Systemverhalten wird durch die Veränderung der In- und Outputs verändert. Vgl. Ulrich (1970)

⁶¹ Die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre, sowie vor allem von SCHANZ vertreten, geht davon aus, dass auch das soziale Geschehen nach Gesetzmäßigkeiten abläuft, die im Bereich des individuellen Verhaltens zu suchen sind. Der Mensch strebt dabei nach Bedürfnisbefriedigung und Sicherung der Freiheit. Das wirtschaftliche Geschehen wird im Prinzip auf die Motive des Menschen, der die Handlungen intendiert und ausübt, zurückgeführt. Die Betriebswirtschaftslehre an sich nimmt dabei den Charakter einer angewandten Wissenschaft ein, da sie auf Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere der Soziologie und Psychologie, zurückgreift. Vgl. Schanz (1977)

⁶² Ähnlich argumentiert Schanz (vgl. (1997), S. 153), der diesen Gedanken für Organisationen und Märkte ausführt.

Anwendung explizit auf die Verhaltensweisen und Anforderungen des Menschen abgestimmt werden.

Bei der Auswahl des im Folgenden dargestellten betriebswirtschaftlichen Instrumentariums zur Innovationsförderung wurde darauf geachtet, dass solche Aspekte aufgenommen wurden, die schwerpunktmäßig den Menschen und seine Interaktionen beeinflussen.

Instrumentarium zur Innovationsförderung

Der Innovationsprozess und die Einflussfaktoren auf ihn wurden in diversen empirischen Forschungsarbeiten untersucht.⁶³ Einige der im Folgenden dargestellten Hinweise beruhen auf einzelnen in sich geschlossenen empirischen Analysen, die aber kaum Bezug auf bereits durchgeführte Erhebungen zum gleichen Themenkomplex nehmen. Deshalb fehlen weitgehend kritisch-vergleichende Studien, die es erlauben würden, Ansätze bzw. Gestaltungshinweise hinsichtlich ihrer Effektivität zu bewerten und spezifische Eignungsprofile von Maßnahmen zu erstellen. Nur vereinzelt existieren Ansätze, die den Anspruch einer ganzheitlichen und integrierten Innovationsförderung anstreben und Einzelaspekte zueinander in Beziehung setzen⁶⁴. Weiterhin ist festzustellen, dass empirische Studien zur Förderung betrieblicher Innovation sich vornehmlich mit technischen Fragen sowie der organisatorischen Ausgestaltung von Innovations- bzw. Organisationsprozessen beschäftigen. Menschliches Verhalten findet bestenfalls implizit Berücksichtigung, oftmals bleibt es jedoch außen vor.⁶⁵

Das Instrumentarium zur Innovationsförderung⁶⁶, welches mittel- oder unmittelbar menschliche Verhaltensweisen berücksichtigt bzw. zu beeinflussen versucht, stellt bisher mehr ein Sammelsurium möglicher Hilfestellungen für die Praxis dar, als ein in sich stimmiges Konzept⁶⁷. Im Folgenden werden die wichtigsten Methoden, Verfahren und Instrumente kurz charakterisiert:

■ *Innovationsfördernde Personalführung*⁶⁸

In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine adäquate Personalführung einen hohen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz von Innovationsprozessen hat.⁶⁹

Führung bzw. die Wirkung von Führung wird maßgeblich bestimmt durch die Persönlichkeit desjenigen der führt (i.d.R. der Vorgesetzte) und dessen **Führungsstil**. Generell als innovationsfördernd hat sich ein partizipativer bzw. kooperativer Führungsstil erwiesen, der die

⁶³ Für eine umfassende Darstellung empirischer Untersuchungen zum Thema Innovationsmanagement vgl. Wicher (1991a), 171ff., Wicher (1991b), S. 27ff. und Hauschildt, Grün (Hrsg. 1993).

⁶⁴ Zu diesem Schluss kommen u.a. auch Thom (1980), Vonlanthen (1995), Little (Hrsg. 1997), S. 38.

⁶⁵ Vgl. Wicher (1991b), S. 51

⁶⁶ Vgl. Thom (1980), S. 425ff., Vonlanthen (1995), S. 70ff., Hauschildt (1993), S. 85ff., Trommsdorff, Schneider (1990), S. 14, Bleicher (1990), S. 85ff.

⁶⁷ Unter **Konzept** wird ein gedanklicher Entwurf mit klar umrissener Grundvorstellung verstanden (vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990) S. 430). Betriebswirtschaftliche Konzepte können dabei verschiedene Prinzipien, Methoden, Verfahren und Instrumente kombinieren. Zusammenfassend wird der Einsatz konkreter Methoden, Verfahren und Instrumente im Folgenden als Maßnahme bezeichnet. **Prinzipien** sind allgemeine Grundsätze des Denkens und Handelns – **Methoden** sind Vorschriften, wie systematisch zur Erreichung von Zielen vorzugehen ist – **Verfahren** sind vollständig determinierte Methoden, die eine Vorgehensweise bei der Aufgabenlösung genau vorgeben – **Instrumente** sind Werkzeuge, die eine Methode oder ein Verfahren im praktischen Einsatz unterstützen. Vgl. Heinrich, Burgholzer (1991), S. 47 und 100

⁶⁸ Unter Führung wird hier die gezielte Veränderung des Verhaltens von Menschen oder deren Beziehungsgefüge durch Einflussnahme verstanden. Vgl. Neuberger (1976), S.11, Wunderer (1993), S. 635, Kupsch, Marr (1991), S. 84, Scholz (2000), S. 775, von Rosenstiel (1999), S. 4, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 75

⁶⁹ Vgl. Thom (1980), S. 350, Trommsdorff, Schneider (1990), S. 14, Bleicher (1990), S. 145, Amabile u.a. (1996), S. 1178

Kreativität und Initiative der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen vermag.⁷⁰ Unterstützend wirken betriebliche **Anreizsysteme**, die jedem Mitarbeiter eine angemessene Belohnung für seine (Innovations-)Leistung gewährleisten⁷¹. Einen besonderen Stellenwert haben dabei immaterielle Anreize⁷², wie z.B. öffentliche Anerkennung.

Zur Förderung der Kreativität bzw. der Zahl und Qualität von Ideen für Innovationen werden zusätzlich verschiedene **Kreativitätstechniken** eingesetzt.⁷³

■ **Innovationsfördernde Informations- und Kommunikationspolitik**

Innovationsprozesse können nur dann zielgerichtet ablaufen, wenn alle Beteiligten rechtzeitig und umfassend informiert werden bzw. die Möglichkeit haben, sich bedarfsgerecht zu informieren. Hierzu ist generell eine offene **Informationspolitik** im Unternehmen anzustreben, die auch informelle Kommunikation in ihre Überlegungen einbezieht⁷⁴, sowie ein offener persönlicher Informationsstil. Die hohe Bedeutung des persönlichen, insbesondere des direkten mündlichen Austauschs von Information zwischen den am Innovationsprozess Beteiligten, berücksichtigt bspw. das Konzept des **technologischen Gatekeepers**, das insbesondere von ALLEN⁷⁵ propagiert wird. Technologische Gatekeeper nehmen eine Schlüsselrolle im Informationsaustausch mit unternehmensexternen Quellen ein.⁷⁶

■ **Innovationsfördernde Organisationsstrukturen**

Bei der Aufbauorganisation, die den formalen Rahmen für die Durchführung von Innovationsprozessen vorgibt, besteht keine Einigkeit darüber, welche Merkmale eine Organisation aufweisen muss, um Innovationen zu fördern. Eine in diesem Zusammenhang stark umstrittene These ist das **Loose-Tight-Prinzip**⁷⁷. Es empfiehlt zu Beginn des Innovationsprozesses die organisatorischen Regelungen mit viel Freiraum und hohem Partizipationsgrad zu gestalten, die mit fortschreitendem Prozess aber zunehmend reduziert werden, da die Anforderungen an die Mitarbeiter in den einzelnen Innovationsphasen sehr unterschiedlich sind. ALBERS, EGGERS kommen bei ihrer Untersuchung zum Loose-Tight-Prinzip hingegen zu dem Schluss, dass „sich die Organisation der Innovationsprozesse in starkem Maße nach den beteiligten Personen richtet. Ihr Arbeitsstil, ihre Kommunikations- und Regelungsbedürfnisse entscheiden dann über die Ausgestaltung der Organisation der Innovationsprozesse.“⁷⁸ Das Organisationsproblem wird unter diesem Blickwinkel also ursächlich zu einem Verhaltensproblem.

⁷⁰ Vgl. z.B. Stadelbauer, Richter (1995), S. 34, Trommsdorff, Schneider (1990), S. 15, Berthel, (1987), S. 5ff., Kupsch, Marr (1991), S. 862, Buck (1992), S. 126, Tushman, O'Reilly (1998), S. 186, Cumings, Oldham (1998), S. 36, Zimmer (2001), S. 63

⁷¹ Vgl. Domsch (1984), S. 252

⁷² Vgl. Berthel (1987), S. 11f., Staudt (1989), S. 368f.

⁷³ Vgl. Röpke (1977), S. 202, Schlicksupp (1994), S. 40f.

⁷⁴ Vgl. Hauschildt (1993), S. 79f.

⁷⁵ Vgl. Allen (1966), S. 87ff.

⁷⁶ Vgl. Domsch u.a. (1989), S. 2 und 11ff.

⁷⁷ Vgl. Wilson (1966), S. 193ff., der zum ersten Mal auf das so genannte ‚Organisatorische Dilemma‘ hingewiesen hat und Shepard (1967), S. 470 als einer der Autoren, die das ‚Loose-Tight-Prinzip‘ postulierten.

⁷⁸ Albers, Eggers (1991), S. 63, zur Kritik am Loose-Tight-Prinzip vgl. auch Thom (1980), S. 321ff. Auch BUCK führt als wesentliches Ergebnis seiner empirischen Studie zum freiwilligen Innovationsverhalten an, dass es sich „eher mit seinen Verhaltensaspekten als mit seiner formalen organisationalen Struktur“ erklären lässt, vgl. Buck (1992), S. 234.

Auch LEDER kommt zu dem Schluss, dass sich „keine optimale innovationsfördernde Organisationsform darstellen“⁷⁹ lässt. Offensichtlich sind jedoch offene, auf Konsens beruhende und durch flache Strukturen gekennzeichnete Organisationsformen für Innovation besonders geeignet.⁸⁰

Die spezifischen Eigenschaften von Innovationsprozessen sind v.a. durch die Einzigartigkeit der Ergebnisse und Abläufe geprägt. In der Literatur werden aufgrund dieser Einzigartigkeit für die Abwicklung von Innovationen generell **Projektorganisationsformen** empfohlen. Ihre konkrete Ausgestaltung als Einfluss-, Matrix- oder reine Projektorganisationsform richtet sich vornehmlich nach dem Bedarf an Regelung und Kommunikation sowie der Bedeutung des Projektes.⁸¹ In diesem Zusammenhang finden auch Konzepte, die eine weitgehende Selbständigkeit oder sogar organisatorische Ausgliederung der Innovationsprojekte aus dem Unternehmen in Form so genannter **Venture-Einheiten**⁸² anstreben, Beachtung. Sie können insofern als eine extreme Ausprägung der reinen Projektorganisation gesehen werden.

Als ein Konzept zur Bewältigung von Innovationswiderständen, das organisatorische Auswirkungen haben kann, gilt das **Promotorenmodell** von WITTE⁸³. WITTE hält für die Durch- bzw. Umsetzung von innovativen Ideen eine Konstellation mit Fach- und Machtpromotoren für erforderlich. Seine Schüler HAUSCHILDT und CHAKRABARTI⁸⁴ ergänzen WITTES Modell um einen Prozesspromotor. Alle drei Autoren definieren damit entscheidende Rollen für das Gelingen von Innovation, denen im Verlauf des Innovationsprozesses eine unterschiedlich große Bedeutung zukommt. Eine entsprechende organisatorische Einordnung bzw. Position im Unternehmen und spezifische Persönlichkeitsmerkmale erleichtern die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben eines Promotors.⁸⁵

■ **Innovationsfördernde Persönlichkeitsmerkmale**

Im Bewusstsein, dass letztlich nur Menschen das intellektuelle Potenzial zur kreativen Erfüllung komplexer Aufgaben besitzen, wurden seit SCHUMPETER⁸⁶ zahlreiche Versuche unternommen, Persönlichkeitsprofile mit Merkmalen zu erstellen, die ein innovativer Unternehmer oder Mitarbeiter aufweisen sollte. Solche Persönlichkeitsprofile werden beispielsweise in Auswahltests für mit ‚kreativen‘ Mitarbeitern zu besetzenden Stellen eingesetzt.

Dem Beispiel junger, kleiner Unternehmen folgend, in denen noch mit viel ‚Elan‘ der Unternehmensauf- und -ausbau vorangetrieben wird, wird von einigen Autoren **Entrepreneur-**

⁷⁹ Leder (1989), S. 24

⁸⁰ Vgl. Bürgel (1993), S. 105, Schmelzer (1992), S. 26ff., Leder (1989), S. 24, Graumann (1994), S. 399, Jonash, Sommerlatte (1999), S. 17, Picot, Schneider (1988), S. 102ff.

⁸¹ Vgl. z.B. Brecht (1991), S. 84ff., Madauss (1993), Platz, Schmelzer (1986), S. 75ff., Gerpott (1995), S. 45ff., Hauschildt (1993), S. 61f.

⁸² Vgl. Servatius (1988), Gaitanides, Wicher (1985)

⁸³ Vgl. Witte (1973)

⁸⁴ Vgl. Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 378ff.

⁸⁵ Vgl. Hauschildt (1993), S. 117 und S. 121ff.

⁸⁶ Vgl. Schumpeter (1961), S. 94ff.

ship bzw. **Intrapreneurship** als ein Beitrag zur Innovationsförderung hervorgehoben. Ihr Ziel ist die Förderung von Eigenverantwortung im Sinne von Unternehmertum. Dies kann entweder im Unternehmen durch Intrapreneurship⁸⁷ oder außerhalb des Unternehmens, durch Entrepreneurship⁸⁸, also der Gründung neuer kleiner Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, erfolgen. Dabei wird u.a. ein Zusammenhang zwischen typischen ‚unternehmerischen‘ Eigenschaften, wie Streben nach Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung, Individualität und persönlicher Freiheit und dem mutigen Umgang mit Neuem und dadurch mit Innovation hergestellt.

■ *Innovationsfördernde Unternehmenskultur*

Unternehmenskultur ist das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich zum einen aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das umgekehrt Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch das unternehmensindividuelle Werte- und Normgefüge beeinflusst⁸⁹. Die bewusste Gestaltung dieser Werte und Normen ist Voraussetzung dafür, dass Menschen in Gruppen und Unternehmen zielgerichtet Leistung erbringen.⁹⁰

Einerseits besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass die Unternehmenskultur einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und somit mittelbar auch auf die Innovationsleistung des Unternehmens hat⁹¹. Andererseits wird immer wieder die Unternehmenskultur als einer derjenigen Faktoren genannt, der bisher am wenigsten erforscht ist.⁹²

Unter einem verhaltenstheoretischen Blickwinkel ist hinsichtlich des Stands der theoretischen und empirischen Innovationsforschung zusammenfassend folgendes festzustellen:

- Es existieren diverse Ansätze nebeneinander, die einzelne ‚Theorie-Bausteine‘ darstellen. Ein in sich schlüssiges Theoriegebäude, also ein Gesamtkonzept (oder ein tragfähiges ‚Haus‘) der Innovationsforschung aus diesen Bausteinen existiert bisher nicht.⁹³
- Geschlossene, ganzheitliche Konzepte, die eine Einordnung von Neuem in Bestehendes ermöglichen und durch das Aufzeigen von Lücken Handlungsbedarf signalisieren, fehlen. Solche Konzepte sind aber Voraussetzung für eine systematische Weiterentwicklung eines unternehmensindividuellen Instrumentariums.⁹⁴
- Die Fülle, Unterschiedlichkeit und Unverbundenheit der Ansätze trägt nicht dazu bei, klare, theoretisch fundierte und vor allem operationalisierbare Gestaltungshinweise zu geben. Dies führt dazu, dass die Aussagen oft im Sinne normativer Hinweise zu interpretieren sind und, wenn

⁸⁷ Vgl. Bitzer (1991a), Pinchot (1988)

⁸⁸ Vgl. Lück, Böhmer (1994), S. 403ff.

⁸⁹ Vgl. Scholz (1987), S. 88, Scholz (1994a), S. 351, Kieser (1986), S. 45, Heinen (1986), S. 516f.

⁹⁰ Vgl. Scholz, Hofbauer (1990), S. 33

⁹¹ Vgl. z.B. Little (1988), S. 74ff., Peters, Waterman (1991), S. 321ff., Kieser (1986), S. 4ff. die stellenweise Merkmale innovationsfördernder Unternehmenskulturen beschreiben.

⁹² Vgl. z.B. Castiglioni (1994), S. 223, Vonlanthen (1995), S. 579, Bleicher (1990), S. 208, Dierkes, Hähner (1995), S. 3

⁹³ Vgl. auch Vonlanthen (1995), S. 13ff. und S. 38, Thom (1980), S. 9f.

⁹⁴ Vgl. Zahn, Weidler (1992), S. 4

überhaupt, nur unzureichend Implementierungshilfen bieten.⁹⁵ Die Erreichung pragmatischer bzw. gestaltungsorientierter Zielsetzungen wird wenig unterstützt.

- Eine konsequente Orientierung am Menschen bei der Konzeption und Ausgestaltung eines Instrumentariums zur Innovationsförderung wurde bisher praktisch nie durchgehalten. Selbst bei Arbeiten, die sich nach eigener Aussage an verhaltensorientierten Paradigmen orientieren, bleibt es oft bei einem hehren Vorsatz.

⁹⁵ Vgl. Zahn, Weidler (1992), S. 4

1.4 Stand der Innovationsförderung in der betrieblichen Praxis

Um sicher zu stellen, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erarbeiteten Maßnahmen zur Innovationsförderung in den Unternehmen effektiv Hilfestellung bieten können, ist neben der Analyse des Standes der theoretischen und empirischen Forschung über Innovation, die Erfassung des Standes der Innovationsförderung in der Praxis und die Identifikation deren Stärken und Schwächen, mittels Interpretation und Einschätzung der befragten Experten, unerlässlich. In den folgenden Kapiteln werden

- der Untersuchungsumfang und -gegenstand, d.h. die Wahl der Branche, Unternehmen und Ansprechpartner, begründet und dargelegt,
- die Vorgehensweise der empirischen Erhebung mittels Intensivinterviews erläutert und
- der Handlungsbedarf zur Innovationsförderung aus Sicht der befragten Experten der Unternehmenspraxis zusammengefasst.

1.4.1 Untersuchungsumfang und -gegenstand: Automobilhersteller

Grundlage der empirischen Untersuchung sind deutsche Automobilhersteller. Für Untersuchungen zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung ist die Automobilindustrie aus folgenden Gründen besonders geeignet:

- **Große Bedeutung der Automobilindustrie für das Wachstum einer Volkswirtschaft**
Für die deutsche Industrie ist die Automobilindustrie zur Schlüsselindustrie geworden. Deutschland ist nach USA und Japan das drittgrößte Automobilherstellerland. Die von der Herstellung, Vertrieb und Nutzung des Automobils abhängige Bruttowertschöpfung macht nahezu ein Fünftel des deutschen Sozialproduktes aus. Der Beitrag zu Sicherung von Arbeitsplätzen geht weit über die Automobilindustrie hinaus. Addiert man alle Arbeitsplätze, die direkt oder indirekt, bspw. in der Zulieferindustrie, dem Handel und dem After Sales-Geschäft, mit der Automobilindustrie verbunden sind, ist jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland von der Automobilindustrie abhängig.⁹⁶
- **Vergleichsweise hohe Forschungs- und Entwicklungs-Intensität und Innovationsorientierung im Rahmen der Unternehmensstrategie notwendig**
Entscheidend für die Auswahl der Automobilindustrie ist u.a., dass sie von den eingangs dargestellten Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen in besonderer Weise getroffen ist: „Selbst die einzige Musterbranche der Deutschen, die Autoindustrie ist ein Wackelkandidat.“⁹⁷ Die Automobilindustrie hat sich bis Anfang der 70er Jahre mit progressiven Steigerungsraten weiterentwickelt. Die zunehmende Marktsättigung führte in den 80er Jahren allerdings zu rückläufigen Steigerungsraten und gar Verlusten.⁹⁸ Das Käuferverhalten änderte sich erstmals gravierend durch die Energiekrise 1973, indem energiesparende

⁹⁶ Vgl. Gottschalk (1998), S. 79f.

⁹⁷ Kowalewsky u.a. (1995), S. 39

⁹⁸ Vgl. Tietz (1987), S. 219

kleinere Fahrzeuge präferiert wurden. Unabhängig vom Energieaspekt wurde der Endkunde zunehmend qualitäts- und preisbewusster. Die frühere Markentreue, die zumindest einen Grundumsatz sicherte, wurde durch immer häufigere Markenwechsel abgelöst. Die japanische Konkurrenz expandierte auf dem Weltmarkt und nahm westlichen Automobilherstellern mit qualitativ hochwertigen aber wesentlich preislich günstigeren Fahrzeugen Markt- und Produktionsanteile.

Ende der 80er und Anfang der 90er, fiel der Absatz der europäischen Automobilindustrie um 20-25 Prozent, was zu krisenhaften Erscheinungen führte.⁹⁹ Das Bewusstsein, dass die westliche Automobilindustrie in der Krise steckte, gipfelte in der 1990 veröffentlichten so genannten MIT-Studie des Massachusetts Institut of Technology von WOMACK, JONES und ROOS¹⁰⁰, die den europäischen und amerikanischen Automobilherstellern klar den Wettbewerbsvorsprung der japanischen Hersteller vor Augen führte. Infolge dessen wurden die seit den 80er Jahren laufenden Restrukturierungsbemühungen bzgl. der Flexibilisierung der Fertigung, der Einführung von computergestützten Informations- und Steuerungssystemen sowie der Produktionspolitik, um massive Bemühungen der Kostenreduzierung, durch KVP-Programme, Kaizen-Teams, etc. ergänzt.¹⁰¹ Ende der 90er hat die Automobilindustrie diese umfassende Restrukturierungswelle, die alle Prozesse umfasst, hinter sich gebracht. Auf Kostenoptimierung ausgerichtete Verbesserungsprogramme und hohe Investitionen haben bis Ende der 90er Jahre einen Produktivitätsschub von ca. 30 Prozent möglich gemacht.¹⁰²

Kostenreduzierung und Effizienzverbesserungen sind zwar nach wie vor von großer Bedeutung, was aber besonders wichtig ist, ist das Erlernen neuer Denkmuster und Verhaltensweisen, um neue, auf Kundennutzen ausgerichtete Produktinnovationen hervorbringen zu können. So belegte bereits 1994 eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung¹⁰³ zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, dass – obwohl die meisten Unternehmen in Deutschland der Erweiterung des Produktspektrums keine übergeordnete Priorität zuweisen – der Automobilbau ‚ausdrücklich eine Diversifizierung‘ anstrebt.¹⁰⁴ Die erfolgverwöhnten Automobilhersteller waren dabei doppelt gefordert: Sie mussten sich einerseits den veränderten Wettbewerbsbedingungen, die sich durch die japanische Konkurrenz noch verschärften, anpassen und andererseits vergleichsweise große Lern- und Flexibilitätsbarrieren im Unternehmen überwinden. An Erfolge gewöhnt, entstanden in den Großunternehmen mit meist mehr als 10.000 Mitarbeitern eingefahrene, unflexible und bürokratische Strukturen und die Orientierung am Kunden wurde vernachlässigt.¹⁰⁵

⁹⁹ Vgl. Interview mit VDA-Präsident Gottschalk in: o.V. (1998), S. 17

¹⁰⁰ Vgl. Womack u.a. (1991)

¹⁰¹ Vgl. Bungard, Hofmann (1995), S. 19f.

¹⁰² Vgl. Gottschalk (1998), S. 80

¹⁰³ Befragt wurden über 13.000 zufällig ausgewählte Unternehmen des ‚Produzierenden Gewerbes‘ und des ‚Unternehmensnahen Dienstleistungssektors‘.

¹⁰⁴ Vgl. Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg. 1994), S. 7

¹⁰⁵ Vgl. auch Tushman, O'Reilly (1998), S. 15ff.

Die Automobilindustrie ist gezwungen in die Innovationsoffensive zu gehen: Automobilhersteller konnten es sich früher erlauben, alle zehn Jahre ihr Produktprogramm zu erneuern. Seit Ende der 90er Jahre kommen monatlich neue Modelle auf den Markt. Hersteller sind gezwungen, mehrere Marktnischen gleichzeitig zu bedienen. Die gestartete Modelloffensive aller Automobilhersteller beginnt langsam Fuß zu fassen, wird massiv weiter vorangetrieben.¹⁰⁶ Keine Nische wird unbesetzt bleiben. Im Bereich der Nischenfahrzeuge führt dies dazu, dass Produktimpulse Marktimpulse ersetzen, so dass Automobilhersteller neue Modelle schneller als früher und ausreichend differenziert auf den Markt bringen müssen.¹⁰⁷ Die Bedeutung der Differenzierung über intelligente Innovation wird immer wichtiger. Teure Technologien sind morgen schon Serienausstattung, auch bei Kleinwagen. Die Produktlebenszyklen werden kürzer und das Weiterentwicklungspotenzial der klassischen, für den Kunden offensichtlichen Automobiltechnologie, ist nahezu ausgereizt.¹⁰⁸ Technische Innovationen vorausgesetzt – die als ‚State of the art‘ gelten – geht der Trend zu emotionalen Produkten: „Denn die Liebe zum Auto lebt nicht von der Genialität seines Zentralcomputers“¹⁰⁹. Kleine Differenzierungsmerkmale werden immer wichtiger: „Wenn die Anbieter immer ähnlicher werden, entscheiden Kleinigkeiten beim Kauf“¹¹⁰. Dies erfordert kommunikations- und koordinationsintensive Innovationsprozesse, die angesichts der hohen technologischen Komplexität von Automobilen an Bedeutung gewinnen.

Ein statistisches Indiz für die große Bedeutung von und Notwendigkeit zur Innovation in der Automobilindustrie liefert die F&E-Intensität, d.h. der prozentuale Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz des Unternehmens: Die deutsche Automobilindustrie hat ihre Ausgaben für F&E¹¹¹ seit 1990 um zwei Drittel gesteigert. 1997 hat die deutsche Automobilindustrie 24 Prozent der gesamten Aufwendungen der deutschen Wirtschaft für diesen Zweck abgedeckt¹¹². In den Jahren 2000 und 2001 betrug die F&E-Intensität durchschnittlich 7 Prozent¹¹³.

¹⁰⁶ Vgl. Gottschalk (1998), S. 80, Gottschalk (2001), S. 7f.

¹⁰⁷ Vgl. Interview mit VDA-Präsident Gottschalk in: o.V. (1998), S. 17

¹⁰⁸ Vgl. Linden (1996), S. 42ff.

¹⁰⁹ Vgl. Hannemann (1998), S. 20

¹¹⁰ o.V. (1996b), S. 87

¹¹¹ Eine eindeutige Definition von Forschung und Entwicklung (F&E) ist kaum möglich: Weder ist Forschung und Entwicklung scharf von Tätigkeiten wie z.B. der Arbeitsvorbereitung oder Konstruktion abzugrenzen, noch lassen sich Forschung und Entwicklung voneinander exakt trennen. Nach BROCKHOFF sind Forschung und Entwicklung Aktivitäten, die in den Innovationsprozess eingebettet sind und in mehreren Institutionen ablaufen können. Ihr Erfolg ist eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg der Innovation. Forschung und Entwicklung wird von Bedürfnissen oder Annahmen über zukünftige Bedürfnisse angeregt. Als Aktivität bzw. Tätigkeit kann zusammenfassend gesagt werden, dass Forschung und Entwicklung eine Kombination von Produktionsfaktoren ist, die zur Generierung neuen Wissens beiträgt, vgl. Brockhoff (1999), S. 47. Das Kontinuum zwischen Forschung und Entwicklung lässt sich dabei zwischen Entwicklung, Angewandter Forschung und Grundlagenforschung bestimmen. In der Reihenfolge ihrer Nennung nehmen der Produktbezug und die Planungsunsicherheit zu. Vgl. OECD (Hrsg. 1994) für einen detaillierteren Definitionsentwurf.

¹¹² Vgl. Gottschalk (1998), S. 79f., Gottschalk (2001), S. 8

¹¹³ Vgl. statistischen Angaben des Verbands der Automobilindustrie, VDA (2002), 2000: 6,9 Prozent und 2001: 7,1 Prozent F&E-Intensität

■ **Innovationsförderung ist für Großunternehmen eine vergleichsweise größere Herausforderung als für kleine und mittlere Unternehmen**

Gewisse technische Innovationen, wie z.B. in der Pharma-, Halbleiter- und Automobilindustrie, setzen zur erfolgreichen Umsetzung eine bestimmte kritische Masse u.a. an Wissen, Investment und finanziellen Ressourcen voraus. Diese können nur Großunternehmen bieten, deren Vorteile sich im Hinblick auf Innovation im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen wie folgt darstellen:¹¹⁴

- Spezialisierungsvorteile können im eigenen Haus genutzt werden,
- interdisziplinäres Wissen kann intern abgerufen werden,
- gewonnene Erkenntnisse können umfangreicher genutzt werden,
- finanzielle Ressourcen können leichter bereit gestellt werden,
- Innovationsrisiken lassen sich besser verteilen.

Zugleich haben Großunternehmen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen auch gravierende Nachteile in Bezug auf Innovation, die sich mit WOOD vereinfacht wie folgt beschreiben lassen: „Große Unternehmen kommen nicht in Schwierigkeiten, weil sie nicht genügend Ressourcen haben, sondern weil sie diese nicht richtig einsetzen.“¹¹⁵

In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Zahl der Mitarbeiter, die direkt am Produktentstehungsprozess beteiligt sind, vergleichsweise hoch. D.h. die Quote derer, die am Innovationsprozess beteiligt sind, ist vergleichsweise höher als bei Großunternehmen, weshalb kleine und mittlere Unternehmen das Ideenpotenzial ihrer Mitarbeiter – allein wegen ihrer Größe und Struktur – besser ausnutzen können.¹¹⁶

Kleine und mittlere Unternehmen haben des weiteren den Vorteil, dass sie trotz hoher F&E-Intensität nur eine vergleichsweise geringe Komplexität an Prozessen im Unternehmen zu steuern haben, da sich die vergleichsweise hohen Ausgaben für F&E meist nur auf ein Produkt oder eine Technologie beziehen, weshalb die zu steuernde Komplexität bezogen auf das Unternehmen vergleichsweise gering ist.

■ **Mitarbeiter von Automobilunternehmen sind zu einem großen Teil auch Endkunden des Automobilherstellers**

Die meisten Automobilhersteller weisen die Besonderheit auf, dass große Teile ihrer Belegschaft auch direkte Endkunden sind. Mitarbeiter des Unternehmens ‚fahren oft das eigene Produkt‘, entweder als Dienstwagen oder als Privatfahrzeug, für das sie höhere als die marktüblichen Nachlässe erhalten. Hinzu kommt, dass das Automobil für seinen Besitzer oft mehr als ein ‚Fortbewegungsmittel‘ ist. Es ist Statussymbol, Hobby, Sportgerät etc., so dass in einem hohen Maß Beschäftigung und Identifikation mit dem Auto stattfindet. Diese

¹¹⁴ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 22, Nieder, Zimmermann (1992), S. 380f., Malik (1999), S. K3, Morner (1997), S. 63ff.

¹¹⁵ Wood (1997), S. K6

¹¹⁶ Dieses Phänomen kleiner und mittlerer Unternehmen ist u.a. auf den geringen Überbau, das geringe Maß an Bürokratie und damit das höhere Maß an Flexibilität sowie die vergleichsweise große Chance, eine Vision entwickeln zu können, die auch jedem im Unternehmen bekannt werden kann, zurückzuführen. Vgl. Restall (1994), S. 42f., Schlicksupp (1992), S. 22

Auseinandersetzung mit dem ‚Produkt Auto‘ birgt wertvolle, kundenorientierte Innovationspotenziale, die es zu nutzen gilt, indem von allen Mitarbeitern Ideen und Anregungen zu Neuerungen, zu Veränderung oder zu Dingen, die im täglichen Gebrauch des Autos stören, bei der Entwicklung neuer Modellreihen, der Weiter- oder Verbesserungsentwicklung berücksichtigt werden.

Um die allgemeinen volkswirtschaftlichen, politisch-gesellschaftlichen und wirtschaftsspezifischen Rahmenbedingungen der befragten Unternehmen vergleichbar zu halten, wurden Automobilhersteller in Deutschland angesprochen, die in Großserie entwickeln sowie herstellen und Fahrzeuge unter eigener Marke vertreiben. Dies führt zu einer Grundgesamtheit von acht Herstellern, die jeweils in Deutschland ihren Hauptsitz haben, in Deutschland Produktentwicklung betreiben und bis auf ein Unternehmen auch in Deutschland produzieren:

- Audi AG
- BMW AG
- Ford AG
- DaimlerChrysler AG
- smart GmbH
- Adam Opel AG
- Porsche AG
- Volkswagen AG

Der Untersuchungsgegenstand vorliegender Arbeit ist das betriebliche Innovationsmanagement der Automobilhersteller, welches oft bereits institutionalisiert ist. Zielsetzung der Institutionalisierung ist, das Management von Innovationsprozessen in eine durch die Mitarbeiter „anerkannte Form“¹¹⁷ zu bringen. Mit dem Begriff **Institutionalisieren** werden i.d.R. eher negativ belegte Begriffe wie Bürokratisierung und Mechanisierung assoziiert, die tendenziell innovationshemmend wirken, da sie zu starren Gebilden führen. Institutionalisieren ist in der vorliegenden Arbeit vielmehr mit einem bewussten Umgang und einer bewussten Gestaltung der Beziehungen zwischen Individuen und deren Interaktion¹¹⁸ sowie einer entsprechenden Berücksichtigung in der Unternehmensorganisation gleichzusetzen. Durch eine bewusste Einbindung des Innovationsmanagements in die Unternehmensorganisation kann davon ausgegangen werden, dass ein Innovationsbewusstsein geschaffen wird.¹¹⁹ Dieses Bewusstsein schlägt sich auch in der aktiven Gestaltung schwer operationalisierbarer Maßnahmen, wie bspw. der Unternehmenskultur, nieder. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, auch zur Bedeutung und Gestaltung solcher ‚weicher Faktoren‘ Aussagen machen zu können. Des Weiteren ist umgekehrt davon auszugehen, dass Unternehmen, die Innovationsmanagement bewusst institutionalisiert haben, die Bedeutung von Innovationen für den Ausbau und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen erkannt haben. Somit kann von einem gewissen Problembewusstsein und der

¹¹⁷ Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 352, vgl. auch Morner (1997), S. 183

¹¹⁸ Vgl. Blättel-Mink (1995), S. 7

¹¹⁹ Vgl. Vonlanthen (1995), S. 193, Wildemann (1998), S. 1184, Krogh (1996), S. 98, Schmidt (1994), S. 536ff., Heidack, Brinkmann (1987), S. 59, Morner (1997), S. 183ff.

Wahrscheinlichkeit, dass bei der empirischen Erhebung ein Mindestmaß an inhaltlichem Konsens vorhanden ist, ausgegangen werden.

1.4.2 Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung: Intensivinterviews

Mittels Recherche, entweder durch Unternehmensveröffentlichungen oder durch Nachfrage bei den Unternehmen, konnten in den vorgestellten Unternehmen Ansprechpartner für das Innovationsmanagement identifiziert werden. Die erste telefonische Kontaktaufnahme legte folgendes dar:

- Den Hintergrund der Befragung: Wissenschaftliche Arbeit zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung, die theoretisch und empirisch abgeleitete Gestaltungsempfehlungen für eine mitarbeiterorientierte Innovationsförderung in der Automobilindustrie erarbeiten will.
- Gewünschte Gesprächspartner: Verantwortliche für Innovationsmanagement, die Innovationsprozesse zur Förderung von Produktinnovationsideen aus der gesamten Belegschaft aktiv gestalten (z.B. Verantwortliche für Innovationszentren, Innovationsworkshops, Integrationsteams, Betriebliche Vorschlagswesen (BVW), etc.).

Die gewonnenen Ansprechpartner für die empirische Erhebung in den Unternehmen leiten entweder

- das betriebliche Vorschlagswesen (vier Unternehmen) oder
- eine spezielle Stelle zur Förderung von Produktinnovationen (zwei Unternehmen) oder
- sind im Unternehmen dafür bekannt, dass sie sich in besonderem Maße um die Gestaltung von Innovationsprozessen und die Einbindung von Mitarbeitern bemühen, ohne dass es eine institutionalisierte Stelle für Produktinnovation im Unternehmen gibt bzw. die Leiter des BVWs darauf verweisen, dass das BVW sich explizit nicht um Produktideen kümmert (zwei Unternehmen).

Unabhängig davon, wie die befragten Unternehmen Produktinnovationen fördern, ist in allen Unternehmen ein Betriebliches Vorschlagswesen implementiert, außer in einem, das jedoch eine institutionalisierte Stelle für Produktinnovationen hat.

Im Folgenden wurden mit den Ansprechpartnern etwa vierstündige Interviewtermine vereinbart, die i.d.R., auch aufgrund des großen Interesses der Ansprechpartner selbst, längere Zeit in Anspruch nahmen und bei zwei Automobilherstellern auch zu Folgeeinladungen führten, um bspw. an Ideenworkshops teilzunehmen oder die begonnenen Fragen zu Ende zu diskutieren. Sie konnten dabei den Wunsch äußern, dass ihr Name und die Zuordnung der Gesprächsinhalte zu den insgesamt untersuchten Unternehmen vertraulich behandelt wird, was alle Gesprächspartner in Anspruch nahmen und Voraussetzung dafür ist, dass ein offenes Gesprächsklima entstehen kann, in dem auch Selbstkritik bzw. konstruktive Kritik am Unternehmen geäußert werden kann.

Die gewählte Art und Weise der Datenerhebung mittels mündlicher Befragung in Form von teilstandardisierten und -strukturierten Intensivinterviews hat vor allem explorativen Charakter.

Intensivinterviews¹²⁰ zeichnen sich durch eine lange Dauer und eine hohe Intensität aus. Der Antwortspielraum des Befragten ist dabei vergleichsweise hoch, erlaubt aber auf spezifische Probleme

¹²⁰ Vgl. Atteslander (1995), S. 163, Friedrichs (1990), S. 208, Schnell, Hill, Esser (1993), S. 329

und Bedürfnisse des Befragten einzugehen¹²¹. Dies erfordert eine hohe Bereitschaft des Befragten zur Mitarbeit und ein sensibles Vorgehen bei der Befragung. Die Befragung erfolgt problemzentriert¹²² anhand eines strukturierten Interviewleitfadens¹²³. Die teilweise Standardisierung der Fragen durch die Kombination mit Antwortkategorien stellt bei der Auswertung der Interviewergebnisse die Vergleichbarkeit sicher. Zusätzlich erleichtern die Antwortkategorien das Aufzeichnen der Interviews, was für eine möglichst exakte Dokumentation und Wiedergabe der Interviewsituation wichtig ist. Diese spezielle Form des Interviews ermöglicht

- Effekte und Prozesse der individuellen Erfahrung als Reaktion auf bestimmte Situationen analysieren zu können,
- den Bezugsrahmen der befragten Mitarbeiter zu ermitteln und
- Einsicht in die Denk- und Gefühlswelt der Befragten zu erhalten,¹²⁴ was vor allen für die Identifikation von Verbesserungspotenzialen des praktizierten Innovationsmanagements notwendig ist.

Im Sinne der qualitativen Sozialforschung wird dem Befragten „mehr Kompetenz zugebilligt als üblich.“¹²⁵ Der Befragte ist nicht nur Datenlieferant, sondern kompetenter Gesprächspartner, Experte seines Fachgebietes. Vorliegende Arbeit betrachtet die Verantwortlichen für Innovationsmanagement in den Unternehmen folglich als Experten für den Untersuchungsgegenstand und nimmt deren Erfahrungen, Know-how und Probleme nach sorgfältiger Interpretation als wertvolle Hinweise für die Relevanz der Forschungsergebnisse auf.¹²⁶

Der Interviewleitfaden ist so strukturiert, dass er

- mit der Perspektive des Mitarbeiters wiedergeben kann, welchen Prozess dieser durchläuft, wenn er eine Innovationsidee hat,
- die existierenden Maßnahmen der Innovationsförderung, inkl. der angewandten Prinzipien und der damit verbunden Organisation aufzeigen kann,
- die Verankerung von Innovation im strategischen Ziel- und Führungssystem des Unternehmens erfasst,
- die gelebte Unternehmenskultur und deren Einfluss auf Innovation wiedergeben kann,
- die Rahmenbedingung des Unternehmens, innerhalb derer die Maßnahmen der Innovationsförderung ergriffen werden, erfasst sowie
- zu allen Punkten das Verbesserungspotenzial aus der Perspektive des befragten Experten aufzeigen kann.

¹²¹ Vgl. Atteslander (1995), S. 174f., Friedrichs (1990), S. 224ff.

¹²² Zum problemzentrierten Interview vergleiche ausführlich Mayring (1990), S. 46ff.

¹²³ Vgl. Friedrichs (1990), S. 208, Schnell, Hill, Esser (1993) S. 330
Der Interviewleitfaden inkl. der zu Beginn des Interviews den Gesprächspartnern präsentierte Einführung, ist im Anhang der Arbeit dargestellt.

¹²⁴ Vgl. Friedrichs (1990), S. 226

¹²⁵ Mayring (1990), S. 106

¹²⁶ Vgl. Mayring (1990), S. 11f.

Neben diesen Aspekten werden zu Beginn des Interviews und mit Hilfe von Sekundärmaterial, wie z.B. Geschäftsberichten, die Unternehmen weiterhin durch folgende Kriterien¹²⁷ beschrieben, die je nach Kontext zur Auswertung der Einzelfragen hinzugezogen werden:

- Größe, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter,
- Alter,
- Umfang des Produktportfolios,
- Unternehmensstruktur sowie Anzahl der Hierarchieebenen.

Die Aufbereitung und Auswertung der Interviews erfolgt durch zusammenfassende schriftliche Protokolle. Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse wird das Material auf ein einheitliches Ausgangsniveau gebracht und durch Selektion, Integration und Bündelung der Antworten einem höheren Abstraktionsniveau zugeführt. Die Interviewergebnisse werden dabei schrittweise strukturiert und analysiert, indem sie nach bestimmten Typen und formalen sowie inhaltlichen Strukturmerkmalen untersucht werden, ohne den qualitativen Charakter der Untersuchung dabei zu verwässern.¹²⁸

Die sorgfältige Auswertung des empirischen Materials und der Abgleich mit den theoretischen Grundlagen führen sowohl zu fallspezifischen als auch über das jeweilige Unternehmen hinaus verallgemeinerbaren Erkenntnissen über Stärken sowie Schwächen des betrieblichen Innovationsmanagements und dienen der Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs der untersuchten Grundgesamtheit.

Durch oben beschriebene Erhebungsmethode werden insgesamt Informationen zu folgenden Themenkomplexen gewonnen:

- **Rahmenbedingungen** und die organisatorische **Ausgestaltung des Innovationsmanagements** in den Unternehmen werden erfasst. Um diese Informationen zu erhalten und sie über die jeweilige Untersuchungseinheit hinweg transparent und vergleichbar zu machen, ist dieser Teil des Leitfadens stärker standardisiert und strukturiert. Als zusätzliche Informationsquellen dienen unternehmensinterne Unterlagen.
- **Art, Intention und Einsatzweise der Maßnahmen zur Innovationsförderung** und deren **Effektivität** werden untersucht. Die Effektivität wird anhand von begründeten Aussagen und Erfahrungswerten der Befragten ermittelt.
- **Besonderheiten, Vorstellungen zur Optimierung oder Neugestaltung** und typische **Probleme** beim Innovationsmanagement und dessen Umsetzung werden erfragt. Dieser Teil der empirischen Erhebungen hat stark qualitativen und explorativen Charakter und erfordert vermehrt offene Fragestellungen im Leitfaden.

¹²⁷ Größe und Alter des Unternehmens haben u.a. Einfluss auf Wahl des Führungsstils, den Umgang miteinander im Unternehmen und die strategische Ausrichtung des Unternehmens, vgl. Hauser (1990) S. 25.

¹²⁸ Vgl. Mayring (1990), S. 68ff. und 86ff.

1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch

Nachdem der Untersuchungsumfang und -gegenstand definiert und die Erhebungsmethode dargelegt ist, werden im Folgenden die grundsätzlichen Ausprägungen des institutionalisierten Innovationsmanagements zur Förderung von Produktinnovationsideen vorgestellt und der Handlungsbedarf zur Verbesserung der Innovationsförderung in der Praxis aus Sicht der befragten Experten identifiziert, ohne dass bereits Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Dabei werden Ergebnisse der Fragen

- zur organisatorischen Eingliederung des Innovationsmanagements,
 - zu den im Unternehmen identifizierten Innovationshemmnissen und
 - zu den grundsätzlichen Verbesserungspotenzialen
- berücksichtigt.

Sieben der befragten Unternehmen haben Innovations- bzw. Ideenmanagement in Form eines BVW im Unternehmen institutionalisiert. Zwei haben für Produktinnovationen eine separate Stelle eingerichtet und zwei weitere Unternehmen fördern Produktinnovationen weder über eine separate Stelle für Produktinnovationen noch über das BVW. Die **Kompetenzen, die organisatorische Einordnung und das Controlling** des Innovationsmanagements stellen sich wie folgt dar¹²⁹:

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Sechs Unternehmen haben zur Förderung von Produktinnovationsideen ein **Innovationsmanagement institutionalisiert** und sehen die Kompetenzen dieser Institution in der Koordination¹³⁰, mit Schwerpunkt, die ‚Idee an die richtige Stelle‘ zu bringen.

Vier Unternehmen davon sehen diese Aufgabe beim **BVW**, das im Personalbereich eingeordnet ist. Sie geben an, dass das betriebliche Vorschlagswesen, das sich traditioneller Weise eher auf Ideen für Prozessinnovationen konzentriert, ebenfalls die Koordinationsfunktion für Produktinnovationsideen übernimmt. Der Anteil der Produktinnovationsideen an Ideen, die durch das BVW bearbeitet werden, liegt dabei zwischen 5-20 Prozent¹³¹. Allerdings geben alle Gesprächspartner zu bedenken, dass das BVW bzgl. der Umsetzung von Produktinnovationsideen, mangels Akzeptanz im Unternehmen, speziell in den Entwicklungsbereichen, die erforderliche Abstimmung zwischen Ideengenerierung und -umsetzung nicht oder nur sehr schwer leisten kann.

Zwei Unternehmen haben **spezielle Stellen für das Management von Produktinnovationsideen** eingerichtet. Sie sind jeweils im Entwicklungsbereich eingeordnet. Eines davon hat kein betriebliches Vorschlagswesen, was mit dem Alter des Unternehmens (zum Zeitpunkt der Befragung 4 Jahre) zu begründen ist. Die beiden anderen Gesprächspartner sind ebenfalls aus dem Entwicklungsbereich.

Die Koordinationsstellen für Produktinnovationen werden keinem expliziten **Controlling**¹³² unterzogen, d.h. Kennzahlen, mit denen die Effektivität oder Effizienz gemessen und gesteuert werden könnten, werden nicht erfasst und auch vom Management nicht eingefordert.

¹²⁹ Zur Darstellung und Analyse der detaillierten Aufgabenstellung, der Strukturierung und Arbeitsweise sowie Akzeptanz des jeweiligen Innovationsmanagements vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹³⁰ Im Folgenden wird deshalb auch von Koordinationsstellen als Überbegriff für das institutionalisierte Innovationsmanagement zur entweder speziellen Förderung von Produktinnovationen oder dem BVW gesprochen.

¹³¹ Vgl. auch Foos (1995), S. 93 der feststellt, dass das Vorschlagswesen zu 18 Prozent Quelle für Produktinnovationen ist.

¹³² Vgl. zu den verschiedenen Kennzahlen zur Steuerung des BVWs u.a. Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg. 1997), S. 48ff., Nütten, Sauer mann (1988), S. 173 und diverse unternehmensübergreifende Veröffentlichungen von Kennzahlen zum BVW bspw. des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB) wie z.B. Flaig (2001), S. 17.

Das BVW wird bei allen Unternehmen regelmäßig anhand von Kennzahlen gemessen. Diese sind Anzahl der Ideen, die das BVW bearbeitet sowie das realisierte Einsparvolumen. Bei zwei Unternehmen wird zusätzlich der Prozentsatz der umgesetzten Ideen erfasst.

Das **BVW**, das immerhin die Hälfte der befragten Unternehmen zur Förderung von Produktinnovationsideen einsetzt, dient seiner Definition nach der systematischen Erschließung des Erfahrungswissens und des Kreativitätspotentials der Mitarbeiter durch geeignete Anreize.¹³³ Ein funktionierendes BVWs kann nach THOM als „Einrichtung zur Förderung und Nutzbarmachung der Kreativität aller Arbeitnehmer eines Unternehmens“¹³⁴ verstanden werden und „wesentliche Anregungen für die Verbesserung oder die Neugestaltung der Produkte und für die Optimierung der Organisationsstrukturen und -abläufe geben.“¹³⁵ Das BVW, mit seiner fast hundertjährigen Tradition, ist fester Bestandteil der Unternehmensorganisation und funktioniert in seinem traditionellen Ansatz als ‚Überbrückungsfunktion‘ für die regulären Kommunikationswege über Hierarchien. Mitarbeiter können Ideen (traditionell Verbesserungsvorschlag) bei einer neutralen Stelle einreichen, ohne ihren Vorgesetzten zu bemühen und ohne Bedenken haben zu müssen, dass dieser aus nicht sachlichen Gründen eine gute Idee blockiert.¹³⁶ Allerdings zeichnet das BVW dem Verbesserungsvorschlag wiederum neue hierarchie- und gremiengebundene Wege vor, die die Freiheit des Ideeneinreichers zur selbstbestimmten Gestaltung seiner Aktivitäten deutlich einschränken und die Verfolgung seiner Idee unmöglich machen.¹³⁷ Eine schnelle Bearbeitung von Ideen und eine unbürokratische Arbeitsweise konnte durch die wachsende Zahl an Regelungen und die zunehmende Komplexität der Vorschriften innerhalb der Betriebsvereinbarungen zum BVW nicht realisiert werden. Die oben skizzierte ideale Funktion des BVWs wurde in der Praxis nicht erreicht. Vielfach verkam das BVW zu einer „passiven Ideensammelstelle“¹³⁸, so dass im Zuge der Reorganisationswelle der Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre auch das BVW nach japanischem Vorbild modernisiert und restrukturiert wurde.

Die Modernisierung des BVWs, mit dem Ziel der Entbürokratisierung und der Aktivierung sowie Attraktivierung des BVWs als aktives Ideenmanagement, umfasste im Wesentlichen¹³⁹

- die Dezentralisierung und Integration der Führungskräfte, die im traditionellen BVW von den Prozessen des BVWs ausgeschlossen waren,
- die Erweiterung des Spektrums von Ideen, das im BVW bearbeitet wird, indem Ideen zu allen Innovationsarten gewünscht sind,
- die Art der Belohnung, deren Hauptbestandteil nach wie jedoch die Prämienberechnung anhand der erzielten Einsparungen darstellt,
- die Berücksichtigung von Gruppen bei der Ideeneinreichung und Prämierung,
- die Bezeichnung, vom BVW zum Ideen- bzw. Innovationsmanagement.

¹³³ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 174, Jung (1999), S. 606ff., Hauschildt (1993), S. 171, Thom (1992), S. 29

¹³⁴ Thom (1987), S. 365, vgl. auch Heidack, Brinkmann (1987), S. 32, die diesen Zustand als ‚ideale Form‘ bezeichnen.

¹³⁵ Vahs, Burmester (1999), S. 174

¹³⁶ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 174f., Haller (1997), S. 23, Hofmann (1991), S. 29

Für eine ausführliche Beschreibung der Abläufe und Gremien des BVWs siehe u.a. Jung (1999), S. 606ff., Hauschildt (1993), S. 171f., Thom (1992), S. 29ff., Heidack, Brinkmann (1987), S. 24ff., Buck (1992), S. 94f..

¹³⁷ Vgl. Knoblauch (1996), S. 90, Heidack, Brinkmann (1987), S. 24, Buck (1992), S. 94

¹³⁸ Heidack, Brinkmann (1987), S. 25, vgl. ähnlich Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg. 1997), S. 43, Mölder u.a. (1998), S. 22

¹³⁹ Vgl. Heidack, Brinkmann (1987), S. 34ff., Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg. 1997), S. 40ff., Haller (1997), S. 22f., Nütten, Sauer mann (1988), S. 170, Raffel (1996), S. 6f., Mölder u.a. (1998), S. 22ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 54

| | Traditionelles BVW | Modernisiertes BVW | Koordinationsstelle für Produktinnovationen |
|--|--|--|--|
| | Anzahl der Unternehmen in der vorliegenden Grundgesamtheit: eines | Anzahl der Unternehmen in der vorliegenden Grundgesamtheit: drei | Anzahl der Unternehmen in der vorliegenden Grundgesamtheit: zwei |
| Beispielhafte Namensgebung | <ul style="list-style-type: none"> Betriebliches Vorschlagswesen | <ul style="list-style-type: none"> Ideen-Agentur Ideen-Motor Ideen-Realisierungs-System | <ul style="list-style-type: none"> Ideenhause |
| Zielsetzung (ideal/real) | <ul style="list-style-type: none"> Förderung von Ideen zur Verbesserung von Arbeitsprozessen, mit dem Ziel der Effizienzsteigerung, gemessen an der Höhe der realisierten Einsparungen Praxis: 95% der Ideen sind Ideen zu Prozessverbesserungen | <ul style="list-style-type: none"> Förderung von Ideen zur Verbesserung von Arbeitsprozessen, mit dem Ziel der Effizienzsteigerung, gemessen an der Höhe der realisierten Einsparungen Förderung von Ideen zu Produkten, die in der Praxis vor allem konstruktive Optimierungen zur Verbesserung der Qualität und Montierbarkeit zur Folge haben Praxis: ca. 70-90% der Ideen sind Ideen zu Prozessverbesserungen | <ul style="list-style-type: none"> Förderung von Ideen zu Produkten (für das Fahrzeug, für Fahrzeugmerkmale, für Zubehör, etc.), um ein höheres Differenzierungspotenzial mit den Produkten zu erzielen. Praxis: ca. 100% sind Ideen zu Produkten, wie geplant |
| Zielgruppe/erreichte Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter Deutlicher Schwerpunkt: Mitarbeiter der Produktion (ca. 70-80%) | <ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter Deutlicher Schwerpunkt: Mitarbeiter der Produktion (ca. 70-80%) | <ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter Schwerpunkt:¹⁴⁰ Mitarbeiter der Produktion (ca. 60%), Mitarbeiter der Entwicklung/Verwaltung ca. 40% |
| Organisatorische Einbindung | <ul style="list-style-type: none"> Personalwesen | <ul style="list-style-type: none"> Personalwesen | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Koordinationsstelle mit definierter Anzahl von Mitarbeitern und Gutachtern zur Bewertung der Ideen und Festlegung der Prämienhöhe | <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Koordinationsstelle mit definierter Anzahl von Mitarbeitern und Gutachtern, zur Bewertung der Ideen und Festlegung der Prämienhöhe sowie dezentralen Mitarbeitern in den jeweiligen Fachbereichen des Unternehmens Die Zahl der zentralen Mitarbeiter und Gutachter überwiegt die Anzahl der dezentralen Mitarbeiter Führungskräfte sind in den Prozess eingebunden | <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Koordinationsstelle mit definierter Anzahl von Mitarbeitern sowie dezentralen Mitarbeitern in den jeweiligen Fachbereichen des Unternehmens Es sind mehr dezentrale als zentrale Mitarbeiter im Einsatz |
| Einsatz von materieller Belohnung für Ideenreicher | <ul style="list-style-type: none"> Geldprämien, abhängig von der Höhe der erzielten Einsparung Prämierung von Einzelpersonen | <ul style="list-style-type: none"> Geldprämien, abhängig von der Höhe der erzielten Einsparung Geldprämien unabhängig vom Inhalt der Idee Sachpreise für die Teilnahme an Ideenwettbewerben Prämierung auch von Gruppen | <ul style="list-style-type: none"> Keine materiellen Zuwendungen |
| Erfolgskontrolle | <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Ideen und Höhe der Einsparung | <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Ideen und Höhe der Einsparung Anzahl der umgesetzten Ideen | --- |

Abbildung 7: Ausprägungen des institutionalisierten Innovationsmanagements in der Praxis¹⁴¹

¹⁴⁰ Bei einem der beiden Unternehmen, das für Produktinnovationsideen eine Koordinationsstelle eingerichtet hat, kommen 95 Prozent der Ideen aus der Entwicklung, was damit zu begründen ist, dass das Unternehmen vergleichsweise jung ist, sich noch im Aufbau befindet und 70 Prozent des vorhandenen Personals F&E-Mitarbeiter sind und am Standort, wo die Koordinationsstelle einrichtet ist, zu 95 Prozent F&E-Mitarbeiter tätig sind.

¹⁴¹ Vgl. Vahs, Burmester (1999), 174ff., Knoblauch (1996), S. 93ff., Haller (1997), S. 22ff., Zetsche (1996), S. 34, Heidack, Brinkmann (1987), S. 34ff.. Zur weiteren Detaillierung der Organisation und der wahrgenommenen Aufgaben sowie der Arbeitsweise der Koordinationsstellen vgl. die Ergebnisse der empirischen Erhebung in Kapitel 4. Verhaltenstheoretische Ableitung innovationsfördernder Maßnahmen.

Die Bemühungen um eine Modernisierung des BVWs zeigen ihre Auswirkung in der Wahrnehmung der Mitarbeiter oft nur in der Einführung einer moderneren Bezeichnung für das BVW. Die hinter der ‚Fassade‘ gelebten Prozesse und das Maß der Bürokratie konnten nicht erkennbar verbessert werden. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Qualität und die Inhalte der Ideen nicht wesentlich geändert haben, wenn auch die Quantität der Ideen deutlich zunahm, schlicht deshalb, weil durch die Dezentralisierung mehr Mitarbeiter direkt ansprechbar sind.¹⁴²

Dass alleine eine Steigerung der Quantität an Ideen in Unternehmen als Erfolg gewertet wird, zeigt sich auch in der Analyse der **grundsätzlichen Philosophie des institutionalisierten Innovationsmanagements** in der Praxis.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Bei der Frage nach einer grundsätzlichen Philosophie des Innovationsmanagement lassen sich keine eindeutigen Prioritäten feststellen. Drei Unternehmen geben an, Maßnahmen zur Innovationsförderung **mitarbeiterorientiert** auszuwählen, wobei ein Interviewpartner Mitarbeiterorientierung dabei als ausgewogenes Verhältnis zwischen Inhalt/Leistung und Belohnung definiert. Ein anderer führt an, dass die Mitarbeiterorientierung im Zweifel vernachlässigt würde. Zwei weitere Unternehmen beschreiben ihre Philosophie mit den Worten ‚**Über Masse zur Klasse**‘, was bedeutet, alle Maßnahmen strikt darauf auszurichten, so viel wie möglich Ideen zu erzeugen, da die Erfahrung zeigt, dass bei vielen Ideen immer auch ein ‚paar brauchbare‘ dabei sind. Ein Unternehmen definiert seine Philosophie als eine **Mischung aus produkt-, programm-, projekt- und mitarbeiterorientiert**, wobei der Gesprächspartner einräumt, dass bei Zielkonflikten fast immer die Mitarbeiterorientierung leidet.

Bei den beiden Unternehmen, bei denen das Innovationsmanagement zur Förderung von Produktinnovationsideen nicht institutionalisiert ist, zeigen sich ebenfalls unterschiedliche Auffassungen: Ein Gesprächspartner führt an, dass das Innovationsmanagement strikt am Produktprogramm des Unternehmens orientiert sein müsste, der andere plädiert für eine Mischung aus Produktprogramm- und Mitarbeiterorientierung.

Dieses heterogene Ergebnis ist Ausdruck der nicht deutlich zu spürenden Priorität und Ausrichtung der Unternehmen auf Innovation insgesamt und den Ansatzpunkt zu Förderung von Produktinnovationsideen, was Anlass zur Vermutung gibt, dass die Bemühungen zur Innovationsförderung deshalb insgesamt nicht glaubwürdig erscheinen.¹⁴³ Obwohl drei Unternehmen die Mitarbeiterorientierung als wesentliche Philosophie des Innovationsmanagement erkannt und eingeführt haben, ist doch festzustellen, dass diese nicht glaubwürdig umgesetzt ist. Auch bei den Unternehmen, deren Philosophie des Innovationsmanagements sich sowohl am Produktprogramm als auch an Projekten und Mitarbeitern ausrichtet, ist die Mitarbeiterorientierung das Kriterium, das bei der Umsetzung im Zweifel am schnellsten an Priorität verliert. Eine konsequente Umsetzung einer gewählten Philosophie des Innovationsmanagements zur Förderung von Produktinnovationsideen ist in den Unternehmen zu erkennen, die mit dem unausgesprochenen Leitsatz über ‚Masse zur Klasse‘ agieren.

Ein Grund für die fehlende grundsätzliche strategische Ausrichtung des institutionalisierten Innovationsmanagements zur Förderung von Produktinnovationsideen ist sicher die in den Unternehmen anzutreffende Aufteilung der **Verantwortung für Innovation**:

¹⁴² Vgl. Raffel (1996), S. 18, Vahs, Burmester (1999), S. 176

¹⁴³ Vgl. auch Nütten, Sauer mann (1988), S. 53

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Unabhängig von der Einrichtung einer Koordinationsstelle für Innovation wird die **Verantwortung für Produktinnovation** in sieben Unternehmen in der **Forschung und Entwicklung** gesehen und dort **nur bei Führungskräften**. Anders bei Prozessinnovationen. Ein Interviewpartner sieht die Verantwortung für Produktinnovationen bei allen Mitarbeitern. Diese Aussage ist vor dem Hintergrund zu werten, dass das Unternehmen vergleichsweise jung ist (zum Zeitpunkt der Befragung 4 Jahre), eine flache Hierarchie hat (zwei Führungsebenen im Vergleich zu vier bei allen anderen Automobilherstellern), sich noch im Aufbau befindet und 70 Prozent des vorhandenen Personals F&E-Mitarbeiter sind.

Für **Prozessinnovationen** sind **alle Führungskräfte**, unabhängig von der funktionalen Zuordnung im Unternehmen, und das **BVW** verantwortlich. Diese Verantwortung wird bei vier Unternehmen mittels Zielvereinbarung transparent gemacht. Darüber hinaus existieren für die Mitarbeiter des institutionalisierten Innovationsmanagements Stellenbeschreibungen, in denen die ‚Verantwortung für Innovation‘ ebenfalls festgehalten ist. In allen vier Fällen berichten die Interviewpartner von der Tendenz, dass mit Benennung von einzelnen Verantwortlichen für Innovation die Verantwortung ‚abgeschoben‘ wird.

Die formale und informelle Zuordnung der Verantwortung für Produktinnovationen in den F&E-Abteilungen der Unternehmen, die offensichtlich fest im Bewusstsein des Unternehmens und der einzelnen Mitarbeiter – selbst der hier ausgewählten Interviewpartner – verankert ist, muss zwangsläufig dazu führen, dass sich außerhalb der F&E-Abteilungen niemand für Produktinnovationsideen zuständig fühlt. Das BVW auf der anderen Seite, zusammen mit den Führungskräften des Unternehmens, verantwortlich für Prozessinnovationen, stellt quasi den Gegenpol dar, so dass die Schlussfolgerung nahe liegt, dass Produktinnovationsideen im BVW eher als ‚Abfallprodukt‘ behandelt werden.

Bei dieser Art der Organisation von Innovation und Aufteilung der Verantwortung ist die Trennung von Handeln und Initiieren auf der einen und Durchführen von Innovationen auf der anderen Seite eine zwingende Folge. Die Festlegung dieser organisationalen Routinen, die in sich zusätzlich Widersprüche bergen – indem bspw. das BVW nur Koordinationskompetenz hat – aber im Bewusstsein des Unternehmens die Verantwortung für Prozessinnovationen trägt, verhindert zwangsläufig, dass optimale Bedingungen für Innovationen entstehen: „Die F&E-Abteilung mit der Zuständigkeit für das Neue und das Vorschlagswesen auf der Suche nach anschlussfähigen Vorschlägen repräsentieren eine Inszenierung der Innovation als arbeitsteiliges Ereignis und damit auch den systematischen Ausschluss dramatischer Innovationen, die in einer solchen Inszenierung nicht mehr ins Blickfeld geraten können.“¹⁴⁴

Die Wahrnehmung und Identifikation von Innovationsideen, deren Entstehungsort und deren Beteiligte können ex-ante nicht auf definierte Positionen und Abteilungen beschränkt werden. F&E-Abteilungen und andere mit Innovation betraute Institutionen können entweder fehlendes Fachwissen beisteuern oder – wie von den Unternehmen bereits definiert, aber im Bewusstsein offensichtlich nicht verankert – Koordinationsaufgaben übernehmen. Die Verantwortung für Innovation derart gesplittet einzelnen Stellen zuzuweisen, ist Ausdruck einer nicht ganzheitlichen Betrachtung oder gar falsch verstandenen Bedeutung von Innovation.

Nicht nur deshalb, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit auch deshalb, lassen sich in den untersuchten Unternehmen von allen Interviewpartnern eindeutig identifizierte Innovationshemmnisse feststellen,

¹⁴⁴ Knoblauch (1996), S. 93, wobei KNOBLAUCH mit dramatischen Innovationen solche meint, die einen hohen Neuigkeitsgrad haben. Zur Definition von Innovation vgl. Kapitel 2.1.1 Merkmale von Innovationen.

die verglichen mit den in der Literatur angeführten¹⁴⁵ sicher nicht vollständig, aber signifikant sind. Dies betrifft die Erfahrung und Einschätzung sowohl allgemeiner Innovationshemmnisse in Großunternehmen als auch der spezifischen Hemmnisse innerhalb der jeweils gewählten Form der Institutionalisierung des Innovationsmanagements zur Förderung von Produktinnovationsideen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Auf die Fragen, woran in **Großunternehmen die Ideen für Innovationen generell, d.h. unabhängig vom Kontext des gewählten Innovationsmanagements scheitern**, führen sieben Gesprächspartner so genannte ‚**menschliche bzw. zwischenmenschliche**‘ Ursachen an. Diese zeigen sich – nach der Erfahrung der Interviewpartner – in mangelnder Betroffenheit derjenigen, die Ideen anderer weiterentwickeln sollen, in persönlichen Egoismen, in persönlichem und bereichsbezogenem not-invented-here-Verhalten, dem Empfinden von zusätzlichem Ballast, wenn man sich um Ideen Dritter kümmern soll und in dem Eindruck bei Mitarbeitern, dass sich niemand wirklich ernsthaft ihrer Ideen annimmt. Nur zwei Unternehmen führen Budgetrestriktionen, bürokratische Strukturen und mangelnde Unterstützung des Top-Managements als weitere Innovationshemmnisse an.

In allen Unternehmen existiert das Problem, dass neue Ideen, die durch die **gewählte Form der Institutionalisierung koordiniert** werden, signifikante **Akzeptanzprobleme** haben. Die größten Probleme treten bei der Koordination der Produktinnovationsideen durch das BVW im Bereich der Forschung und Entwicklung auf. Ursache für diese Ausprägung des not-invented-here-Syndroms sind nach Aussagen der Gesprächspartner ‚**menschliche Probleme**‘. Das am häufigsten zu beobachtende Verhalten äußert sich darin, dass Ideen zunächst auf ihre Unzulänglichkeiten und nicht auf ihr Potenzial hin geprüft werden. So lassen sich immer vermeintlich rationale Gründe finden, warum eine Idee nicht umsetzbar ist. Die Interviewpartner entdecken dabei Ängste, dass durch die Beschäftigung mit Ideen Dritter offensichtlich würde, dass der jeweilige Fachmann in der Entwicklung in seinen Augen selbst die Idee längst hätte haben müssen. Stellenweise wird auch beobachtet, dass Ideen nicht gerne transparent gemacht werden, weshalb sie dem zuständigen Innovationsmanagement nicht zur Verfügung gestellt werden.

Die **Notwendigkeit eines Innovationsmanagements** wird in allen Unternehmen darin gesehen, dass Ideen, die vorhanden sind, auch gegen Widerstände umgesetzt werden.

Die Mehrzahl der theoretischen und empirischen Arbeiten auf dem Gebiet des Innovationsmanagements geht davon aus, dass Ideen in den Unternehmen vorhanden sind.¹⁴⁶ Auch die hier untersuchten Unternehmen beklagen nicht oder machen zumindest nicht an erster Stelle einen Mangel an Ideen dafür verantwortlich, dass ein explizites Innovationsmanagement überhaupt notwendig ist. Die Notwendigkeit eines Innovationsmanagements besteht darin, dass (neue) Ideen dem Unternehmen zugänglich gemacht werden und an die Mitarbeiter im Unternehmen gelangen, die die Fähigkeit und Bereitschaft haben, diese Ideen aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Dadurch, wird eine Art Kreislauf angestoßen: Innovationsmanagement ist notwendig, um Ideen für das Unternehmen nutzbar zu machen und auch gegen Widerstände umzusetzen. Gleichzeitig werden durch das aktive Management von Innovationsprozessen neue Probleme hervorgerufen bzw. die grundsätzlichen Widerstände gegen neue Ideen konkretisieren sich in der mangelnden Akzeptanz neuer Ideen als auch der verbesserungswürdigen Akzeptanz des institutionalisierten Innovationsmanagements. Insgesamt bezeichnen die Interviewpartner die Schwierigkeiten, auf die sie bei dem Versuch Innovationsförderung zu betreiben stoßen, als menschliche Probleme, womit sie im Grunde die gleiche Problemsituation der Innovationsförderung beschreiben, wie ihn der Stand der Forschung ebenfalls darlegt.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vgl. bspw. Bitzer (1990)

¹⁴⁶ Vgl. bspw. Droege&Comp. (1997), S. 5, Malik (1999), S. K3, Zimmer (2001), S. 44

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung, in dem bereits dargelegt ist, dass das Organisationsproblem der Innovation ein Verhaltensproblem der Innovation ist.

Nicht verwunderlich ist deshalb die Aussage aller Interviewpartner, dass sie das größte Potenzial zur Verbesserung der Effektivität des Innovationsmanagements in der **Konzentration auf den Faktor Mensch** sehen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle Interviewpartner sehen in der **Verhaltensänderung** im Unternehmen den Schlüssel zur Effektivitätssteigerung des Innovationsmanagements, unabhängig von der im Unternehmen realisierten Form des Innovationsmanagements. Ein Interviewpartner begründet diese Aussage mit Erfahrungen, die er bei der flächendeckenden Implementierung von TQM im Unternehmen machte. TQM habe Wirkung zeigen können, weil das Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst wurde.

Sie sehen weiterhin die Notwendigkeit, **Instrumente der Unternehmens- und Personalführung** auf Innovationsförderung abzustimmen und einzusetzen, deren Anwendung zur Verhaltensänderung beitragen kann. Die Instrumente sollen einerseits **flexibel** sein, um **individuell** und persönlich auf Mitarbeiter eingehen zu können und andererseits **konsequent** angewendet werden. Ein Interviewpartner erwähnt außerdem, dass nach seiner Erfahrung das **persönliche Engagement** von Führungskräften, die als Vorbild i.S. der Innovationsförderung agieren sollten, großen Einfluss auf die gewünschte Verhaltensänderung habe. Zwei Gesprächspartner fügen hinzu, dass die **Glaubwürdigkeit** der zu ergreifenden Maßnahmen und die Unterstützung des Top-Managements für die Umsetzung entscheidend seien.

Bisher, so die Erfahrung von zwei Interviewpartnern, konnten kurzzeitige Verbesserungen (Steigerung der Anzahl an Ideen in ausgewählten Bereichen, Erhöhung der Beteiligungsquoten am BVW) durch das Erzeugen von Druck mittels Zielvorgaben oder mittels offenen, internen Wettbewerbssituationen bzgl. der zu erreichenden Zielvorgaben realisiert werden.

Wider besseren Wissens Einzelner im Unternehmen unterliegen Unternehmen oftmals dem Trugschluss, dass mit der Einführung einzelner Methoden und Instrumente, die ganz gezielt auf die Lösung eines definierten Problems hin konzipiert sind, das Problem automatisch gelöst wäre.¹⁴⁸ Offensichtlich ist dies, speziell bei der Innovationsförderung, nicht möglich, zumindest nicht mit Aussicht auf langanhaltende und nachhaltige Wirkung: Zu groß ist das Misstrauen untereinander und zu wenig eindeutig sind die unausgesprochenen Signale der Elemente der Unternehmensführung auf Innovation ausgerichtet. Um Innovationen nachhaltig im Unternehmen zu fördern, bedarf es offensichtlich mehr als den Einsatz ausgewählter Instrumente, die singulär auf Innovationsförderung ausgerichtet sind. Auch das haben die Interviewpartner der untersuchten Unternehmen erkannt, wenn sie die **Veränderung der Unternehmenskultur** als eine der wichtigsten Maßnahmen zur Förderung von Innovation anführen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Wenn die Gesprächspartner völlig freie Hand bei der Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen zu Innovationsförderung hätten, würden sie auf die **Veränderung der Unternehmenskultur** (alle acht Unternehmen) konzentrieren und eine **offene Kommunikation** auf und über alle Ebenen hinweg pflegen (drei Unternehmen). Sie würden, bis auf ein Unternehmen, wieder **Koordinationsstellen einrichten**, aber **weniger Formalitäten** zur Formulierung bzw. zur Einreichung beim Innovationsmanagement einführen (fünf Unternehmen) und sie mit **mehr Entscheidungskompetenz** (statt reiner Koordinationskompetenz) ausstatten (vier Unternehmen). Ein Gesprächspartner gibt zu bedenken, dass ein Verzicht auf eine Koordinationsstelle unter idealen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Unternehmenskultur und Kommunikation möglich wäre, aber derzeit im Unternehmen nicht realistisch ist.

Die Implementierung von Koordinationsstellen für Innovation und die Optimierung deren Arbeitsweise ist im Vergleich zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur mit geringen Anstrengungen verbunden. Das Ziel, den Formalismus der Prozesse des BVWs zu reduzieren und Mitarbeitern die Formulierung von Ideen damit zu erleichtern, ist bereits bei dem Versuch der Moderni-

¹⁴⁸ Vgl. Hofmann (1991), S. 29

sierung des BVWs berücksichtigt worden, muss aber offensichtlich weiter vorangetrieben werden. Der Wunsch nach mehr Entscheidungskompetenz der Koordinationsstelle ist mit hoher Wahrscheinlichkeit mit der anzutreffenden geringen Akzeptanz des institutionalisierten Innovationsmanagements zu begründen und den damit im Zusammenhang stehenden Schwierigkeiten, die Interessen der Koordinationsstelle im Unternehmen durchzusetzen. Wenn die Koordinationsstellen, auf Basis einer tief verankerten Innovationskultur, wirklich ‚nur‘ als koordinierende und begleitende Unterstützung für die am Innovationsprozess Beteiligten agieren könnten, wäre jegliche Art von Entscheidungskompetenz unnötig.

„Beispiele von Unternehmen wie Hailo¹⁴⁹, OBI oder Würth zeigen, dass eine in der Organisation tief verwurzelte Innovationskultur immer wieder herausragende Ergebnisse erbringen kann.“¹⁵⁰ Unternehmen, die Innovationsmanagement nicht nur partiell, sondern ganzheitlich mit Erfolg betreiben, können – bei allen Schwierigkeiten der Übertragung von Erfolgsmustern – Anreiz dafür bieten, Innovationsmanagement wirklich ganzheitlich und in erste Linie als Verhaltensproblem zu behandeln. Allerdings ist der Weg der Realisierung, wenn eine über Jahre gewachsene Unternehmenskultur existiert, mit großen Anstrengungen verbunden und hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn er wirklich konsequent und radikal genug durchgeführt wird.¹⁵¹

Gemessen an den Aussagen und Erfahrungen der befragten Experten ergeben sich in den untersuchten Unternehmen zusammenfassend und auf hoher Aggregationsebene **Stärken und Schwächen des institutionalisierten Innovationsmanagements zur Förderung von Produktinnovationsideen**, aus denen sich folgender **Handlungsbedarf** aus Sicht der Praxis ableiten lässt.

| Untersuchte Aspekte auf hohem Aggregationsniveau Stärken/Schwächen | Handlungsbedarf (nach Prioritäten) |
|--|---|
| <p>Organisation des institutionalisierten Innovationsmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezentralisierung zum größten Teil eingeführt • Flexibilität angestrebt • Komplizierter und formalistischer Zugang • Mangelnde Akzeptanz der Koordinationsstellen und neuer Ideen <p>Philosophie/strategische Ausrichtung des Innovationsmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensch als Mittelpunkt der Innovationsförderung erkannt • Keine eindeutige und konsequente Umsetzung einer in sich abgestimmten Ausrichtung • Glaubwürdigkeit der Bemühungen um Innovationsförderung eingeschränkt <p>Verantwortung für Innovation im Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation als Thema, das es zu verantworten gilt, erkannt • Partielle Betrachtung von Innovation • Verantwortungsbereiche zu eng und arbeitsteilig definiert, so dass einerseits das Kongruenzprinzip der Organisation verletzt ist und andererseits die Verantwortung für Innovation (zu) wenigen Mitarbeitern im Unternehmen zugewiesen wird | <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf den Faktor Mensch • Verhaltensänderung im Unternehmen herbeiführen • Veränderung der Unternehmenskultur • Glaubwürdigkeit erzeugen • Ganzheitliches Verständnis für Innovation erzeugen • Abstimmen der Instrumente der Unternehmens- und Personalführung auf Innovation • Reduzierung der Formalitäten |

Abbildung 8: Zusammenfassung des Handlungsbedarfs des Innovationsmanagements aus Sicht der Praxis

¹⁴⁹ Vgl. auch Pleschak, Sabisch (1996), S. 52ff.

¹⁵⁰ Stehmann (1998), S. 107

¹⁵¹ Vgl. weiterhin und ausführlich Kapitel 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation

1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

Die bisher erarbeitenden Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Innovationsforschung und die eigenen empirischen Untersuchungen erlauben es, folgende **Grundannahmen für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement** zu formulieren, die Basis für die weitere Untersuchungen der vorliegenden Arbeit sind:

- *Der Innovationsprozess ist ein Koordinations- und Informationsprozess.*
- *Der Mensch und seine Idee ist in den Mittelpunkt zu stellen. Die Konzentration auf den Menschen, seine Bedürfnisse und die Abstimmung von Maßnahmen auf den Menschen ist der effektivste Stellhebel zur Förderung von Innovation.*
- *Wenn, wie in Großunternehmen oft üblich, Strukturen und Denkhaltungen eingefahren sind, ist es notwendig, Einrichtungen zu schaffen, die im Rahmen des Innovationsmanagements bewusst Interaktionen und Beziehungen zwischen Menschen beeinflussen.*

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Arbeit, konkrete sowie praktisch umsetzbare Gestaltungsempfehlungen für das Management von Innovationsprozessen durch mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur konsequenten Förderung und Nutzung des Ideenpotenzials von Mitarbeitern im Unternehmen zu erarbeiten. Die Aufgabe, Innovation hervorzubringen, wird dabei nicht auf wenige Abteilungen, Institutionen oder ausgewählte Menschen übertragen, sondern als Bestandteil der Aufgabe aller Mitarbeiter betrachtet.¹⁵²

Dabei wird angestrebt, einen Beitrag zur Verbesserung der oben vorgestellten Defizite theoretischer und empirischer Innovationsforschung sowie dem identifizierten Handlungsbedarf der Unternehmenspraxis zu leisten, indem

- *unter dem Blickwinkel der Verhaltensorientierung ein tragfähiges Theoriegerüst bereitgestellt wird,*
- *für die Unternehmenspraxis unter der spezifischen Fragestellung der konkretisierte Handlungsbedarf aufgezeigt wird,*
- *neben einer Analyse des Handlungsbedarfs Gestaltungsempfehlungen geliefert werden, um Entscheidungsträger in Unternehmen zu unterstützen,*
- *sich die Gestaltungshinweise konsequent am Menschen orientieren.*

¹⁵² Vgl. auch Schrage (1999), S. 170, Mandl (1999), S. 52, Nicholson (1990), S. 200, Diehl (1987), S. 95, Linneweh (1998), S. 200

Ohne betriebswirtschaftliche Aspekte¹⁵³ zu vernachlässigen, sind die Maßnahmen zur Innovationsförderung an sich und deren Umsetzung von Beginn an auf den **Menschen als Ganzes** und sein Verhalten auszurichten. Das heißt, dass sowohl menschliches Lernen und Wissen, als auch Emotionen zu berücksichtigen sind. Inhaltlich führt dies zur Formulierung folgender forschungsleitender Fragen:

- *Welche Voraussetzungen bzw. Bedingungen sind im Menschen selbst und in seiner Umgebung vorhanden bzw. müssen geschaffen und gefördert werden, damit er bereit ist, sich aktiv an Innovationsprozessen zu beteiligen?*
- *Wie ist dies durch geeignete Maßnahmen zur konsequenten Förderung und Nutzung des Ideenpotenzials von möglichst vielen Mitarbeitern zu unterstützen, um über Innovationen einen dauerhaften Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten?*
- *Wie sind die zu ergreifenden Maßnahmen in der betrieblichen Praxis umzusetzen?*

Bei der Beantwortung der Fragen sind nach den vorliegenden Erkenntnissen der empirischen und theoretischen Innovationsforschung sowie der eigenen empirischen Erhebung die in Abbildung 9 zusammengefassten Anforderungen und Einflussgrößen an die Maßnahmen zur Innovationsförderung zu berücksichtigen und weiter zu detaillieren sowie deren Wechselwirkungen zu beachten.

¹⁵³ Um den Beitrag der ergriffenen und zu ergreifenden Maßnahmen zur Innovationsförderung und Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele beurteilen zu können, sind die angestrebten Ziele in geeigneter Weise zu operationalisieren. Prinzipiell ist dabei zwischen Effizienz- und Effektivitätsgrößen zu unterscheiden. Der gewählte Fokus der Arbeit liegt auf der Effektivität der Maßnahmen und dem Blickwinkel verhaltenstheoretischer Aspekte. Erst auf Basis von Effektivitätsüberlegungen können Ergebnisse einer Effizienzbetrachtung sinnvoll angestrebt werden. Deshalb wird in dieser Arbeit auf eine quantitative Messung der Effizienz der Maßnahmen verzichtet, ohne jedoch deren spätere Überprüfung hinsichtlich der Effizienz auszuschließen. Innerhalb der gesetzten Priorität ‚Effektivität der Maßnahmen‘ werden deshalb – sofern sinnvoll möglich – erste Effizienzüberlegungen bei der Gestaltung der Maßnahmen zur Innovationsförderung miteinbezogen. Diese richten sich nach dem Effizienzkriterium der Principal-Agent-Theorie, den Agency-Kosten. Zu den Ursprüngen und Grundzügen der Principal-Agent-Theorie – nach der Unternehmen als Geflecht von Principal (Auftraggeber)-Agent(Auftragnehmer)-Beziehungen interpretiert werden können, die durch eine asymmetrisch verteilte Information gekennzeichnet sind – sowie deren wichtigsten betriebswirtschaftlichen Anwendungsgebieten, vgl. Ross (1973), S. 134ff., Picot u.a. (2001), S. 56ff.. Zentrale Untersuchungseinheit der Principal-Agent-Theorie ist der (virtuelle) Vertrag, der der Principal-Agent-Beziehungen zugrunde liegt.

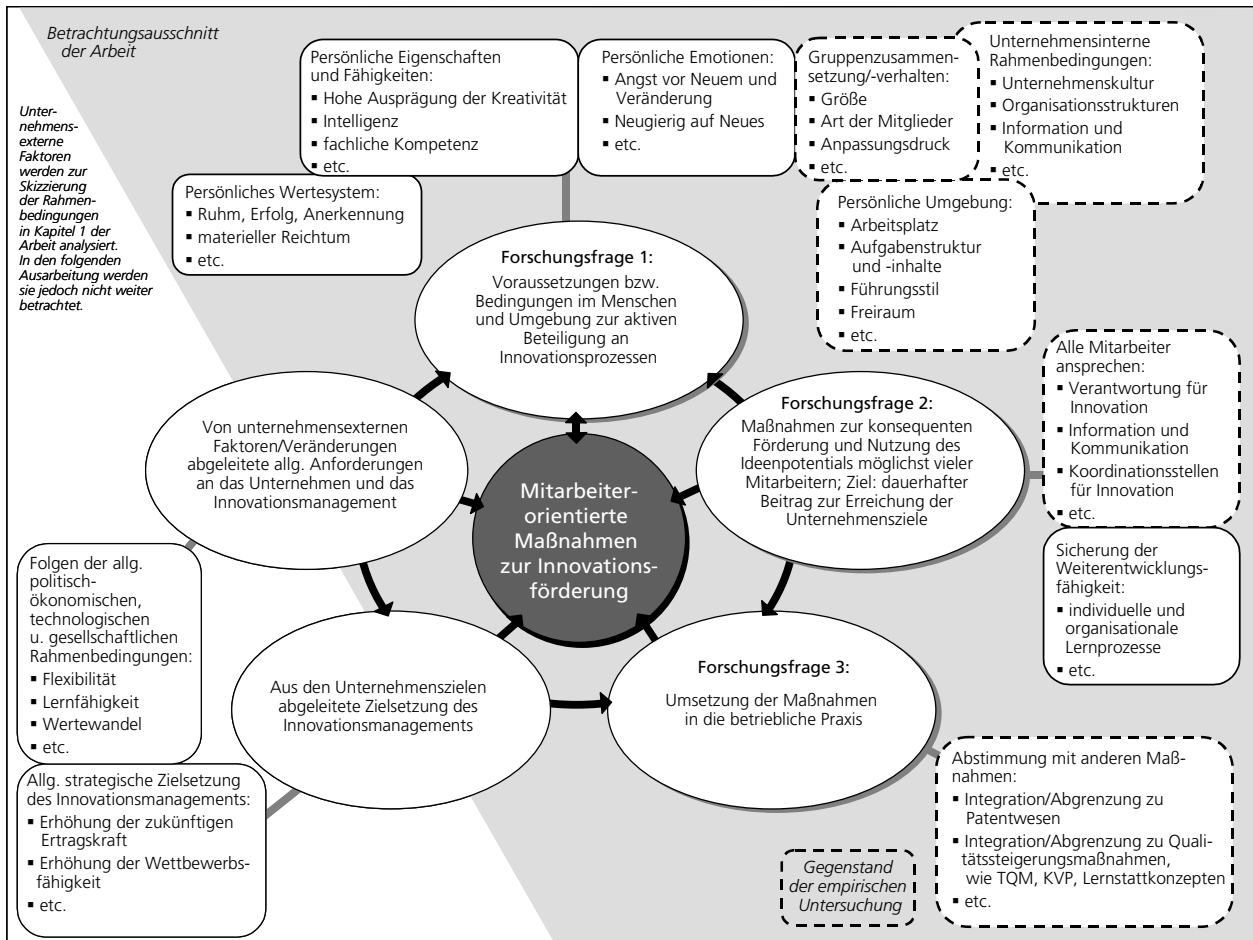


Abbildung 9: Anforderungen und Einflussgrößen an Maßnahmen zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

Aus der Zielsetzung der Arbeit und den Anforderungen an Maßnahmen zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung ergibt sich folgende **Vorgehensweise der Arbeit**:

Nach der Darstellung der veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen, dem Stand des Wissens zur theoretischen und empirischen Innovationsförderung unter dem Blickwinkel der Mitarbeiterorientierung, den identifizierten Handlungsbedarfen der eigenen empirischen Untersuchung und der Zielsetzung sowie Vorgehensweise der Arbeit, werden im **zweiten Kapitel** der Arbeit die theoretischen Grundlagen für die Integration des Mitarbeiters in den Innovationsprozess erarbeitet. Im Mittelpunkt steht die detaillierte Analyse von **Innovation als Ergebnis und als Prozess**¹⁵⁴, durch den stufenweise ‚intellektuelles Kapital‘ in Form von Ideen zu Innovationen weiterentwickelt wird. Aus dem angestrebten Ergebnis und den Zielsetzungen des Prozesses bzw. seiner Phasen und Teilprozesse lassen sich

- einerseits Aufgaben und damit verbunden Anforderungen für Mitarbeiter zur Bewältigung von Innovationsprozessen identifizieren und

¹⁵⁴ Analysiert wird beispielhaft ein Produktinnovationsprozess, wobei die einzelnen Phasen und Teilprozesse schematisch auf andere Innovationsarten übertragen werden können.

- andererseits sachliche Zielgrößen¹⁵⁵ im Sinne von Wirkungsrichtung für die zu ergreifenden Maßnahmen der Innovationsförderung definieren.

Aufbauend auf Aufgaben und den damit verbundenen Anforderungen von Menschen zur Bewältigung von Innovationsprozessen lassen sich **Rollen** i.S. von Aufgabenbündeln definieren. Das zum Ausfüllen der Rollen im Innovationsprozess notwendige Verhalten wird zusammenfassend als **innovatives Verhalten** definiert. Unter Berücksichtigung von Ergebnissen ausgewählter empirischer Studien zu Innovationshemmnissen und zur Innovationsförderung werden im Anschluss daran das hier vertretene Verständnis eines **Management von Innovationsprozessen** dargelegt und Ansatzpunkten zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung identifiziert. Von den prinzipiell zur Verfügung stehenden drei Gestaltungsfaktoren Mensch, Organisation und Technik, die die Elemente des sozio-technischen Systems Unternehmen darstellen, werden aufgrund des Fokus der Arbeit dabei vornehmlich die beiden Faktoren **Mensch** und **Organisation** herangezogen.

Die Anforderungen an Mitarbeiter zur Bewältigung der Aufgaben im Innovationsprozess werden im **Kapitel drei** als **Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens** definiert und ausführlich diskutiert. Es wird weiterhin die erforderliche Ausprägung jedes Schlüsselfaktors für die jeweilige Rolle im Innovationsprozess festgelegt, so dass die zu empfehlenden Maßnahmen zur Innovationsförderung dahingehend charakterisiert werden können, auf welche Schlüsselfaktoren sie die größte Wirkung haben und damit auf welches Rollenprofil sie den größten Einfluß nehmen können.

Um sicherzustellen, dass die erarbeiteten Maßnahmen überhaupt effektiv sind, d.h. dass sie es ermöglichen, menschliches Verhalten bewusst und gezielt im Innovationsprozess zu beeinflussen, werden im **ersten Teil des vierten Kapitels** Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre erarbeitet. Dabei sind (motivations-)psychologische und stellenweise soziologische Erkenntnisse einzubeziehen, um ein schlüssiges Ursachen- bzw. Maßnahmen-Wirkungsbild der Motivation des Menschen zeichnen zu können. Hieraus lässt sich ableiten, welche Einflussfaktoren und Prozesse allgemein menschliches Verhalten und Handeln und welche Maßnahmen speziell innovatives Verhalten beeinflussen. Darauf aufbauend lassen sich **Arbeitshypothesen für die Förderung innovativen Verhaltens** formulieren.

Auf Basis von **vier Determinanten innovativen Verhaltens** wird im **zweiten Teil des vierten Kapitels** das zugrundeliegende Modell für die Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens entworfen. Dabei wird zugrundegelegt, dass ausgewählte **Gestaltungsparameter** die Verhaltensdeterminanten beeinflussen, die wiederum innovatives Verhalten und die dazu notwendigen Schlüsselfaktoren ‚determinieren‘. Im weiteren Verlauf des Kapitels vier werden die Gestaltungsparameter als Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens ausgestaltet. Innovatives Verhalten wird dabei aus der Perspektive von jeder Determinante des Verhaltens und den zugehörigen Gestaltungsparametern

¹⁵⁵ Aufgrund der Tatsache, dass unter dem hier angestrebten Blickwinkel der mitarbeiterorientierten Innovationsförderung, bezogen auf einzelne Teilphasen des Innovationsprozesses nur punktuell auf Vorleistungen zurückgegriffen werden kann, stehen in einem ersten Schritt – wie bereits dargelegt – Effektivitätsüberlegungen und damit qualitative Aussagen im Vordergrund. Erst auf Basis der Effektivitätsüberlegungen können Ergebnisse einer Effizienzbetrachtung sinnvoll angestrebt werden. Aus diesem Grund wird vorerst auf eine detaillierte, quantitative Messung verzichtet, ohne bei diesem ersten Schritt spätere Effizienzüberlegungen außer Acht zu lassen.

betrachtet und analysiert.¹⁵⁶ Ziel muss es sein, dass alle Gestaltungsparameter in einer harmonischen Zielbeziehung, nämlich der Förderung innovativen Verhaltens zueinander stehen. Dabei werden **umfangreiche Detailanalysen der empirischen Basis** durchgeführt, bei denen zu den jeweiligen Verhaltensdeterminanten und Aspekten der Innovationsförderung vor allem Informationen zu folgenden Punkten im Mittelpunkt stehen:

- Welche Maßnahmen zur Innovationsförderung werden ergriffen?
- Welches sind die spezifischen Zielsetzungen des Praxisansatzes?
- Welche Probleme werden dabei als besonders gravierend empfunden?
- Welche Maßnahmen besitzen aus Sicht der Verantwortlichen die größte Effektivität hinsichtlich der phasen- und phasenunspezifischen Innovationsförderung (subjektive, auf Erfahrung basierende Erfolgsbeurteilung) und warum?

In diesem Teil der Arbeit werden einerseits Teile der theoretischen Basis an der Realität gespiegelt und mit Erfahrungswissen angereichert und andererseits Bereiche und Faktoren ermittelt, die – im Vergleich zu den Arbeitshypothesen – in der Unternehmenspraxis bisher ausgespart bzw. nicht erfolgreich angegangen wurden. Dies erlaubt die Identifikation der spezifischen Stärken und Schwächen der Praxisansätze und eine sowohl theorie- als auch praxisgerechte Erarbeitung von Maßnahmen zur Innovationsförderung. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Maßnahmen zur Innovationsförderung sich an den realen Problemen der Praxis orientieren und somit Gestaltungsempfehlungen für den konkret aufgezeigten Handlungsbedarf geben können. Es ist anzumerken, dass die Überprüfung der theoretisch und empirisch abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen – basierend auf den Arbeitshypothesen – an der Realität noch aussteht und nicht Teil der vorliegenden Arbeit ist.

Dabei werden die Maßnahmen so definiert, dass sie unter verhaltenstheoretischer Sicht mit hoher Wahrscheinlichkeit eine hohe Effektivität bezogen auf das Ziel ‚Innovationsförderung‘ haben und innerhalb dieses Kriteriums mit einiger Wahrscheinlichkeit die geringsten Agency-Kosten (bestehend aus Überwachungs- und Kontrollkosten, Signalisierungs- und Garantiekosten und Wohlfahrtsverlusten) verursachen.

Agency-Kosten werden durch folgende Faktoren beeinflusst, zu deren Reduzieren die Principal-Agent-Theorie gleichzeitig entsprechende Empfehlungen ausspricht:¹⁵⁷

- **hidden characteristics** können zur Folge haben, dass schlechte Vertragspartner gewählt werden. Sie entstehen vor Vertragsabschluss, wenn der Principal die Eigenschaften des Agenten oder von ihm angebotene Leistungen nicht ausreichend kennt (Beispielsituation: Einstellung neuer Mitarbeiter). Verringert werden kann der Agency-Kosten-erhöhende Effekt durch signalling (der Agent signalisiert dem Principal seine Charaktereigenschaften, bspw. durch Arbeitszeugnisse), screening (der Principal besorgt zusätzliche Informationen über den Agenten, bspw. durch Einstellungstests) und/oder self selection (der Principal gestaltet die auszuwählenden Verträge so,

¹⁵⁶ Vgl. auch Farr, Ford (1990), S. 73 „An important point is that there is no single or simple answer to the question of how to provide incentive for encouragement of innovation. Redundant systems are needed because innovative actions, like human behavior in general, are usually overdetermined, that is, affected by a number of nonindependent factors.“

¹⁵⁷ Vgl. Picot u.a. (2001), S. 57ff.

dass der Agent bei der Auswahl des Vertrages seine Charaktereigenschaften offenbart, bspw. Angebot alternativer Arbeitsverträge mit entweder hohem oder niedrigem variablen Gehaltsanteil).

- **hidden actions** können zur Folge haben, dass der Agent Handlungsspielräume opportunistisch ausnutzt und den Interessen des Principal zuwider handelt (moral hazard). Verringert werden kann der Agency-Kosten-erhöhende Effekt durch bspw. entsprechende Informations- und Kontrollsysteme, Anreizsysteme und Zielvereinbarungen.
- **hidden intentions** können zur Folge haben, dass der Principal in Abhängigkeit des Agenten gerät, weil er eine irreversible Vorleistung erbracht hat und auf die Leistung des Agenten angewiesen ist. Der Agency-Kosten-erhöhende Effekt durch das opportunistische Ausnutzen der Abhängigkeit (hold up) kann durch Schaffen gegenseitiger Abhängigkeiten, bspw. bei der Gestaltung des Arbeitsvertrages, verringert werden.

Um eine dauerhafte und umfassende Innovationsförderung zu gewährleisten, dürfen die erarbeiteten Maßnahmen weder isolierte Einzelmaßnahmen darstellen, noch als einmalig zu initiiierende ‚Reize‘ betrachtet werden. Vielmehr sind sie als Elemente eines ‚lebenden‘, und damit auch dynamischen Systems¹⁵⁸ zu begreifen, die bewusst permanent geplant, gesteuert und kontrolliert und selbst weiterentwickelt werden müssen, ohne dass eine ‚Reizüberflutung‘ entsteht. Die bereits vorliegenden Erkenntnisse der Praxis bzgl. der Akzeptanz der Koordinationsstellen für Innovation machen die Notwendigkeit deutlich, dass die Institutionen und Maßnahmen zur Innovationsförderung selbst einem permanenten Lernprozess unterworfen werden müssen, so dass auf Basis der Erkenntnisse **über Lernprozesse die Weiterentwicklung des zugrundeliegenden Modells und der Maßnahmen zur Innovationsförderung** selbst sicherzustellen ist, was im letzten Teil des Kapitels vier aufgezeigt wird.

Die zusammenfassende **Integration der Maßnahmen zur Innovationsförderung im Kapitel fünf** beendet die Arbeit. In diesem werden auch Aussagen zur Übertragbarkeit der gewonnenen Ergebnisse auf Unternehmen außerhalb des Untersuchungsgegenstandes gemacht.

¹⁵⁸ Systeme bestehen aus Elementen und deren Beziehungen untereinander. Das Beziehungsgefüge der Elemente bildet die Systemstruktur. Unternehmen werden als offene Systeme definiert, deren Elemente (z.B. Organisationseinheiten, Menschen, Maschinen etc.) in Beziehung zueinander und zur Umwelt stehen (vgl. Schanz (1997), S. 131). Die internen und externen Rahmenbedingungen ergeben zusammen ein komplexes ‚Innovationssystem‘, von dem in der vorliegenden Arbeit nur die unternehmensinternen Elemente betrachtet werden. Nach dem dargestellten Fokus der Arbeit sind dies schwerpunktmäßig Maßnahmen, die den Menschen bzw. Mitarbeiter und seine Interaktionen beeinflussen. Unter dem Aspekt der permanenten Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Innovationsförderung sind selbstverständlich die externen Rahmenbedingungen, die mit den unternehmensinternen spezifischen Bedingungen (interne Rahmenbedingungen) in einem interdependenten Verhältnis stehen, mit zu berücksichtigen. Zu weiteren Ausführungen zu einem vollständigen Innovationssystem, vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 35 ff..

1.6 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Forschungsdesign

In der Betriebswirtschaftslehre, als angewandte Wissenschaft, „die praktische Aussagen für die Gestaltung in Unternehmen bereitstellen soll“¹⁵⁹, lassen sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten der systematischen Erkenntnisgewinnung anwenden: quantitative oder qualitative Methoden. Zielsetzung der Arbeit, insbesondere die Orientierung an menschlichen Verhaltensweisen, erfordert Vorgehensweisen und Instrumente der qualitativen empirischen Sozialforschung. Das qualitative Paradigma ist bemüht, den Objektbereich der Untersuchung in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen.¹⁶⁰ Der Methodeneinsatz orientiert sich am Erkenntnisfortschritt und den spezifischen Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes und ist nicht per se auf Hypothesentestung fixiert. Die Fixierung auf das Testen von Hypothesen führte laut LAMNEK in vielen Fällen dazu, dass sich die Sozialwissenschaften immer mehr „aus der sozialen Welt zurückzogen und eine soziologische Welt ausbauten, deren Bezug zur real existierenden sozialen Welt so offenkundig fragwürdig ist.“¹⁶¹

Einzelfallanalysen tragen dem Anliegen, sich konsequent an der inhaltlichen Zielsetzung und dem Objekt der Forschungsarbeit in der ‚sozialen Welt‘ zu orientieren, in besonderer Weise Rechnung. Typisch ist eine ganzheitliche Untersuchungsform, die die Untersuchungseinheiten mit Rücksicht auf die jeweiligen Kontextfaktoren bzw. Rahmenbedingungen analysiert.¹⁶² Einzelfallanalysen sind häufig explorativ und besitzen oft auch Pilotcharakter. Sie werden vornehmlich zu Hypothesengenerierung und meist in Verbindung mit weniger standardisierten Datenerhebungsverfahren eingesetzt.¹⁶³

Für die Analyse des betrieblichen Innovationsmanagements in der Praxis bieten sich Einzelfallanalysen an, da es für die Generierung von theoriegeleiteten und gleichzeitig an den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis ausgerichteten Aussagen von besonderer Bedeutung ist, Rahmenbedingungen, laufende Veränderungs- oder Verbesserungsprogramme etc. in die Analyse einzuschließen. Selbst wenn aus theoretischen Modellüberlegungen heraus bestimmte Maßnahmen zur Innovationsförderung und deren Wirkungsrichtung bekannt sind, stellt deren konkreter Einsatz immer einen Einzelfall dar, dessen Nebeneffekte, Stärken und Schwächen in Einzelfallanalysen erfasst werden können.¹⁶⁴ In der vorliegenden Arbeit werden acht Fälle des Innovationsmanagements von acht Automobilherstellern in Deutschland untersucht.

Um über den jeweiligen Einzelfall hinausgehende Aussagen formulieren zu können, werden die acht Fälle so erfasst und aufbereitet, dass sie im Sinne einer vergleichenden Feldstudie¹⁶⁵ auf einem höheren Abstraktionsniveau verglichen werden können. Auf diese Weise werden auch die Voraussetzungen für

¹⁵⁹ Lingnau (1995), S. 124

¹⁶⁰ Vgl. Lamnek (1988), S. 204

¹⁶¹ Lamnek (1988), S. 204

¹⁶² Vgl. Gachowetz (1995), S. 250

¹⁶³ Vgl. Schnell, Hill, Esser (1993), S. 265 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Gachowetz (1995), S. 260

¹⁶⁵ Vgl. Kubicek (1975), S. 61

die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Branchen bzw. Unternehmen geschaffen. Es ist allerdings zu beachten, dass die geringe Zahl der Fälle und die bewusste Auswahl der Stichprobe (Automobilhersteller) nicht zu repräsentativen Aussagen führen können. „Repräsentativität einer Stichprobe kann [aber] nie völlig hergestellt werden“.¹⁶⁶ Die Verallgemeinerbarkeit von Forschungsergebnissen muss nach qualitativem Denken immer im spezifischen Fall begründet werden. Es sind Argumente anzuführen, warum die gefundenen Ergebnisse auch für andere Situationen und Zeiten gelten können.¹⁶⁷

Aufgrund des bisherigen Forschungsstandes im Bereich mitarbeiterorientierter Innovationsförderung sowie der definierten Zielsetzung, handelt es sich bei dieser Arbeit um eine analytisch-explorative Studie, deren Schwerpunkt wissenschaftsmethodisch auf dem Entdeckungszusammenhang¹⁶⁸ liegt, und weniger um eine theorietestende Studie. Der im Mittelpunkt des Begründungszusammenhangs stehende Test der Gestaltungsempfehlungen an der Realität, im Sinne einer Falsifikation, ist dabei nicht Gegenstand der Arbeit. Im Vordergrund steht die Nachvollziehbarkeit sowie Überprüfbarkeit der Gestaltungsempfehlungen, die auf Basis der Arbeitshypothesen formuliert werden und deren praktische Relevanz durch die skizzierte Vorgehensweise der Arbeit validiert wird, um Entscheidungshilfen in der Praxis geben zu können.¹⁶⁹

Insgesamt lässt sich der wissenschaftstheoretische Standpunkt der vorliegenden Arbeit wie folgt charakterisieren:

Es werden

- unter dem Blickwinkel der Verhaltensorientierung ausgewählte Theoriebausteine auf Wirksamkeit und Wirkungsrichtung hin kritisch überprüft und im Hinblick auf das Forschungsziel zueinander in Beziehung gesetzt (Arbeitshypothesen) und
- empirische Studien durchgeführt,
 - anhand derer einerseits die praktische Relevanz dieser theoretisch gewonnenen Aussagen abgewogen wird,
 - die andererseits aber auch neue Untersuchungsfelder und neue Zusammenhänge zu Tage fördern können.

Dies erlaubt insgesamt die Formulierung verbesserter oder neuer, empirisch abgeleiteter Hypothesen und trägt damit in einem ersten Schritt zur Theoriebildung bei.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Mayring (1990), S. 12

¹⁶⁷ Vgl. Mayring (1990), S. 12

¹⁶⁸ Vgl. zum Entdeckungs- und Begründungszusammenhang als Forschungsmethode Chmielewicz (1994), S. 36ff. und S. 87ff., Friedrichs (1990), S. 50ff.

¹⁶⁹ Auch gemäß dem kritischen Rationalismus nach POPPER (vgl. 1994), ist zu erwarten, dass mit der Zahl der misslungenen Falsifikationsversuche die Plausibilität, jedoch nicht automatisch die Wahrscheinlichkeit der Hypothese als Entscheidungshilfe brauchbar zu sein, steigt. Denn dadurch, dass es prinzipiell möglich ist, laufend Alternativhypothesen zu generieren, ist nicht ‚bewiesen‘, dass die übrig bleibende Hypothese richtig ist. Vgl. auch Gachowetz (1995), S. 261

¹⁷⁰ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 129ff.

1.7 Zusammenfassung: Aufbau der Arbeit

Die vorgestellten Herausforderungen für Unternehmen führen zu einem Innovationsdruck, dem sich kaum ein Unternehmen entziehen kann. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich. Die vorliegende Arbeit versucht durch den in Abbildung 10 zusammenfassend dargestellten Aufbau der Arbeit zu praktikablen, am Menschen orientierten Maßnahmen der Innovationsförderung als eine Antwort auf den Innovationsdruck zu gelangen.

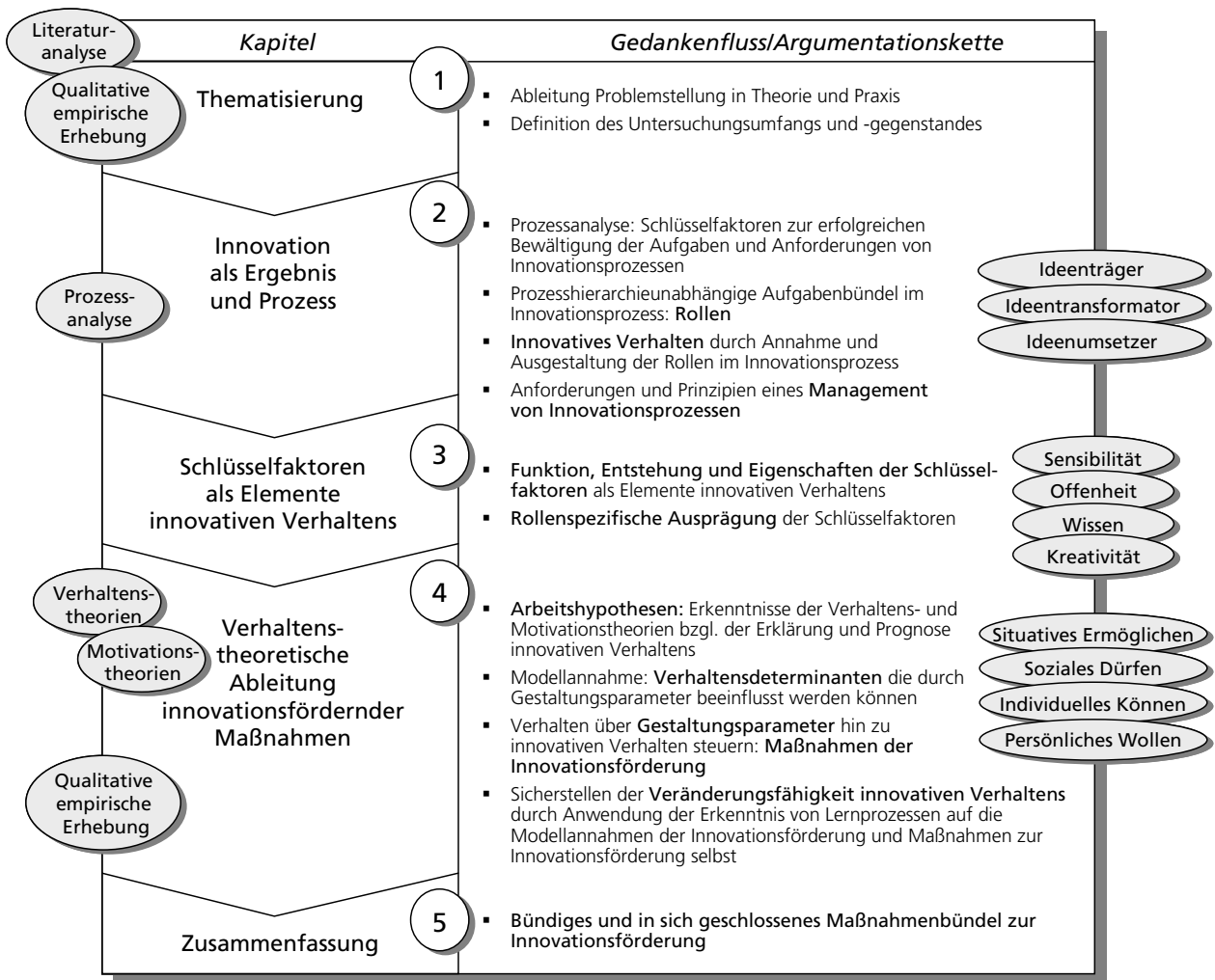


Abbildung 10: Aufbau der Arbeit

2. Von der Idee zur Innovation

Ziel dieses Kapitels ist es, die theoretischen Grundlagen für ein effektives Ideen- und Innovationsmanagement zu erarbeiten. Effektivität beim Ideen- und Innovationsmanagement wird dadurch sichergestellt, dass die zu identifizierenden Prinzipien und Maßnahmen an genau den Stellen im Innovationsprozess ansetzen, die die Erreichung des Prozessergebnisses fördern oder helfen, die Hemmnisse im Prozess ‚von der Idee zur Innovation‘ zu beseitigen.

Entscheidend dabei ist, dass sie den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter gerecht werden, denn nur dann werden sie von den Beteiligten akzeptiert und entfalten ihre volle Wirkung. Dies ist die notwendige Voraussetzung dazu, dass die Maßnahmen in der betrieblichen Praxis erfolgreich eingesetzt werden können.

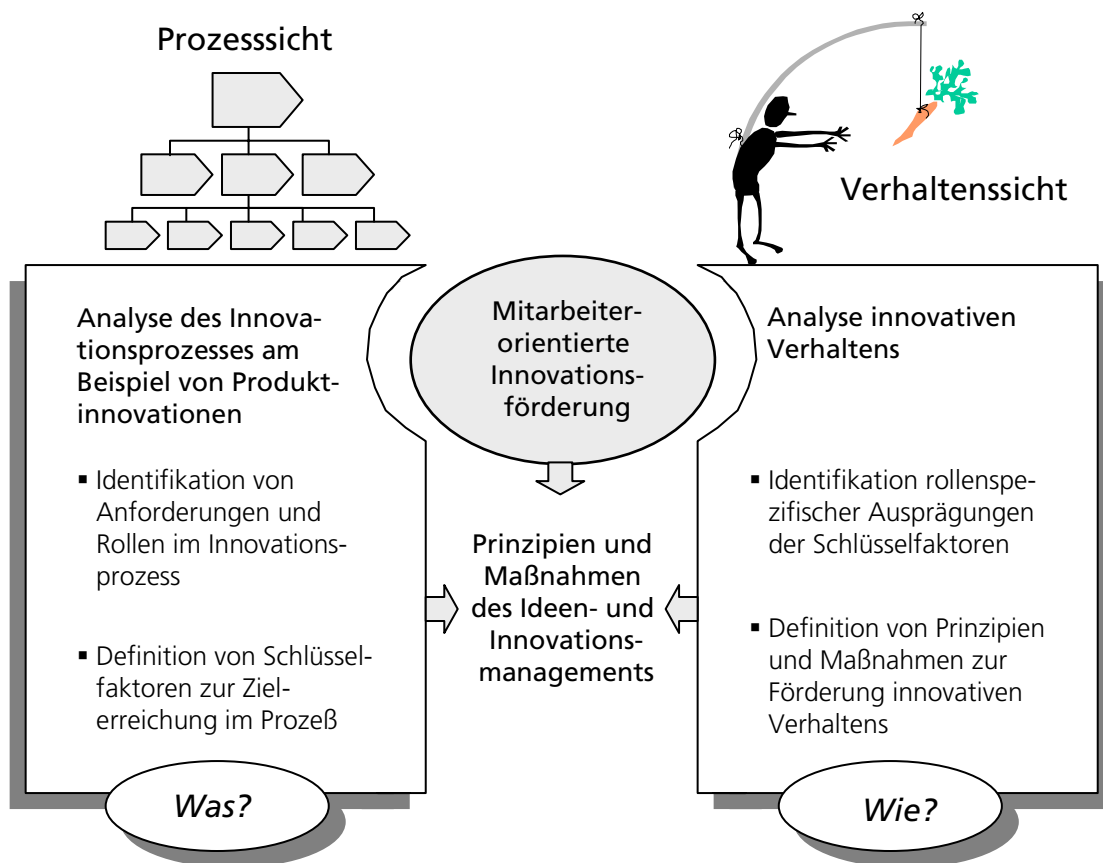


Abbildung 11: Theoretische Grundlage der mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

Im Folgenden wird zuerst Innovation als Ergebnis definiert. Anschließend erfolgt eine Analyse von Innovation als Prozess, um daraus Anforderungen an die Beteiligten im Innovationsprozess zu ermitteln. Um Ansatzpunkte für eine gezielte Verhaltenssteuerung im Ideen- und Innovationsmanagement erarbeiten zu können, werden weiterhin Grundlagen der Verhaltenswissenschaft erarbeitet. Das Ergebnis dieser Analyse erlaubt Rückschlüsse für die Gestaltung von Prinzipien und Maßnahmen des Ideen- und Innovationsmanagements.

2.1 Innovation als Ergebnis

Im Vordergrund dieses Kapitels steht die Bestimmung dessen, was als Innovation i.S. eines Ergebnisses und damit als innovativ zu bezeichnen ist. Hierzu bedarf es einer Konkretisierung von Kriterien und Merkmalen mit denen Innovationen im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang charakterisiert und klassifiziert werden, wie Neuartigkeit und Verbesserung, Fortschritt bzw. Erfolg. Des Weiteren werden im Folgenden sowohl der Gegenstand von Innovationen und die damit verbundenen Zielsetzungen, wie auch die wesentlichen Teilergebnisse von Innovationen für ein grundsätzliches Verständnis von Innovation definiert.

2.1.1 Merkmale von Innovationen

Aus der Übersetzung des Begriffs Innovation (Innovatio (lat.) = Erneuerung) ergibt sich, dass die Neuartigkeit ein „konstitutives Merkmal von Innovationen“¹⁷¹ ist und somit immer eine „Änderung gegenüber dem Status quo“¹⁷² bewirkt. Die qualitative Änderung gegenüber dem Ausgangszustand ist jedoch keine absolute und objektiv feststellbare Größe, sondern von der subjektiven Wahrnehmung dessen geprägt, der über die Neuartigkeit urteilt. Deshalb ist zunächst nach dem Bezugspunkt der **Neuartigkeit** zu fragen: Für wen ist die Innovation neu?¹⁷³

Innovationen können prinzipiell für Personen oder Institutionen, außerhalb oder innerhalb des sozio-technischen Systems in dem sich die Änderung gegenüber dem Status quo vollzieht, neu sein. Entscheidend ist, dass die hinter dieser Veränderung stehende Problemlösung als über den bisherigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand hinausgehend bewertet wird. Abbildung 12¹⁷⁴ stellt die möglichen Perspektiven dar und hebt durch Markierung den für diese Arbeit relevanten Blickwinkel grau hervor.

Für die betriebswirtschaftliche Behandlung der theoretischen Grundlagen der Entstehung von Innovationen sind im Wesentlichen zwei Perspektiven sinnvoll: die Perspektive des Unternehmens und der Branche.

Trotz Lernkurveneffekten und gewissen Vorteilen, die ein Unternehmen als schneller ‚fast follower‘ hat, wenn es etwas im Markt einführt, was in dieser oder ähnlicher Form bereits existiert¹⁷⁵, ist davon auszugehen, dass die Einführung von etwas Neuem eine Herausforderung für die Beteiligten im Unternehmen darstellt¹⁷⁶. Deshalb ist der Bezugspunkt für das Kriterium der Neuartigkeit von Innovationen

¹⁷¹ Thom (1980), S. 23

¹⁷² Thom (1980), S. 24

¹⁷³ Vgl. auch Hauschildt (1993), S. 13ff. und Thom (1980), S. 24

¹⁷⁴ Die Abbildung 12 stellt u.a. die Ausführungen von Hauschildt (1993), S. 13ff., Thom (1980) S. 23, Pleschak, Sabisch (1996), S. 6 und Witte (1973), S. 3 tabellarisch zusammen.

¹⁷⁵ Zu den Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Markteintrittsstrategien als Innovatoren i.S. des First-to-Market (Unternehmen, die eine Neuerung als erste auf dem Markt einführen) und als Imitatoren i.S. des Follower (z.B. Second-to-Market, Unternehmen die diese Neuerung entweder rasch oder mit Zeitverzögerung danach einführen) sowie der Problematik der Markteintrittsbarrieren. Vgl. Hauschildt (1993), S. 46ff. und Vahs, Burmester (1999), S. 79f., 109ff., sowie Schewe (1992)

¹⁷⁶ Vgl. auch Plescka, Sabisch (1996), S. 3, Kieser (1972), S. 9

für diese Arbeit das Unternehmen: Innovationen erfüllen das Kriterium der Neuartigkeit, wenn sie neu für das Unternehmen sind, das das Innovationsergebnis am Markt einführt.¹⁷⁷

| Perspektive: Für wen neu? | Neuartigkeit der Innovation liegt dann vor, ... |
|---|--|
| beliebiges Individuum, im Speziellen Fall Experte (Anwender-, Kundensicht) | ... wenn das Innovationsergebnis erstmalig von einem beliebigen Individuum in seiner Umwelt, bspw. Konsum- und Arbeitswelt, zum Zwecke der Nutzung erworben wird, auch wenn ein anderes Individuum die Neuigkeit bereits vorher erkannt hat. Eingrenzung: Beurteilung der Neuartigkeit durch Experten, deren Erfahrungshorizont und Kompetenz auf dem Fachgebiet der jeweiligen Innovation nachweislich vorhanden ist. |
| Unternehmen, d.h. entspr. Entscheidungsträger, als Teil des sozio-technischen Systems Unternehmen | ... wenn für die entsprechenden Entscheidungsträger des Unternehmens das Innovationsergebnis bzw. das Innovationsvorhaben neu ist, auch wenn andere Unternehmen eine ähnliches Innovationsvorhaben bereits bearbeiten, eingeführt oder genutzt haben. |
| Unternehmen, i.S. von Wettbewerbern und Zulieferern innerhalb einer Branche | ... wenn die Innovation erstmalig innerhalb einer Branche oder technologisch und absatzwirtschaftlich vergleichbaren Gruppe von Unternehmen eingeführt wird. |
| Region, Nation | ... wenn die Innovation erstmalig innerhalb einer national begrenzten Volkswirtschaft eingeführt wird. Bemerkung: Nach diesem Neuartigkeitskriterium urteilen bspw. Patentämter |
| Menschheit | ... wenn die Innovation erstmalig in der Geschichte der Menschheit gefunden und zur wirtschaftlichen Nutzung eingeführt wird. |

Abbildung 12: Perspektiven zur Beurteilung der Neuartigkeit von Innovationen

Mit dem Anspruch der Neuartigkeit einer Innovation ist unmittelbar die Unsicherheit und das Risiko einer Innovation verbunden¹⁷⁸. **Unsicherheit** deshalb, weil aufgrund der Neuartigkeit nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann und mit Informationen gearbeitet werden muss, die sich auf die Zukunft beziehen und naturgemäß unsicher und unvollständig sind. Eine direkte Folge der Unsicherheit ist das **Risiko**. Risiken wirtschaftlicher und technischer Art bestehen u.a. darin, dass z.B. technische Ziele nicht oder zu spät erreicht werden, dass Absatzmengen und -preise nicht exakt vorhersehbar sind oder dass die Neuerung vom Anwender nicht akzeptiert wird. Das unternehmerische Innovationsrisiko lässt sich an der Höhe des Schadens messen, den das Unternehmen tragen muss, wenn die Neuerung fehlschlägt.

Das Risiko ist um so höher, je dynamischer, diskontinuierlicher und damit schwerer vorhersehbar sich Veränderungen vollziehen. Die vielfach nicht-linearen Veränderungen der Unternehmensumwelt und relevanter Sachverhalte im Unternehmen sind des weiteren komplexitätsverursachend. Zusammen mit der Kompliziertheit des Gegenstandes der Innovation selbst und mit der Tatsache, dass Innovation eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen ist, an der viele inner- und außerbetriebliche Aufgabenträger beteiligt sind, führt dies zu der Eigenschaft der **Komplexität**¹⁷⁹ von Innovationen. Aus der Komplexität, vor allem aus der Vielzahl und Vielfalt der beteiligten Aufgabenträger, die unterschiedliche Qualifikationen, Werte etc. besitzen, und der Notwendigkeit mit Unsicherheit umzugehen, resultiert der

¹⁷⁷ Vgl. auch z.B. Pleschak, Sabisch (1996), S. 5, Hauschildt (1993), S. 16, Thom (1980), S. 34 und Kieser (1974), Sp. 1733, die die gleiche Schlussfolgerung bzgl. des Bezugspunktes der Neuartigkeit einer Innovation ziehen.

¹⁷⁸ Die folgenden Ausführungen zu den Merkmalen von Innovation wie Unsicherheit, Risiko, Komplexität und Konfliktgehalt referenzieren auf Thom (1980), S. 26ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 4f. und Vahs, Burmester (1999), S. 50ff..

¹⁷⁹ Komplexität beinhaltet die zeitliche Dimension (Dynamik) und die aus Menge und Differenzierung sowie den Verbindungen der Mengenelemente entstehende Kompliziertheit. Vgl. Bürgel u.a. (1996), S. 19

Konfliktgehalt, den Innovationen in sich bergen. Konflikte entstehen grundsätzlich dann, wenn unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden. Bei so genannten sozialen Konflikten¹⁸⁰ entsteht zwischen zwei oder mehr voneinander abhängigen Parteien eine Spannungssituation, in der jede mit Nachdruck versucht, ihre Handlungsabsichten zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst ist.¹⁸¹ Soziale **Konflikte** bzgl. Innovation haben folgende Dimensionen:

■ **sachlich-inhaltlich:**

Sachlich-inhaltliche Konflikte können in Bezug auf die Art der mit Innovation verfolgten Ziele, die Verbindlichkeit dieser Ziele, die Wahl der Mittel (z.B. Methoden, Verfahren und Instrumente) zur Erreichung dieser Ziele, die Bedeutung von Informationen und Entwicklungen auftreten.

■ **sozio-emotional:**

Sozio-emotionale Konflikte beziehen sich vor allem auf das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern, die sich mit Innovation beschäftigen. Dieses kann durch unterschiedliche emotionale Bindungen zur Innovation beeinflusst werden. Durch die Beschäftigung mit Innovation können einerseits Antipathie und Abneigung, andererseits Sympathie und Vertrauen zur Innovation entstehen.

■ **wertmäßig-kulturell:**

Wertmäßig-kulturelle Konflikte beziehen sich vor allem auf die Bewertung des Nutzens von Innovationen. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Nutzen von Innovation wird aufgrund unterschiedlicher Überzeugungen und Werthaltungen unterschiedlich wahrgenommen, eingeschätzt und bewertet. Dies zeigt sich z.B. in der Ablehnung von Innovationen durch bestimmte Anwender bzw. Bevölkerungskreise (z.B. Kerntechnologie zur Energiegewinnung) und in unterschiedlichen Bewertungsergebnissen bei der Entscheidung innerhalb eines Unternehmens, in eine bestimmte Innovation zu investieren oder nicht, obwohl objektivierte Bewertungsmethoden eingesetzt wurden.

Konflikte können beispielhaft zwischen folgenden Konfliktparteien entstehen:

- zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- zwischen dem Unternehmen und der öffentlichen Meinung sowie
- zwischen dem Unternehmen und dem Staat.

Ein ergänzender Ansatz, Innovation zu definieren, ist die Klassifizierung nach dem **Grad der Neuartigkeit**. Dieser Klassifikationsansatz geht vor allem auf MENSCH¹⁸² zurück. Er wird in der aktuellen Literatur über Innovationsmanagement zitiert, teilweise um Aspekte erweitert, aber auch widersprüchlich diskutiert, da sich der Grad der Neuartigkeit bzw. die Schwelle zu einem hohen Grad an Neu-

¹⁸⁰ Soziale Konflikte sind interindividuell und von intraindividuellen Konflikten, bei denen nicht vereinbare Handlungstendenzen innerhalb eines Individuums vorliegen, abzugrenzen. Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 286

¹⁸¹ Vgl. Rosenstiel (1992), S. 286

¹⁸² Vgl. Mensch (1972), S. 291ff. und (1975), S. 54f., der ursprünglich zwischen Basis- und Verbesserungsinnovation unterscheidet.

artigkeit nur schwer, vor allem nicht allgemeingültig und nur subjektiv definieren lässt. Abbildung 13¹⁸³ gibt einen Überblick über die Klassifikationen von Innovation nach dem Grad der Neuartigkeit in der aktuellen Literatur.

| Grad der Neuartigkeit | Erläuterung | Beispiel |
|---------------------------------------|--|--|
| Basisinnovationen ¹⁸⁴ | sind richtungs- und werteändernde Abweichungen und Veränderungen von Problemlösungen. Sie markieren einen Durchbruch im Vergleich zum bisherigen Kenntnisstand, führen zu neuen Wirkungsprinzipien und damit oft zu völlig neuen Produkten, Verfahren oder Maßnahmen, die Menschen bzw. deren Beziehungsgefüge betreffen. Basisinnovationen generieren Neuland für menschliche Betätigung bzw. stellen bestehende Werte in Frage. Sie ziehen i.d.R. Verbesserungs- und Anpassungsinnovationen nach sich. | Dampfmaschine, Mikroprozessor |
| Verbesserungsinnovationen | sind Weiterentwicklungen bestehender Problemlösungen, indem einzelne oder mehrere Nutzenparameter der Problemlösung verbessert werden. Verbesserungsinnovationen erfüllen bspw. einen bestehenden Bedarf umweltschonender, mit höherer Qualität oder zu einem niedrigeren Preis. Sie verändern bestehende Werte nicht wesentlich, sondern erfüllen die auf bestehenden Werten basierenden Bedürfnisse besser als bisher. | Leistungssteigerung bei Mikroprozessoren |
| Anpassungsinnovationen ¹⁸⁵ | sind Modifikationen bestehender Problemlösungen an spezifische Bedingungen, z.B. Kundenwünsche, regionale Besonderheiten etc. Sie verändern bestehende Werte nicht, sondern erfüllen im Gegensatz zu bestehenden Problemlösungen die vom Anwender der Innovation erwarteten Funktionen unter spezifischen Rahmenbedingungen. | Anpassung eines in Europa zertifizierten Pkws an die Zulassungsbedingungen der USA |
| Imitationen | sind bewusste Nachahmungen von vorhandenen Problemlösungen, die andere Unternehmen i.d.R. bereits erfolgreich eingeführt haben. I.d.R. leisten sie hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung das gleiche wie die bereits vorhandenen Problemlösungen, werden oft jedoch zu einem günstigeren Preis angeboten. | Schokowunderkugel (1996) als Imitation des Überraschungseis (1974) |
| Scheininnovationen | sind Veränderungen von vorhandenen Problemlösungen ohne dass ein Nutzenparameter tatsächlich hinzukommt oder verbessert wird, so genannte Pseudoverbesserungen. | Veränderung des Designs eines Gebrauchsgegenstandes, ohne dass für den Anwender die Ergonomie, Leistung o.ä. verbessert wurde. |

Abbildung 13: Klassifikation von Innovation nach dem Grad der Neuartigkeit

¹⁸³ Die Abbildung 13 stellt die Ausführungen von Thom (1980) S. 40, Fischer, Risch (1993), S. 215, Pleschak, Sabisch (1996), S. 4, Hauschildt (1993), S. 46 und Vahs, Burmester (1999), S. 79 tabellarisch zusammen.

¹⁸⁴ BERTH (vgl. (1993), S. 208) spricht von Durchbruchs- anstelle von Basisinnovationen und nennt als Beispiel die Swatch. Mit der Swatch wurde aus dem traditionellen Gebrauchs- und Wertgegenstand Uhr ein kurzlebiger Mode- und Sammelartikel (für bestimmte Kundenkreise).

¹⁸⁵ MARQUIS bezeichnet Innovationen, die einen eher geringen Grad an Neuartigkeit haben, wie Anpassungsinnovationen, Imitationen, aber teilweise auch Verbesserungsinnovationen als so genannten ‚nuts and bolts‘. Vgl. Marquis 1982, S. 43

Die Unterscheidung zwischen Basis- und Verbesserungsinnovation wird auch im volkswirtschaftlichen Kontext bei theoretischen Erklärungsversuchen zu den Auslösern von Innovationschüben und dem Zusammenhang zwischen Innovation, Konjunkturzyklen und der Entstehung von Branchen thematisiert¹⁸⁶. In der betriebswirtschaftlichen Diskussion wird die Klassifizierung von Innovation nach dem Grad der Neuartigkeit vornehmlich aus folgenden Gründen vorgenommen:

■ **Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Neuartigkeit und der Höhe des erforderlichen Ressourceneinsatzes für Innovation.**

Je nach Grad der Neuartigkeit bewirken und erfordern Innovationen mehr oder weniger starke Veränderungen¹⁸⁷ innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die wiederum die Unsicherheit, das Risiko, die Komplexität und das Konfliktpotenzial der Innovation und deshalb auch die Investitionen in Sach- und Humankapital entscheidend beeinflussen. Bei technologischen Innovationen werden z.B. Schrittmachertechnologien¹⁸⁸ eingesetzt, die einen geringen Anwendungsreifegrad besitzen und deshalb vergleichsweise hohe Investitionen erfordern, bis sie in einer Innovation anwendungsreif entwickelt sind.

■ **Der Grad der Neuartigkeit ist u.a. ausschlaggebend für das Vorgehen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen.**

Je höher der Grad der Neuartigkeit ist, desto größer sind die Schwierigkeiten, Innovationen zu planen, steuern und kontrollieren. Bei steigendem Grad der Neuartigkeit erhöht sich i.d.R. auch die Entstehungszeit, die die Planungsgenauigkeit und -unsicherheit erhöht. Die damit verbundene zunehmende Komplexität erschwert die Schaffung von Transparenz, wodurch sich das Risiko von Fehlentscheidung erhöht. Mit dem Grad der Neuartigkeit von Innovationen wachsen und variieren auch die Anforderungen an das Management von Innovationen.

■ **Stellenweise¹⁸⁹ wird ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Neuartigkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Innovation unterstellt.**

Schon aus der Wahl der Begriffe lässt sich eine Wertung erkennen: Basisinnovationen, wirkliche Durchbrüche, sind anzustreben und Imitationen oder gar Scheininnovationen sind negativ belegt, da sie für Einfallslosigkeit und fehlende Kreativität stehen¹⁹⁰. Wirklich richtungs- und werteverändernde Anwendungen, wie z.B. die Nutzung der Elektrizität oder der Dampfkraft, sind naturgemäß selten. Ob etwas als richtungsverändernd neu vom Anwender wahrgenommen wird oder nicht, ist immer subjektiv und impliziert nicht automa-

¹⁸⁶ Vgl. z.B. Melzer (1988), S. 118ff., van Duijn (1983), S. 95f.

¹⁸⁷ Kroy spricht von radikalen Innovationen (hoher Grad an Neuartigkeit, erfolgen in neuen Märkten und auf unbekanntem Anwendungsgebieten), die ein hohes Maß an Veränderung erfordern und bewirken und von inkrementalen Innovationen (rel. geringer Grad an Neuartigkeit, erfolgen in bestehenden oder verwandten Märkten und auf bekannten Anwendungsgebieten), die ein relativ geringes Maß an Veränderung erfordern und bewirken. Vgl. Kroy (1995), S. 59. I.d.R. ist davon auszugehen, dass Basisinnovationen radikale und Verbesserungs-, Anpassungsinnovationen inkrementale Veränderungen erfordern und bewirken.

¹⁸⁸ Nach A.D. LITTLE werden Technologien hinsichtlich ihres strategischen Wettbewerbspotenzials entlang des Lebenszyklus in Schrittmacher- (zu Beginn des Technologielebenszyklus, hohes strategisches Wettbewerbspotenzial), Schlüssel- und Basistechnologien (gegen Ende des Technologielebenszyklus, geringes strategisches Wettbewerbspotenzial) unterteilt. Vgl. Little (1988), S. 29ff.

¹⁸⁹ Vgl. z.B. Berth (1993), S. 215f. und die Ausführungen von Thom (1980), S. 24f.

¹⁹⁰ Vgl. auch Hauschildt (1993), S. 46 und Vahs, Burmester (1999), S. 79

tisch, dass dieses auch wirtschaftlich erfolgreich sein muss. Bei Innovationsentscheidungen bzw. im Rahmen der Umsetzung von Ideen zu Innovationen kann der Erfolg der späteren Innovation zum Entscheidungszeitpunkt nicht vorausgesagt werden. Er ist u.a. davon abhängig, inwieweit es gelingt, auf künftige Bedürfnisse und künftiges Verhalten potenzieller Anwender einzuwirken¹⁹¹ bzw. sie zu treffen. Nur wenn der Anwender einen echten Zusatz-Nutzen empfindet, wird sich die Innovation auf dem externen oder internen Markt durchsetzen und so zum wirtschaftlichen Erfolg, der nur mit der entsprechenden Zeitverzögerung für die Adaption der Innovation überhaupt feststellbar ist. Wie in empirischen Studien gezeigt werden konnte, tragen Innovationen mit einem vergleichsweise niedrigen Grad an Neuartigkeit vielfach signifikant zum Unternehmenserfolg bei¹⁹². Vor allem technologische Innovationen mit einem hohen Grad an Neuartigkeit haben zwar ein hohes längerfristiges Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial, weshalb sie eine strategische Bedeutung für Unternehmen haben. Aber die Höhe des Grades der Neuartigkeit alleine ist kein Garant für den Erfolg.¹⁹³ Vielmehr ist es das unter Beachtung aller Rahmenbedingungen sorgfältig geplante Innovationsverhalten des Unternehmens und die für den Anwender nutzbringende Befriedigung konkreter Bedürfnisse durch die Innovation, auch wenn sie zum Zeitpunkt der Entscheidung über Innovation noch nicht exakt bekannt sind oder Bedürfnisse sogar erst durch die Innovation geweckt werden.

Manche Autoren¹⁹⁴ gehen bei der Definition von Innovation so weit, dass sie den wirtschaftlichen Erfolg der Innovation als normatives Kriterium für die Bezeichnung einer Neuerung als Innovation ansehen. Dahinter verbirgt sich im Grunde das bereits oben erwähnte gedankliche Konstrukt und somit auch die gleiche Schwierigkeit: Mit der Neuartigkeit wird der Fortschritts- bzw. Verbesserungsaspekt verbunden. Dieser kann jedoch nur im jeweils subjektiv empfundenen Nutzen ausgedrückt werden und ist somit kein geeignetes Kriterium für den Innovationsbegriff. Der Begriff der Innovation umfasst nach vorliegendem Verständnis also nicht selbstredend den Erfolg. Da Innovation jedoch keinen Selbstzweck darstellt, wird ein Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens bei den Bemühungen um Innovation auf jeden Fall angestrebt. Die tatsächliche Einführung von etwas Neuem sowie der Wille zur Durchsetzung dieser Neuerung und damit deren wirtschaftlicher Erfolg ist als Kriterium ausreichend, eine Neuerung als Innovation zu bezeichnen,¹⁹⁵ zumal die Feststellung des Erfolges und die Markteinführung zeitlich auseinander fallen.

¹⁹¹ Vgl. Hauschildt (1993), S. 20

¹⁹² Vgl. Marquis (1982), 43ff., Gierschner (1991) und die dort weiterhin zitierten Untersuchungen

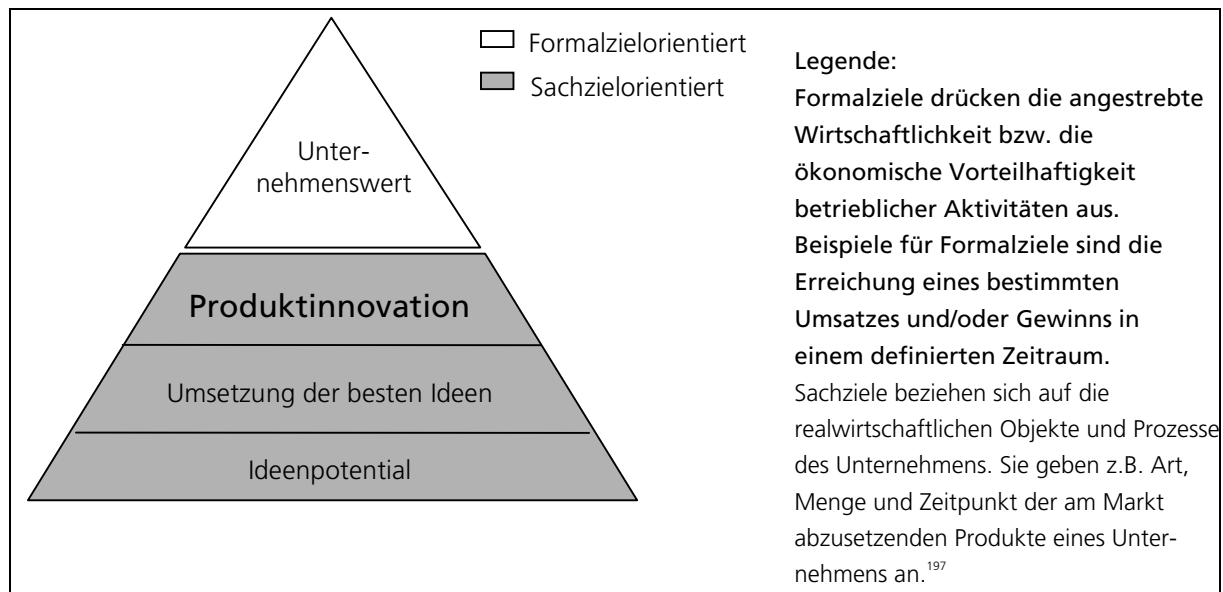
¹⁹³ Von den zwischen ca. 1970 und 1995 in Deutschland getätigten erfolgreichen Innovationen waren ca. zwei Drittel Verbesserungs- oder Anpassungsinnovationen, also solche die, vergleichsweise inkrementale Veränderungen erfordern und bewirken, vgl. Kroy (1995), S. 59. Auch GERPOTT führt an, dass ein linearer positiver Zusammenhang zwischen dem Neuheitsgrad einer Innovation und dem wirtschaftlichen Erfolg bislang nicht nachgewiesen werden konnte, vgl. Gerpott (1999), S. 45.

¹⁹⁴ Vgl. z.B. Hausschildt (1993), S. 19, Thom (1980), S. 24ff. und die dort zitierte Literatur.

¹⁹⁵ Vgl. Kern (1979), S. 277

2.1.2 Gegenstand von Innovationen

Primäres Ziel eines Unternehmens ist es, im Wettbewerb zu bestehen und den Unternehmenswert durch Gewinnbeitrag zu verbessern. Dieser kann prinzipiell durch solche Maßnahmen positiv beeinflusst werden, bei denen der Grenzumsatz größer ist als die daraus resultierenden Grenzkosten. Alle betrieblichen Maßnahmen müssen deshalb letztlich dazu dienen, den Unternehmenswert des Unternehmens zu verbessern bzw. zumindest zu erhalten, unabhängig davon, ob die Wirkung direkt oder indirekt erreicht wird. An derselben Zielsetzung haben sich folglich auch Innovationen und Prinzipien sowie Maßnahmen zur Innovationsförderung zu orientieren¹⁹⁶.



Betriebliche Innovationen sind Problemlösungen i.S. der Erneuerung von Unternehmensleistungen (z.B. Produkte), Verfahren bzw. Prozesse und Bedingungen zur Leistungserstellung (z.B. Unternehmensorganisation, -kultur)¹⁹⁸. So lassen sich betriebliche Innovationen hinsichtlich ihres Gegenstandes folgendermaßen differenzieren:¹⁹⁹

Produktinnovation

Produktinnovationen verändern Sachziele von Unternehmen. Sie erneuern die absatzfähigen Leistungen eines Unternehmens derart, dass sie entweder dem Anwender (Kunde) erlauben,

¹⁹⁶ Ungeachtet der Diskussion um Gewinnmaximierung bzw. -optimierung und der Tatsache, dass das betriebliche Zielsystem noch andere Zieldimensionen umfasst und Ziele unter Nebenbedingungen verfolgt werden müssen, soll durch die Vereinfachung der prinzipiellen Ziel-Maßnahmenhierarchie (vgl. Abbildung 14) veranschaulicht werden, dass letztlich alle betrieblichen Aktivitäten vom Prinzip der Wirtschaftlichkeit geprägt sind (vgl. zur Problematik des Prinzips der Gewinnmaximierung auch Schweitzer (1997), S. 48). Die betriebswirtschaftliche Wirkung betrieblicher Maßnahmen eindeutig festzustellen oder gar nachzuweisen wird umso schwieriger, je komplexer der Sachverhalt ist. Dies rührt im Wesentlichen daher, dass solche Maßnahmen nur selten unmittelbar wirken. I.d.R. wirken sie mittelbar, d.h. die aus diesen Maßnahmen resultierenden Effekte sind nicht am ‚Ansatzpunkt‘ der Maßnahmen festzustellen und damit oft auch nicht eindeutig nachweisbar. Problematisch ist ferner, dass diese Effekte nur in Ausnahmefällen quantifizierbar sind. Mit qualitativen (Teil-) Effekten ist aber automatisch ein inhärentes Quantifizierungsproblem verbunden, und damit oftmals auch ein ‚Rechtfertigungsproblem‘. Dies gilt im besonderen Maße für Innovationsaktivitäten, vgl. z.B. auch Gerpott (1999), S. 67.

¹⁹⁷ Vgl. Kosiol (1966) S. 212, Schweitzer (1997), S. 29, Hahn (1993), Sp. 3194

¹⁹⁸ Vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 1

¹⁹⁹ Vgl. z.B.: Thom (1980), S. 32ff., Vonlanthen (1995), S. 36, Hauschildt (1993), S. 9, Hofmann, (1991), S. 23, Bitzer (1990), S. 11

vorhandene Bedarfe in einer neuen, besseren Art und Weise zu befriedigen, oder aber neue Bedarfs-
potenziale schaffen. Neuerungen bei Produkten können in folgenden Bereichen stattfinden:²⁰⁰

- im **Produktkern**, als die Grundfunktionen und damit verbundenen wesentlichen Leistungsmerkmale des Produktes,
- am **Produktäußeren**, als die vom Kunden wahrnehmbare Form und äußere Funktion des Produktes,
- bei **Zusatzleistungen**, als die zusätzlichen Leistungsmerkmale und immateriellen Dienstleistungen.

Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen können zunehmend durch Erneuerungen an äußerlich wahrnehmbaren Merkmalen des Produktes oder durch Erneuerung von Zusatzleistungen realisiert werden. In Abhängigkeit von der Produktart (Investitions- oder Konsumgut), der Lebenszyklusphase des Produktes, der Wettbewerbssituation der Branche, der verfolgten Wettbewerbsstrategie und des bedienten Marktsegmentes, bieten solche, sich am Produktäußeren orientierenden Innovationen für den Kunden schnell und deutlich wahrnehmbare Ergebnisse der Erneuerung bei vergleichsweise geringem Aufwand und kurzer Entstehungszeit für den Anbieter.²⁰¹

Verfahrensinnovation

Verfahrensinnovationen verändern die Formalziele von Unternehmen und sind gekennzeichnet durch neuartige Faktorkombinationen, die kostengünstigere, qualitativ hochwertigere, sicherere oder schnellere Leistungen entlang der gesamten betrieblichen Wertschöpfungskette und in den indirekten Bereichen eines Unternehmens ermöglichen.

Sozialinnovationen

Sozialinnovationen sind bewusste Veränderungen im Humanbereich, um die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern in allen betrieblichen Aufgabenbereichen zu verbessern. Hiervon können Individuen oder deren Beziehungsgefüge betroffen sein. Sie sind sowohl auf Sach- als auch auf Formalziele von Unternehmen gerichtet.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das primäre Ziel des Innovationsmanagements, Zahl und Qualität der Produktinnovationen zu steigern und den Wertschöpfungsprozess möglichst effizient zu gestalten (vgl. Abbildung 14). Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass der Blick nur noch auf technologieorientierte Innovationsarten, wie Produkt- und Verfahrensinnovationen, gerichtet ist.²⁰² Bezogen auf die drei vorgestellten Innovationsarten ergibt sich nach den obigen Ausführungen eine Verschiebung der Priorisierung: technologieorientierte Produkt- und Verfahrensinnovationen dürfen nicht alleine im

²⁰⁰ Vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 15

²⁰¹ Vgl. auch Pleschak, Sabisch (1996), S. 15. Hinzu kommt, dass die einwandfreie und qualitativ hochwertige Erfüllung der Kernfunktionen des Produktes vom Kunden zunehmend als ‚Standardqualität‘ vorausgesetzt wird, vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation. Aufwendige Innovationen der Kernfunktion von Produkten bieten nur bedingt hohe Differenzierungspotenziale, so dass unter Berücksichtigung der Lebenszyklusphase, der Wettbewerbssituation und -strategie Innovationen am Produktäußeren und bei den Zusatzleistungen zunehmend Bedeutung innerhalb der Produktinnovationen haben.

²⁰² Diverse empirische Untersuchungen tragen dieser ‚eingeschränkten Sichtweise‘ Rechnung, indem sie sich vor allem auf die Produkt- und Prozessinnovationen konzentrieren. ABERNATHY, UTTERBACK stellen z.B. fest, dass Produkt- und Prozessinnovationen in einer fest definierten Relation zueinander stehen: Zu Beginn einer technologischen Entwicklung ist die Produktinnovationsrate sehr hoch, nimmt im Zeitverlauf aber ab. Die Zahl der Verfahrensinnovationen ist zunächst gering, steigt im Zeitverlauf jedoch bis zum so genannten kritischen Design an (überlegene Produktkonfiguration, deren Spezifikation für künftige Produktentwicklungen den Standard vorgibt) und fällt dann ebenfalls wieder ab. Vgl. Utterback, Abernathy (1975), S. 645ff., Abernathy, Utterback (1978), S. 41 und Utterback (1994). Sozialinnovationen werden auch in diesem Modell nicht berücksichtigt, vgl. zu der Kritik z.B. auch Stata (1989), S. 64.

Mittelpunkt des Innovationsmanagements stehen. Vielmehr sind Sozialinnovationen, als Maßnahmen, die sich auf Mitarbeiter und deren Beziehungsgefüge richten, bewusst zur Förderung von technologieorientierten Innovationen einzusetzen. Abbildung 15 zeigt Beispiele und die Zielrichtung der einzelnen Innovationsarten sowie deren Ziel-Mittel-Beziehung auf.



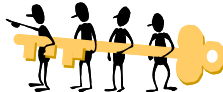
| Innovationsobjekt | Technologieorientierte Innovationen | | Nicht-technologieorientierte Innovationen |
|---|--|---|--|
| | Verfahrensinnovation | Produktinnovation | Sozialinnovation |
| Innovationsobjekt | Verfahren | Produkt | Menschen und Beziehungsgefüge |
| Beispiel | <ul style="list-style-type: none"> Veränderung von Arbeitsprozessen und -methoden Produktionsstraße Beschichtungstechnik Lackierverfahren ... | <ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung/Verbesserung eines bestimmten Produktes/Produktionsprogrammes Entwicklung eines neuen Produktes/Produktionsprogrammes ... | <ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen der Personalentwicklung Neue Anreizsysteme Veränderung der Organisationsstruktur (Organisationsentwicklung) Veränderung des Führungsstils Neue Lohn- und Gehaltssysteme ... |
| Grobe Zielrichtung | Effiziente rationelle (und umweltgerechte) Herstellung von Produkten ↓ Senkung Herstellkosten | Bedarfsgerechte oder bedarfsauslösende Produkte ↓ Steigerung des Umsatzes über eine Steigerung der Kundenzufriedenheit | Hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bei hoher Arbeitszufriedenheit ↓ Steigerung und Ausschöpfung des Mitarbeiterpotentials |
| zeitlicher Zusammenhang zwischen den Innovationsarten | Parallel zu Produktinnovation oder der Produktinnovation folgend | Kernprozess des Unternehmens | Vor, parallel oder nach Produkt- und Verfahrensinnovationen |
| Ziel-Mittel-Beziehung | Mittel  |  |  Mittel |

Abbildung 15: Die betrieblichen Innovationsarten

Zwischen den betrieblichen Innovationsarten besteht ein komplexes Wirkungsgeflecht: Verfahrensinnovationen sind meist die Folge von Produktinnovationen, sie können aber auch Voraussetzung, Initiator, Katalysator für und/oder Folge von diesen sein. Sozialinnovationen hingegen sind Voraussetzung, Initiator, Katalysator für und/oder Folge von allen technologieorientierten Innovationsarten. Insgesamt wird durch diese Ziel-Mittel-Beziehungen folgendes deutlich:

- Alle betrieblichen Innovationsarten stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander.²⁰³
- Verfahrens- und Sozialinnovationen stellen unterstützende Funktionen für Produktinnovationen dar.
- Bei einem ganzheitlichen Verständnis von Innovation nehmen Sozialinnovationen eine tragende Rolle ein, da sie als Voraussetzung für andere Innovationsarten zu sehen sind bzw. die anderen Innovationsarten mittel- oder unmittelbar fördern.²⁰⁴

²⁰³ Vgl. auch Hauser (1990), S. 51ff., Zahn, Weidler (1992), S. 6

²⁰⁴ Vgl. Zapf (1989), S. 177

Unter Innovation wird zusammenfassend die Einführung von neuen Produkten, Verfahren oder Maßnahmen, die Individuen und deren Beziehungsgefüge betreffen, verstanden, wobei sich das Kriterium der Neuartigkeit auf das am Markt einführende Unternehmen bezieht. Innovationen sind kein Selbstzweck, sondern streben einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes an, der jedoch nicht ursächlich vom Grad der Neuartigkeit der Innovation abhängt. Innovationen bedingen den Umgang mit Unsicherheit, Risiko, Komplexität und sozialen Konflikten.

Dieses, in Bezug auf die Radikalität der Veränderung der Ergebnisse gemäßigte Verständnis von Innovation, setzt sich zunehmend in der neueren Literatur zur Innovationsforschung durch.²⁰⁵ Die vielfach in westlichen Industriekreisen vertretene Grundhaltung, dass Innovationen in großen Schritten und bahnbrechenden Dimensionen zu erfolgen hat, wird durch eine Sichtweise erneuert, die kleine Schritte und inkrementale Veränderung in der Betrachtungen einschließt.²⁰⁶

| Merkmal | Verständnis von Innovation | |
|--------------------|---|--|
| | traditionell | modern, umfassend |
| Maß an Veränderung | Radikale Veränderung („große Schritte“) | Radikale und inkrementale Veränderung („kleine und große Schritte“) |
| Devise | Abbruch und Neuaufbau | Verbesserung, Abbruch und Neuaufbau |
| Vorgehensweise | „Ellenbogenverfahren“, Individuelle Ideen und Anstrengungen | „Kollektivegeist“, Individualität sowie Gruppenarbeit und gemeinsames Vorgehen |
| Gegenstand | Fokus auf technologische Innovationen | technologischer und sozialer Innovationen |
| Prozessbeteiligte | Wenige ausgewählte Mitarbeiter, „Elitekreis“, Geschäftsleitung, spezielle Stäbe und Abteilungen, wie z.B. F&E | Alle Mitarbeiter |
| Führungsgrundsätze | Spezialistenorientiert | Generalistenorientiert, kollektiv aus Spezialisten |
| Feedback | Eingeschränkt, im Nachhinein als Kontrolle eingesetzt | Umfassend und intensiv, steuernd als Coaching eingesetzt |

Abbildung 16: Traditionelles und modernes, umfassendes Verständnis von Innovation
 Quelle: In Anlehnung an Bullinger (1994), S. 37, Sabisch, Pleschak (1996), S. 3, Vahs, Burmester (1999), S. 44

2.1.3 Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation

Um Innovationen zielgerichtet hervorbringen zu können, sind zu Beginn des Innovationsprozesses **Suchfelder** zu definieren. Sie bilden den Rahmen für Ideen, indem sie den durch z.B. Situations- und Problemanalysen festgestellten strategischen Innovationsbedarf präzisieren und veranschaulichen. Präzisiert wird der Innovationsbedarf, indem das identifizierte Problem, das durch Innovation gelöst werden soll, inhaltlich und hinsichtlich des späteren Anwendungsfeldes charakterisiert wird. Suchfelder dienen als Orientierungshilfe für die Ideengenerierung und tragen dazu bei, Fehlallokationen

²⁰⁵ Vgl. z.B. Bullinger (1994), S. 37, Beyer, Beyer (1994), S. 121, Pleschak, Sabisch (1996), S. 3, Wildemann (1998), S. 1182

²⁰⁶ Entsprechende Ansätze finden sich in japanischen Managementphilosophien wie z.B. Kaizen und TQM, vgl. auch Bullinger (1994), S. 36.

von Ressourcen zu vermeiden, indem sich die Aufmerksamkeit und Aktivitäten schon zu Beginn des Innovationsprozesses auf strategisch relevante Problemlösungen konzentrieren.²⁰⁷

Laut Duden bedeutet Idee im philosophischen Sinne entweder „den Erscheinungen zugrundeliegender reiner Begriff der Dinge“ oder „Vorstellung bzw. Begriff von etwas auf einer hohen Stufe der Abstraktion“²⁰⁸. Ideen werden auch mit Gedanken, i. S. von Leitbildern, die jemanden in seinem Denken und Handeln bestimmen, gleichgesetzt oder als schöpferische Gedanken bzw. gute Einfälle bezeichnet.²⁰⁹ Im Zusammenhang mit Innovationen hat für die vorliegende Arbeit folgende Definition Gültigkeit: **Ideen** sind Einfälle und Gedanken von Menschen, die auf der Suche nach Problemlösungen entstehen. Sie sind insofern schöpferisch, als dass Menschen bei der Suche nach Problemlösungen im Rahmen des Innovationsprozesses i.d.R., bezogen auf ihren Erfahrungs- und Erkenntnisstand, gedanklich neue Aufgaben bearbeiten. Ideen sind immateriell und werden verbal oder allenfalls bildlich dargestellt. Durch die Definition des Suchfeldes wird der Gegenstandsbereich, auf den sich die Einfälle und Gedanken beziehen sollen, eingeschränkt. Im Zusammenhang mit Innovation sind Ideen Ausdruck des bewussten Entschlusses, sich zielgerichtet mit erfolgversprechenden Neuerungen zu beschäftigen. Sie sind jedoch vergleichsweise vage und unscharf in Bezug auf die Güte ihrer Problemlösungsfähigkeit.²¹⁰

Eine Konkretisierung der Ideen hinsichtlich ihres Beitrags zur Deckung des Innovationsbedarfs, der mittels Suchfeld konkretisiert ist, stellt die Innovationsidee dar. Diese Arbeit bedient sich des Begriffs der **Innovationsidee**, um zu verdeutlichen, dass erste Ideen, die zu einem Suchfeld geäußert werden, sukzessive weiterentwickelt und in Bezug auf ihre Anwendungsmöglichkeiten detaillierter ausgearbeitet werden müssen. Bei technisch orientierten Innovationsideen geht die Konkretisierung über die Darstellung der rein technisch-naturwissenschaftlichen Zusammenhänge hinaus. Zur Weiterentwicklung und Konkretisierung werden technisch orientierte Innovationsideen auch als Modelle oder so genannte Mock-Ups²¹¹ dargestellt, um sie einem größeren Kreis besser verständlich darstellen zu können. Die Konkretisierung muss so weit vorangetrieben werden, dass eine Bewertung hinsichtlich der Güte der Problemlösungsfähigkeit möglich ist.

Vor allem im Zusammenhang mit Verfahrens- und Produktinnovation wird von **Invention** als dem technischen Teil der vollständig und konkret formulierten Idee gesprochen. Invention bedeutet laut Duden Erfindung.²¹² Die Erfindung ist eine Art Anweisung, wie mit oder durch Beeinflussung von Naturkräften ein technisches Problem wiederholbar zu lösen ist.²¹³ I.d.R. sind Inventionen Elemente einer, über die technischen Zusammenhänge hinausgehende Innovationsidee. Die Invention ist immer noch ein gedankliches oder modellhaftes Gerüst, jedoch mit exakt definierten Merkmalen, die u.U.

²⁰⁷ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 139f.

²⁰⁸ Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 330

²⁰⁹ Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 330

²¹⁰ Vgl. Hauschildt (1993), S. 16, Vahs, Burmester (1999), S. 137

²¹¹ Mock-Up bezeichnet ein Modell in Originalgröße. Heute werden Physical Mock-Ups weitestgehend durch Digital Mock-Ups ersetzt, die auf 3D-CAD-Daten basieren und schon früh im Innovationsprozess zur Verfügung stehen. Vgl. Müller (1998)

²¹² Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 363

²¹³ Vgl. Brockhoff (1999), S. 35ff., Bürgel u.a. (1996) S. 13 ff.

auch bereits erstmalig technisch realisiert wurden. Inventionen sind integraler Bestandteil von technologischen Innovationen. Je nach Grad der technischen Neuartigkeit eignen sich Inventionen zur Patentierung.²¹⁴

Die Realisierung von Innovationen in Form von Projekten ist allgemein anerkannter Status.²¹⁵ Projekte zeichnen sich durch folgende Merkmale aus, die per Definition auch auf Innovation zutreffen: einmalig, komplex, neuartig, unsicher, dynamisch, interdisziplinär, zeitlich befristet und mit begrenzten Ressourcen.²¹⁶ Ungeachtet dessen, dass sich verschiedene Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation in Form von Projekten erarbeiten lassen, wird in dieser Arbeit der **Innovationsprojektauftrag** als letzte inhaltliche Konkretisierungsstufe vor der tatsächlichen Realisierung und Markteinführung der Innovationsidee verstanden. Erteilt wird er von einem entsprechend autorisierten Auftraggeber im Unternehmen, i.d.R. dem Top-Management. Nach WITTE stellt die Invention eine wirtschaftliche Nutzungs-Chance²¹⁷ dar, deren Realisierung gemäß Definition durch die Innovation angestrebt wird. Die Realisierung von Innovationen als Projekte will letztlich die Erreichung des wirtschaftlichen Erfolges sicherstellen, indem Innovationen gerade wegen ihrer hohen Unsicherheit, dem hohen Risiko und ihrer Komplexität, mit der nötigen Aufmerksamkeit angemessen geplant und gesteuert werden. Innovationsprojekte sind gekennzeichnet durch ausführliche Pflichten- und Lastenhefte sowie detaillierte Struktur-, Termin-, Ablauf-, Kapazitäts- und Finanzpläne, die nach der erstmaligen Erstellung fortwährend detailliert und aktualisiert werden.

Ohne auf den Prozess der Innovation näher einzugehen, dieser wird im Folgenden Kapitel ausführlich erläutert, zeigt Abbildung 17 zusammenfassend und mit Beispielen die wertschöpfenden Teilergebnisse, die im Verlauf des Innovationsprozesses erarbeitet oder extern bezogen werden müssen, damit Innovationen entstehen können. Innovationen sind jedoch aufgrund ihrer Unsicherheit, ihrem Risiko und ihrer Komplexität im Voraus nicht vollständig determinierbar, so dass auch die dazu notwendigen Teilergebnisse nicht zwangsweise in der dargestellten Reihenfolge zu erreichen sind. Die Tabelle vermittelt jedoch, welche Teilergebnisse prinzipiell zu erarbeiten oder zu beschaffen sind und dass die Teilergebnisse zunehmend konkreter werden, vor allem in Richtung wirtschaftlicher Verwertbarkeit.

²¹⁴ Vgl. Bleicher (1990), S. 3f., Thom (1980), S. 24, Brockhoff (1999), S. 35ff., Hauschildt (1993), S. 16f. und S. 307, Bürgel u.a. (1996) S. 13 ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 6

²¹⁵ Vgl. z.B. Pleschak, Sabisch (1996), S. 25, Hauschildt (1993), S. 61ff., Vahs, Burmester (1999), S. 233ff.

²¹⁶ Vgl. Projektmerkmale nach DIN 69901, in Platz, Schmelzer (1986), S. 2

²¹⁷ Vgl. Witte (1973), S. 2

| | Teilergebnisse | Definition | Beispiel |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|--|
| ↓ Zunehmende Konkretisierung | Suchfeld | Konkretisierung des festgestellten Innovationsbedarfs zu einer exakt definierten Problemstellung. | Passive Sicherheit im Pkw für ‚junggebliebene Alte‘; |
| | Idee | Schöpferischer Gedanke bzw. Einfall zur Lösung einer erkannten Problemstellung. | Rückhaltesystem, Airbag, Energieumleitung beim Aufprall; |
| | Innovations- idee | Inhaltlich weiterentwickelte oder in Bezug auf ihre Anwendungsmöglichkeiten detaillierter ausgearbeitete Idee, die zu einem Suchfeld geäußert wurden. | Hosenträgergurt mit jugendlichem Design und extrem ergonomischer Bedienoberfläche; |
| ↓ | Invention | Vollständig und konkret formulierte technische Idee, mit exakt definierten Merkmalen, die u.U. auch bereits erstmalig technisch realisiert wird und je nach Grad der technischen Neuartigkeit patentierbar ist. | Neues, in der Automobilbranche nicht bekanntes Gurtverschlussystem mit besonders leichtem Öffnungsmechanismus; |
| | Innovations- projektauftrag | Letzte inhaltliche Konkretisierungsstufe vor der tatsächlichen Realisierung und Markteinführung der Innovationsidee, als Grundlage zur angemessenen Planung und Steuerung den wirtschaftlichen Erfolg der Innovation sicherzustellen. | Pflichten- und Lastenhefte, Projektstruktur, -termin, -ablauf, -kapazitäts- und -finanzplan zur Realisierung des jugendlich gestalteten Hosenträgergurtes; |

Abbildung 17: Wertschöpfende Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation

2.2 Innovation als Prozess

Zunächst ist zu klären, welches die besonderen Kennzeichen von Innovationsprozessen sind. Hierzu wird eine Abgrenzung zu Routineprozessen²¹⁸ vorgenommen, um so grundsätzliche Anforderungen an das Management von Ideen- und Innovationsprozessen im Unternehmen zu definieren. Die detaillierte Beschreibung des Innovationsprozesses, seiner Phasen und Teilprozesse sowie deren Zielsetzung erlaubt es, Anforderungen an die Prozessbeteiligten und entscheidende Schlüsselfaktoren zur Zielerreichung im Prozess zu identifizieren. Aus der Charakteristik des Ideen- und Innovationsprozesses lassen sich anschließend die Schwerpunkte für ein effektives Management von Ideen- und Innovationsprozessen ableiten. Hierbei werden Erkenntnisse bereits durchgeführter theoretischer und empirischer Arbeiten zum Innovationsmanagement berücksichtigt.

2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses

Aus traditioneller produktionswirtschaftlicher Sicht besteht ein **Prozess** aus Tätigkeiten bzw. Aufgaben, bei denen Einsatzgüter (Input) in Ausbringungsgüter (Output) umgewandelt werden.²¹⁹ Im Vordergrund steht die Tätigkeit der Umwandlung, also die Transformation. Bei jeder Transformation wird Input in Form von Stoffen, körperlicher und geistiger Arbeit eingebracht. Als Ergebnis der Transformation entsteht materieller oder immaterieller Output bzw. Teilergebnisse, die für andere Prozesse zugleich wichtigste Einsatzgüter sind. Prozesse sind i.a. mit anderen Prozessen verkettet, d.h. der Output eines Prozesses dient als Input für einen anderen Prozess. Auf diese Weise entstehen zwischen den Prozessen sachlich, zeitlich und räumlich Abhängigkeiten. Damit einher geht auch, dass Prozesse vielfach über organisatorische Grenzen hinweg verlaufen und zwischen den Prozessen ein komplexes, kaum überschaubares Wirkungsgefüge besteht.²²⁰

Um dennoch eine effektive und effiziente Steuerung von Prozessen zu ermöglichen, werden Prozesse im Unternehmen über das Modell der Geschäftsprozesse transparent beschrieben und strukturiert. Die Beschreibung und Strukturierung von Geschäftsprozessen hat zum Ziel, über Standardisierung und Wiederverwendung die Steuerung der Prozesse zu ermöglichen bzw. zu erleichtern.

Nach DAVENPORT, SHORT, die über den Ansatz des Business Process Reengineering der Prozessorientierung in der modernen Managementliteratur und -praxis zu Aufmerksamkeit verholfen haben, sind **Geschäftsprozesse** eine Reihe logisch zusammenhängender Aufgaben, die ein definiertes, geschäftsrelevantes Ergebnis erreichen.²²¹ Unter diesem Blickwinkel werden Kundenorientierung und Effektivität der Prozesse stärker in den Vordergrund gestellt als aus produktionswirtschaftlicher Sicht. Geschäftsprozesse sind gekennzeichnet durch einen definierten Beginn mit entsprechendem Auslöser und ein definiertes Ende mit entsprechendem Ergebnis. An Geschäftsprozessen sind immer Kunden beteiligt,

²¹⁸ Routine bedeutet ursprünglich „praktisches Wissen, Geschicklichkeit, durch Übung und Wiederholung, Erfahrung“. Der Ausdruck „eine Arbeit wird zur Routine“ bedeutet, dass sie schematisch und gleichförmig, d.h. immer auf die gleiche Art und Weise, ausgeführt wird ohne dass die Aufgabenausführung es erforderlich macht, darüber nachzudenken. Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1970), S. 533

²¹⁹ Vgl. Schweitzer, Küpper (1974), S. 26

²²⁰ Vgl. Bea, Schnaitmann (1995), S. 279

²²¹ Vgl. Davenport, Short (1990), S. 12. Beispiele für Geschäftsprozesse sind: Produktplanung und -entwicklung, Fabrikplanung, Einkaufsabwicklung, Leistungsbereitstellungsprozess etc., vgl. Hinterhuber (1994), S. 60.

von denen das Prozess- (teil-) ergebnis in Anspruch genommen wird. Diese Kunden können unternehmensintern oder -extern sein²²². Durch die **Prozessstrukturierung** wird der Aufbau der Geschäftsprozesse festgelegt und eine transparente hierarchische Struktur aus Teil- bzw. Subprozessen erreicht, für die die Kennzeichen des übergeordneten Prozesses ebenfalls Gültigkeit haben. Diese Teilprozesse stellen inhaltlich abgeschlossene und in einem logischen Zusammenhang stehende Vorgänge dar. Die Prozessstrukturierung schafft Transparenz, indem sie die Standardisierung von Geschäftsprozessen oder von Teilprozessen über eine Wiederverwendung von vorhandenen Prozessbausteinen anstrebt. Die Strukturierungstiefe und damit die Aufteilung in unterschiedlich viele Teilprozesse ist u.a. abhängig von der Art der Aufgaben, vom Betrachtungsgegenstand und dem jeweiligen Kontext. Prozesse weisen in Abhängigkeit von der Aufgabenart (Fach-, Unterstützungs-, Führungsaufgaben) einen unterschiedlichen Grad an Steuerbarkeit auf, so dass sich die Wahl des problemadäquaten Auflösungs-niveaus nicht allgemeingültig definieren lässt. Sie wird maßgeblich von der subjektiven Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit geprägt.²²³ Auf jeder Prozessebene lässt sich auf Grundlage der Input-Transformations-Output-Beziehungen, die die prozessinternen Verflechtungen der Aufgaben bzw. Teilprozesse widerspiegeln, die Prozesslogik erkennen. Sie beinhaltet sowohl materielle als auch immaterielle Beziehungen, vor allem Informationen. Die Gesamtheit der betrieblichen Aufgaben und deren Verflechtungen lassen sich nach STRIENING in ein Spektrum von strukturierbar bis unstrukturierbar einordnen. Gut strukturierbare Prozesse sind z.B. die Lohnbuchhaltung oder Fakturierung. Dagegen sind schlecht strukturierbare Prozesse z.B. Forschung oder die Durchführung von Werbekampagnen.²²⁴

Gut strukturierbare Prozesse weisen i.d.R. einen hohen Grad an Standardisierung auf. Ein hohes Maß an Standardisierung ist vor allem bei repetitiven Aufgabenfolgen möglich und führt zur Routinisierung und damit zu einer hohen sowie vergleichsweise einfachen Steuerbarkeit dieser (Teil-)Prozesse.²²⁵ Repetitive Prozesse enthalten einfache, schematische und vornehmlich mechanistische Tätigkeiten, die den Prozessbeteiligten relativ wenig Entscheidungsfreiheit bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten lassen. Deshalb wird im Zusammenhang mit repetitiven Prozessen, deren Standardisierung über eine detaillierte und generalisierbare Prozesslogik möglich ist, von verrichtungsorientierten Prozessen gesprochen. Bei ihrer Steuerung steht die effiziente Prozessdurchführung im Vordergrund.²²⁶

Schlecht strukturierbare Prozesse zeichnen sich i.d.R. dadurch aus, dass sie im Vergleich zur letzten Prozessdurchführung andersartig ablaufen. Sie lassen sich ex ante nur auf einem relativ hohem Abstraktionsniveau standardisieren. Da der Detaillierungsgrad der Prozessstruktur so gering ist, ist die Entscheidungsfreiheit der Prozessbeteiligten bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten im Vergleich zu repetitiven Prozessen hoch. Eine generalisierte Steuerbarkeit bei der Prozessdurchführung ist nicht möglich.²²⁷ Bei diesen so genannten innovativen Prozessen tritt aufgrund des geringen

²²² Vgl. Buchholz (1994), S. 13, Wittlage (1995), S. 211, Bea, Schnaitmann (1995), S. 279, Corsten (1996), S. 1090

²²³ Vgl. Wittlage (1995), S. 211, Bea, Schnaitmann (1995), S. 282, Corsten (1996), S. 1090 und S. 1092

²²⁴ Vgl. Striening (1989), S. 331

²²⁵ Vgl. Gaitanides (1992), Sp. 2, Corsten (1996), S. 1090

²²⁶ Vgl. Bea, Schnaitmann (1995), S. 280

²²⁷ Vgl. Striening (1989), S. 331, Fischer (1993), S. 312 und S. 314, Bea, Schnaitmann (1995), S. 282, Corsten (1996), S. 1092

Detailierungsgrades im Hinblick auf das Prozessmanagement die effektive Planung, Steuerung und Kontrolle des Prozesses auf einem hohen Aggregationsniveau in den Vordergrund.²²⁸

Prinzipiell lassen sich Geschäftsprozesse bzw. ihre Teilprozesse entweder über die entsprechende Wahl von Inputfaktoren oder die Beeinflussung des Transformationsvorgangs steuern. Geschäftsprozesse werden i.d.R. wesentlich von Menschen beeinflusst. Mitarbeiter planen, steuern, kontrollieren und führen Prozesse durch, an denen wiederum Kunden mit eigenen Wünschen und Vorstellungen beteiligt sind. Vom Mitarbeiterverhalten ist es maßgeblich abhängig, in welchem Umfang Prozessergebnisse erreicht werden.²²⁹ Vor allem der Transformationsvorgang an sich kann bei intellektuell anspruchsvollen und Kreativität erfordernden Prozessen nur über das Verhalten der Prozessbeteiligten gesteuert werden. Je niedriger der Detaillierungsgrad der Prozessstruktur ist, desto stärker muss der Verhaltensaspekt zur Prozesssteuerung beachtet werden, da die einzelnen Tätigkeiten und Handlungen, die sich hinter einem Transformationsvorgang verbergen im Vorfeld nicht klar ersichtlich sind. Sie stellen quasi eine Art Black Box dar: Wahrnehmbar und direkt beeinflussbar sind die Inputfaktoren. Der Transformationsvorgang selbst ist nicht transparent und kann deshalb nur mittelbar über die Wahl entsprechender Inputfaktoren, wie z.B. besonders qualifizierte Prozessbeteiligte, und das Verhalten der Prozessbeteiligten beeinflusst werden.

Dies trifft im besonderen Maße auf Innovationsprozesse zu. Der **Innovationsprozess** ist durch eine schlecht strukturierbare Prozesslogik gekennzeichnet und lässt sich nur sinnvoll auf einem hohem Abstraktionsniveau durch ein grobes Phasenmodell schematisieren.²³⁰ Es liegen i.d.R. schwer strukturierbare, kreative Denk- und Entscheidungsprozesse zugrunde, deren Abfolge nicht immer logisch-rational nachvollziehbar ist.²³¹ Die Transformationsvorgänge sind auf jeder Prozessebene vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie intellektuelles Kapital, z.B. in Form von Wissen, verarbeiten. Im Gegensatz z.B. zu Produktionsprozessen ist der Anteil immaterieller Verflechtungen zwischen den Teilprozessen hoch. Das Prozessergebnis und Teilergebnisse sind trotz Planung für das Unternehmen vorher unbekannt und die Prozessbeteiligten haben bei der Ausführung ihrer Aufgaben eine vergleichsweise hohe Entscheidungsfreiheit.²³²

Innovationsprozesse weisen, anders als Routineprozesse, die geprägt sind durch repetitive Tätigkeiten, folgende Merkmale auf:²³³

- Aus der Neuartigkeit des Innovationsgegenstandes folgt, dass der damit verbundene Prozess, der die Innovation hervorbringt, einmalig ist und erstmalig durchlaufen wird, zumindest im Detail. Zur Planung des Prozesses kann also nur bedingt auf Erfahrungen zurückgegriffen werden.
- Die mit dem Ergebnis Innovation verbundene Unsicherheit in Bezug auf die Zielerreichung ist ebenfalls ein Merkmal des Innovationsprozesses. Sie nimmt im Verlauf des Innovationsprozesses

²²⁸ Vgl. Bea, Schnaitmann (1995), S. 280

²²⁹ Vgl. Bea, Schnaitmann (1995), S. 279 f.

²³⁰ Vgl. Kapitel 2.2.2 Der Innovationsprozess als Phasenmodell und notwendige Schlüsselfaktoren

²³¹ Vgl. Knoblauch (1996), S. 79

²³² Vgl. Schlicksupp (1992), S. 9

²³³ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 221

ab, kann aber nie ganz aufgehoben werden, da selbst kurz vor Erreichen von Prozessergebnissen vielfältige technische und wirtschaftliche Einflussgrößen auftreten können, deren Wirkung nicht vorhersehbar ist.

- Die Komplexität von Innovationen führt u.a. dazu, dass Innovationsprozesse interdisziplinär sind und eine Einbindung verschiedener unternehmensinterner und -externer Prozessbeteiligten erfordern. Die nicht immer logisch-rationale Abfolge der Prozessschritte und deren schwere Steuerbarkeit erhöhen zusätzlich den Koordinationsaufwand.

Kaum trennbar von Innovationsprozessen sind **kontinuierliche Verbesserungsprozesse**. In der Praxis ist das Ziel kontinuierlicher Verbesserungsprozesse vornehmlich die aktive Einbindung aller Mitarbeiter in das Bemühen um ständige Verbesserung und Erhöhung von Kundenzufriedenheit, um Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln im Sinne des Unternehmens anzuregen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse können Innovationsprozesse vorbereiten, Bestandteil von Innovationsprozessen sein oder der weiteren Ausreifung und Verbesserung der Innovation dienen. Sie zielen darauf ab, Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsprozesse in ihrer Qualität zu verbessern, indem sie den bisherigen Zustand versuchen zu optimieren, Mängel und Fehler beseitigen und vereinfachen, um so Abläufe zu beschleunigen und Fehlerquellen zu beseitigen. Die daraus resultierenden Verbesserungen stellen eine relative Veränderung gegenüber dem bisherigen Zustand dar, bergen jedoch i.d.R. keinen hohen Neuartigkeitsgrad in sich. Sie verkörpern meist evolutionäre Veränderungen im Unternehmen, weisen aber fast die gleichen Merkmale wie Innovationsprozesse auf:²³⁴

- Jede Veränderung erfordert im Detail neue bzw. modifizierte Prozessschritte, so dass das Merkmal der Einmaligkeit auch für kontinuierliche Verbesserungsprozesse Gültigkeit besitzt.
- Die Unsicherheit von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen ist i.d.R. eher gering, da es sich um eine Optimierung bzw. Wiederherstellung eines Zustandes handelt und nicht um eine Erneuerung, deren Ausgang ungewiss ist.
- Für die Durchführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sind ebenfalls verschiedene, vor allem unternehmensinterne Prozessbeteiligte notwendig, allerdings nicht in so großem Umfang wie für Innovationsprozesse, da i.d.R. nur Teilaspekte eines Produktes, Verfahrens oder Geschäftsprozesses verbessert werden.

Das Merkmal der Interdisziplinarität von Innovationsprozessen und auch von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen macht es erforderlich, dass viele verschiedene Bereiche des Unternehmens daran beteiligt werden. Die daraus resultierenden Schnittstellenprobleme behindern jedoch oft eine zielorientierte Prozessdurchführung, insbesondere wenn man beachtet, dass Unternehmen traditionell funktional arbeitsteilig und hierarchisch in ihrem Aufbau und auf die effiziente Abwicklung von **Routineprozessen** ausgerichtet sind. Routineprozesse sind gut strukturiert, bestehen aus repetitiven Tätigkeiten und erfordern von den Prozessbeteiligten die Konzentration auf die Durchführung der Transformationen, ohne dass neue Entscheidungen zur Prozessdurchführung selbsttätig getroffen werden müssen. Dadurch werden bestehende Strukturen oft zementiert, Flexibilität im Denken und Handeln mit ‚neuen Ideen‘ bzw. generell mit Neuem umzugehen wird be- oder gar verhindert. Die vielfach eingeführte funktional ausgerichtete Aufbau- und Ablauforganisation bietet Lernvorteile,

²³⁴ Vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 8

Größenvorteile und fördert Spezialisierung, führt aber auch dazu, dass sich im Kontext von Innovation keiner für neue Ideen oder Innovation zuständig fühlt, da sich Innovationen bzw. neue Ideen i.d.R. fachlich nicht genau einer Funktion zuordnen lassen.²³⁵ Selbst Ideen mit einem geringen Veränderungspotenzial laufen auf dem Weg zur Realisierung quer durch die Instanzen und Funktionsbereiche, mit intransparenten, teilweise auch unregelmäßigen Zuständigkeiten.

Die Verfolgung und das Vorantreiben einer Idee bis zur Realisierung bedeutet, etablierte Denk-, Verhaltens- sowie Handlungsmuster zu verlassen und sich auf neues Terrain zu begeben, ohne sicher zu wissen, ob die Bemühungen Erfolg haben werden.²³⁶ Mitarbeiter haben gelernt, ihre Handlungen an Routineprozessen und Gewohnheiten auszurichten. Vielfach führt die termingerechte und effiziente Erfüllung von Routineaufgaben eher zu der erwarteten persönlichen Belohnung als unkonventionelle Handlungsweisen oder die Beschäftigung mit Arbeitsgebieten außerhalb der eigenen Spezialisierung. Diese eher bürokratische Arbeitsweise und Orientierung an der funktionalen Aufbauorganisation führt dazu, dass neue Ideen und Innovationen „ausgesteuert“²³⁷ werden und sich keiner für neue Ideen zuständig fühlt. Es besteht kaum ein Anreiz, neue Ideen, die nicht in das vorhandene Arbeitsschema passen, zu realisieren.²³⁸

Die Fähigkeit, feststehende Arbeitsabläufe sorgfältig, hochwertig, zuverlässig und effizient auszuführen, verliert zwar nicht absolut an Bedeutung, jedoch relativ an Gewicht. Die Fähigkeit und Bereitschaft neue Wege zu gehen, mit Unsicherheit belegte Prozesse bewusst durchzuführen und darin Chancen zur Erneuerung des Leistungsprogramms und der Unternehmensstrukturen zu sehen, gewinnt an Bedeutung. Demzufolge verschieben sich aus betriebswirtschaftlicher und verhaltens-theoretischer Sicht die Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter hinsichtlich der Beherrschung von Innovationsprozessen, die sich in folgende grundsätzliche Prinzipien zur Beachtung beim Management von Innovationsprozessen zusammenfassen lassen (vgl. auch Abbildung 18):

■ **Zusammenspiel aller Geschäftsprozesse und deren Input-Output-Beziehung beachten:**

Das Zusammenspiel aller Geschäftsprozesse im Unternehmen stellt u.a. die Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse dar. Der Strategieprozess hat eine direkte Input-Output-Beziehung zum Innovationsprozess, indem er den Output ‚definiertes Innovationsverhalten‘ und ‚identifizierter Innovationsbedarf‘ als Anstoß und Input für den Innovationsprozess liefert. Der Innovationsprozess und der kontinuierliche Verbesserungsprozess überlagern sich und bedingen sich gegenseitig. Das bedeutet, dass z.B. auch eine Innovation mit hohem Veränderungspotenzial den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durchläuft und der Innovationsprozess selbst Gegenstand der kontinuierlichen Verbesserung ist. Andererseits können der Grad der Neuartigkeit und das damit verbundene Veränderungspotenzial von (Teil)-Ergebnissen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses so hoch sein, dass der

²³⁵ Vgl. Staudt (1992), S. 14, Hauschildt (1993), S. 27f., Plescka, Sabisch (1996), S. 7

²³⁶ Vgl. auch Schlicksupp (1992), S. 9

²³⁷ Hauschildt (1993), S. 28

²³⁸ Vgl. Hauschildt (1993), S. 28

Innovationsprozess angestoßen wird. Weiterhin bestehen an Innovationen hohe Anforderungen bzgl. Qualität, Kosten und Zeit, so dass die Input-Output-Beziehungen zu Routineprozessen, wie z.B. dem Budget- und Finanzierungsprozess, zu beachten sind.

■ **Phasen des Innovationsprozesses mit dem größten Hebel zur Kosten- und Potenzialbeeinflussung identifizieren:**

Es sind schwerpunktmäßig die Phasen und Teilprozesse des Innovationsprozesses zu identifizieren, die den größten Hebel zur Beeinflussung der Kosten wie auch der Potenziale der Innovation haben. Im Innovationsprozess fallen die Phasen der Kostenfestlegung der Innovation, z.B. bei einem neuen Produkt, und der Kostenentstehung zeitlich auseinander. In den frühen Phasen werden die Kosten und Potenziale der Innovation durch die zunehmende Konkretisierung der Innovationsidee im Verlauf des Innovationsprozesses determiniert. Bis zur endgültigen Entscheidung für ein Innovationsprojekt entsteht aber nur ein Bruchteil der gesamten Kosten für die Innovation, da vergleichsweise geringe Investitionen anfallen. Erst in den späten Phasen des Innovationsprozesses, in denen z.B. das Produkt technisch entwickelt und produziert wird, entstehen Kosten durch i.d.R. hohe Investitionen für Betriebsmittel, Neuinvestitionen oder Modifikation von Produktionsanlagen sowie die Vermarktung der Innovation auf internen oder externen Märkten.²³⁹ Der größte Hebel zur Beeinflussung der Kosten wie auch der Potenziale der Innovation liegen also in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, weshalb im besonderen Maße auf die Effektivität dieser Teilprozessergebnisse zu achten ist.²⁴⁰

■ **Wahrnehmbare angemessene Regelungen für den Umgang mit Nicht-Routineprozessen schaffen:**

Ohne zu vernachlässigen, dass Routineprozesse im Unternehmen notwendig sind und einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten, ist die Bedeutung von Innovation im Unternehmen transparent darzustellen und festzulegen, wie und durch wen neue Ideen und Innovation behandelt werden. Es ist das Bewusstsein zu schaffen, dass Innovationen für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Dass hierzu für alle Mitarbeiter wahrnehmbare, verständliche und praktikable Regelungen getroffen werden, ist als eine notwendige Voraussetzung für effektives Innovationsmanagement zu betrachten.

■ **Bereitschaft fördern, gewohnte Denk- und Handlungsmuster zu verlassen, um Neues lernen zu können:**

Jede Innovation erfordert das Betreten von Neuland und vielfach auch ein Verlassen von Routineprozessen, vor allem aber auch von Routinedenkprozessen. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen lernen, zu verlernen, d.h. beinahe schon automatisierte Handlungs- und Verhaltensmuster bewusst zu verlassen, um überhaupt neue Wege erkennen zu

²³⁹ Vgl. Domsch u.a. (1995), S. 20 und die dort erwähnte Literatur. Bezogen auf die Produktentwicklung beschreibt auch z.B. EHRLENSPIEL das Phänomen des zeitlichen Auseinanderfallens der Produktkostenfestlegung und -entstehung: In den frühen Phasen der Produktentwicklung werden die Produktkosten festgelegt aber nur ein Bruchteil der Produktkosten entstehen in den frühen Phasen. Vgl. Ehrlenspiel (1985), S. 2ff. und ebenfalls die dort erwähnte Literatur.

²⁴⁰ Vgl. hierzu auch Beyer (1994), S. 214

können. Sie müssen zusätzlich lernen, dass die aktive Auseinandersetzung mit Themen, auch außerhalb des eigenen Aufgabengebietes, zu Ideen führt, diese im Unternehmen gewollt sind und anerkannt werden.

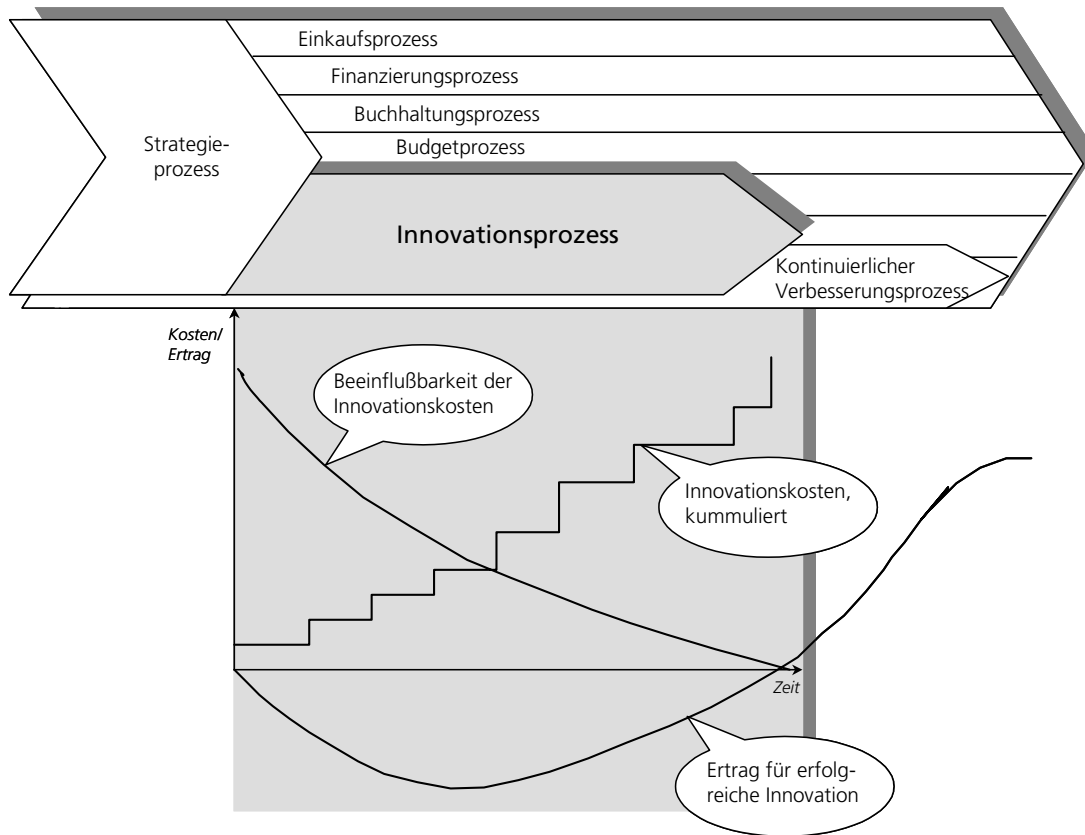


Abbildung 18: Innovationsprozess als Bestandteil der Geschäftsprozessarchitektur von Unternehmen

Welche konkreten Aufgaben zu bewältigen und welche Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erzielung der Prozess-(Teil-)Ergebnisse notwendig sind, ergibt sich aus der detaillierten Analyse und Prozessstrukturierung des Innovationsprozesses mittels eines Phasenmodells.

2.2.2 Der Innovationsprozess als Phasenmodell und notwendige Schlüsselfaktoren

Unabhängig vom Gegenstand und der Zielrichtung der Innovation kann der **Innovationsprozess** grob in die Phasen der Ideengenerierung und Ideenumsetzung unterteilt werden, wobei sich die Ideenumsetzung aus Ideenauswahl und -akzeptanz sowie Ideenrealisierung zusammensetzt.²⁴¹ Die Phasen stellen eine gedankliche Struktur des Innovationsprozesses dar und implizieren keinen streng sequentiellen Ablauf, da bei der Prozessdurchführung Schleifen eingebaut werden können und damit einzelne Phasen u.U. mehrfach zu durchlaufen sind.²⁴² Wenn beispielsweise eine Idee für die Realisierung

²⁴¹ Vgl. ähnlich auch Thom (1980), S. 53

²⁴² Nach GIERSCNER ist der Phaseneinteilung vor allem ein theoretischer Wert für die Beschreibung notwendiger Tätigkeiten im Innovationsprozess zuzusprechen. Vgl. Gierschner (1991), S. 30

modifiziert werden muss, wird die Phase der Ideengenerierung erneut durchlaufen. Auch bestehen zwischen den Phasen inhaltliche Überlappungen, so dass sie in der Praxis nicht trennscharf sind.²⁴³ Jede Phase zeichnet sich durch spezifische Zielsetzungen und geplante Prozessteilergebnisse aus, deren Formulierung und Erreichung durch ein systematisches Ideen- und Innovationsmanagement, d.h. ein abgestimmtes Maßnahmenbündel zur Innovationsförderung, zu unterstützen ist.

Um konkrete Ansatzpunkte zur Innovationsförderung erarbeiten zu können, wird im Folgenden der Innovationsprozess anhand von Beispielen des Produktinnovationsprozesses in seine Phasen und Teilprozesse weiter strukturiert und die Bedeutung menschlicher Schlüsselfaktoren zu deren erfolgreicher Bewältigung herausgearbeitet.

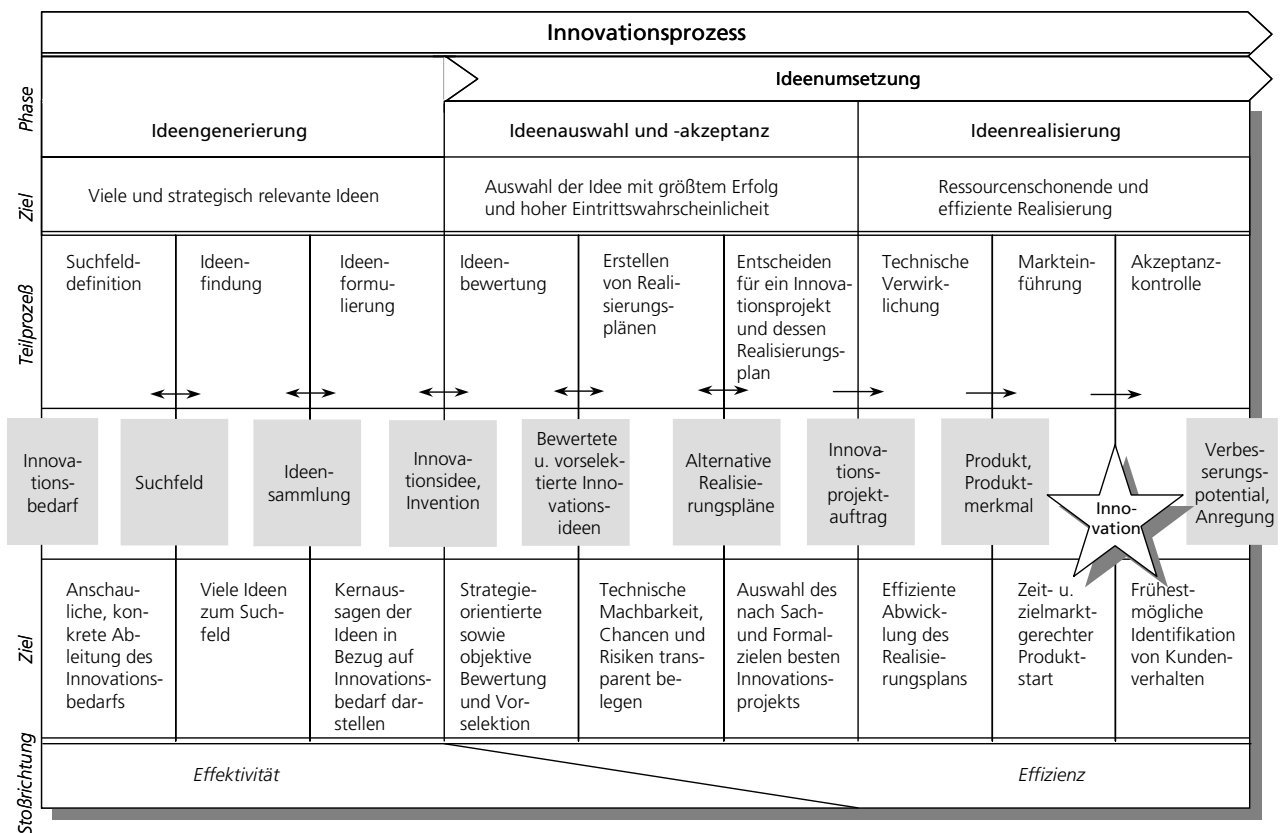


Abbildung 19: Phasen und Teilprozesse des Innovationsprozesses
 Quelle: In Anlehnung an Haller (1997), S. 20

²⁴³ Vgl. auch Gierschner (1991), S. 29, Sabisch (1991), S. 17

2.2.2.1 Prozessphase: Ideengenerierung

Ziel der Ideengenerierung ist es, möglichst viele gute, d.h. strategisch relevante Ideen zu generieren, um die Zahl der Innovationsmöglichkeiten und die Wahrscheinlichkeit der Realisierung zu erhöhen. Diese Phase besteht aus den Teilprozessen der Suchfelddefinition, Ideenfindung und Ideenformulierung.

Suchfelddefinition ist grundsätzlich die notwendige Voraussetzung für die Initiierung eines Innovationsprozesses. Der Teilprozess Suchfelddefinition ist die Schnittstelle zwischen dem Innovationsanstoß des Strategieprozesses und der Ideengenerierung im Innovationsprozess. Ziel des Teilprozesses ist es, den aus strategischer Sicht notwendigen Innovationsbedarf des Unternehmens in anschauliche Suchfelder für konkrete Innovationsvorhaben zu transportieren. Die Entscheidung über Innovationsziele und Innovationshäufigkeit des Unternehmens im Rahmen der verfolgten Unternehmensstrategie hat wesentlichen Einfluss auf diesen Teilprozess, da sie die inhaltliche und zeitliche Dimension für die Definition der Suchfelder vorgibt. Ergebnis dieses Teilprozesses sind Suchfelder, die Orientierungshilfe für die sich anschließende Ideengenerierung bieten. Wie bei der Definition des Innovationsbedarfs²⁴⁴ sind bei der Konkretisierung des Innovationsbedarfs mittels Suchfeldern für Produktinnovationen zwei Suchrichtungen möglich:

- **Vorhandenen Bedarf decken:**
Ein vorhandener oder in Zukunft auftretender Bedarf ist erkannt und das Problem besteht darin, Suchfelder für eine zu erarbeitende Lösung zur Deckung des Bedarfs zu definieren. Je nach Vorgaben durch den aus strategischer Sicht definierten Innovationsbedarf, können sich die Suchfelder dabei z.B. auf die Modifikation vorhandener oder die Generierung völlig neuer Problemlösungen beziehen.
- **Bedarf generieren:**
Ein neues technisches Prinzip, ein neues Teil eines Produktumfangs oder ein neues Produkt ist bekannt und es sind Suchfelder für die Anwendungsmöglichkeiten der bekannten Lösung zu erarbeiten. Die bekannten Problemlösungen sind also einem (noch) nicht existierenden oder (noch) nicht bewussten Kundenbedarf zuzuführen. Die Suchfelder können sich dabei z.B. auf mögliche Bedarfe bestimmter Kundengruppen beschränken oder auf bestimmte Problemlösungen, die möglichst für alle Kunden relevant sind bzw. sein werden.

Bei der Definition von Suchfeldern ist es nicht nur wichtig, aktuelle Probleme, i.S. von aktuell vorliegenden Erschwernissen oder Schwierigkeiten wahrzunehmen und zu verstehen, sondern vor allem in Zukunft gerichtete mögliche Probleme oder zu verbessernde Situationen vorzuempfinden. Um zukünftige Probleme innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erkennen zu können, sind ausreichend Information über Umfeldentwicklungen erforderlich und ein hohes Maß an Aufmerksamkeit sowie Sensibilität auch für schwer wahrnehmbare Veränderungen bzw. Veränderungstendenzen und

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt

nicht artikulierte Bedürfnisse²⁴⁵ notwendig. Informationen diesbezüglich sind immer unvollständig und unsicher oder stellenweise überhaupt nicht vorhanden. Aus einem objektiven Standpunkt lässt sich diese Informationslücke nicht allgemeingültig schließen. Subjektiv gesehen kann jedoch Intuition²⁴⁶ helfen, dennoch eine Vorstellung über die zukünftigen Veränderungen zu entwickeln. WESTCOTT schreibt der Intuition folgende Rolle zu, die im Zusammenhang mit Innovationsmanagement an Bedeutung gewinnt: „Intuition ist an den Grenzen des Wissens auf jedem Gebiet gefordert, wo Probleme nur aufgrund minimaler Informationen gelöst werden können.“²⁴⁷ Neben einer adäquaten Informationsbasis, die Anregungen für die Definition von Suchfeldern liefert, sind Vorstellungskraft bzw. Intuition²⁴⁸ Voraussetzungen für diesen Teilprozess.

- ***Die Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Bewältigung dieses Teilprozesses bestehen in der Fähigkeit der Prozessbeteiligten, ein hohes Maß an Sensibilität und Offenheit zu entwickeln, um potenzielle Kundenbedarfe überhaupt wahrnehmen zu können und davon nur die strategisch relevanten für den Innovationsprozess als Suchfelder zu definieren.***

Der Teilprozess **Ideenfindung** hat zum Ziel, möglichst viele Ideen zur Deckung des Innovationsbedarfs zu erzeugen. Die definierten Suchfelder konzentrieren von Beginn an die Ideenfindung auf strategisch relevante Fragestellungen, ohne eine gewünschte Qualität von Ideen vorgeben zu wollen. Ergebnis dieses Teilprozesses ist eine Sammlung von Ideen, die mittels einer sich anschließenden Ideenformulierung weiter verarbeitet werden. Es kommt dabei zunächst weniger auf die Qualität sondern auf die Quantität der Ideen an.²⁴⁹ Die Chance, dass aus einer großen Zahl von Ideen auch vergleichsweise mehr strategisch relevante und umsetzbare Ideen resultieren, ist höher als bei einer geringen Anzahl von Ideen. Dieser einfache Grundsatz hat sich in der Praxis²⁵⁰ oft bestätigt: „Über die Quantität ergibt sich zwangsläufig die Qualität“²⁵¹. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass sich die Wahrscheinlichkeit für mehr gute bzw. für das Unternehmen umsetzbare Ideen erhöht, je mehr Mitarbeiter in die Ideenfindung integriert sind. Die Bewertung und ggf. Verbesserung bzw. Weiterentwicklung von Ideen erfolgt in den späteren Phasen des Innovationsprozesses.

²⁴⁵ Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle (potenziellen) Kunden die Fähigkeit besitzen, heute ihre Bedürfnisse von morgen vollständig artikulieren zu können, weil sie z.B. selbst noch nicht erahnen, dass bestimmte Probleme und damit Bedürfnisse nach Problemlösungen auf sie zukommen. Vgl. auch Zahn (1998), S. 11, der aufgrund dessen darauf hinweist, dass konventionelle Kundenbefragungen kein ausreichendes Instrument zur Ermittlung potenzieller Kundenbedürfnisse darstellen.

²⁴⁶ Intuition ist das unmittelbare, nicht auf Reflexion basierende Erkennen, Erfassen eines Sachverhalts oder eines komplizierten Vorgangs, oft auch gleichgesetzt mit unbewusster Eingebung. Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 362. Nach HAUSER ist Intuition das „innere Erlebnis, die Erfahrung oder Erkenntnis eigener Kreativität“ (Hauser (1991), S. 2). Intuition und Vorstellungskraft (auch als Phantasie bezeichnet) werden in der Arbeit nicht getrennt, sondern im Zusammenhang mit Kreativität behandelt, vgl. auch Kapitel 3.4 Kreativität: Originalität der Ideen und hohe Problemlösungsfähigkeit.

²⁴⁷ Westcott (1968), S. 191, Übersetzung in Anlehnung an Hauser (1991), S. 2

²⁴⁸ Auch HAUSER (1991) identifizierte im Rahmen seiner empirischen Studie über die Bedeutung der Intuition für das Innovationsmanagement, dass diese „individuelle Fähigkeit, Innovationsmöglichkeiten überhaupt zu erkennen“ (S. 132) für die Phase der Problemdefinition ausschlaggebend ist.

²⁴⁹ Vgl. Kupsch u.a. (1991), S. 1110

²⁵⁰ Beispielhaft sei die Studie von BERTH genannt: Er fand in der vielzitierten Kienbaumstudie heraus, dass aus 1919 fixierten Ideen im Schnitt lediglich 11 Erfolgsprodukte zu erwarten sind, vgl. Berth (1993). Eine noch geringere Erfolgsquote führen PERLITZ, LÖBLER an, indem sie dokumentieren, dass von 600 Produktideen nur 5 Prozent erfolgreich als Produkt eingeführt werden, vgl. Perlitz, Löbler (1985), S. 426.

²⁵¹ Raffel (1996), S. 19, vgl. auch Uebele (1992), Sp. 1166 sowie Buck (1992), S. 217, die anführen, dass neue Ideen häufiger in einer großen Ideenmenge zu finden sind als in einer kleinen.

Ideen i.S. von schöpferischen Gedanken, können auf viele verschiedene Arten gewonnen werden. In der Regel liegen diesem Teilprozess schlecht strukturierte Denk- und Entscheidungsprozesse zugrunde, deren Abläufe nur sehr schwer oder teilweise gar nicht logisch rational durch Dritte einseh- und nachvollziehbar sind. Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet u.a. zwischen der Ideensammlung und Ideengenerierung (im engen Sinne) bzw. Ideenentwicklung.²⁵² Bei der Ideensammlung handelt es sich um ein systematisches Erfassen zufällig entstehender Ideen durch z.B. Exploration (zweckfreies Suchen nach Ideen), Entdecken (Aufspüren vorhandener, aber noch nicht wahrgenommener Ideen) oder Entwickeln (Verknüpfen von bekannten Informations- und Wissensbausteinen zu neuen Ideen). Durch die Ideenentwicklung werden Problemlösungsansätze für den Innovationsbedarf sehr zielgerichtet, i.d.R. unterstützt durch Kreativitätstechniken, erzeugt.²⁵³ Der Einsatz von Kreativitätstechniken zur Ideengenerierung i.e.S. ist aber nur ein kleiner Baustein auf dem Weg zur Innovation und nicht das allgemein einsetzbare Instrumentarium zur Förderung von Innovation, wie vielfach der Eindruck entsteht, wenn man die betriebswirtschaftliche Literatur zu Innovationsmanagement analysiert.

Ideen sind immer das Ergebnis von Information, Wissen und Kreativität. „Kreativität ist im Grunde immer nur die Neukombination bereits bestehender Information in Ihrem Kopf! Das gilt für die Weiterentwicklung vorhandener Ideen [...] und das gilt genauso für die Entwicklung neuer Ideen [...]“²⁵⁴ In diesem Zusammenhang wird in der Literatur²⁵⁵ vielfach von so genannten Innovations- bzw. Ideenquellen der Ideenfindung gesprochen, die weiter in unternehmensinterne und unternehmensexterne Quellen unterschieden werden. Als unternehmensinterne Quellen werden u.a. die Funktionsbereiche F&E, Marketing oder Produktion genannt und als unternehmensexterne Kunden und Zulieferer.²⁵⁶ Unter dem Blickwinkel der hier vorliegenden Arbeit sind diese so genannten Innovationsquellen sowohl als Anregungen für die Suchfelddefinition als auch für die Ideenfindung und als Basis zur Wissensbildung zu interpretieren. Diese Anregungen können von Kollegen, von Kunden, von Zulieferern bewusst gesteuert oder zufällig kommen. So kann z.B. ein interner F&E-Mitarbeiter durch den Kontakt zum Kunden Informationen über deren Anwenderprobleme erhalten und so zur Modifikation oder Definition neuer Suchfelder und zu neuen Ideen angeregt werden. Anregungen zur Ideenfindung können also von außerhalb oder innerhalb des Unternehmens erfolgen, sind aber in jedem Fall von Mitarbeitern des Unternehmens weiter zu verarbeiten. Auf dem gleichen Klassifizierungsansatz ‚nach der Herkunft‘ beruht die Differenzierung nach eigener Ideenfindung oder -sammlung und dem Zukauf von Ideen. Bezieht ein Unternehmen Ideen extern²⁵⁷, z.B. durch die Beauftragung von wissenschaftlichen Institutionen oder externen Brainstormingteams²⁵⁸, werden die folgenden Teilprozesse Ideenformulierung und -bewertung ersetzt bzw. beeinflusst. Die grundsätzliche Problematik, die Idee im Unternehmen als solche anzuerkennen, bleibt jedoch bestehen.

²⁵² Vgl. z.B. Vahs, Burmester (1999), S. 140ff., Knoblauch (1996), S. 79f., Kupsch u.a. (1991), S. 1111

²⁵³ Vgl. auch Graumann (1994), S. 396

²⁵⁴ Beyer, Beyer (1994), S. 125

²⁵⁵ Vgl. z.B. Lenk (1998), S. 21, Albach u.a. (1991), S. 311, Knoblauch (1996), S. 79, Vahs, Burmester (1999), S. 143 ff.

²⁵⁶ Zur Thematik der frühen und intensiven Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess entwickelte von Hippel das Lead User-Konzept, vgl. von Hippel (1988). In dieser Veröffentlichung werden u.a. auch Zulieferer als Quelle für Innovation untersucht, wobei von Hippel zu dem Schluss kommt, dass die so genannten Lead User die eigentliche Quelle für Innovation sind.

²⁵⁷ Dieses Vorgehen kann je nach identifiziertem Suchfeld und spezifischer Unternehmenssituation durchaus sinnvoll sein, z.B. um sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren oder wegen zeitlichen und kapazitativen Restriktionen.

²⁵⁸ Vgl. Beyer, Beyer (1994), S. 130

Für die vorliegende Arbeit hat die Herkunft der Anregung für die Suchfelddefinition sowie die Ideenfindung keine Bedeutung. Sowohl vom Kunden artikulierter Bedarf, wie auch zugekaufte Ideen (unternehmensexterne Quelle) und Wünsche oder Einfälle von Mitarbeitern (unternehmensinterne Quelle) werden als Keimzelle für spätere Innovationen betrachtet. Die Abgrenzung zwischen Anregungen im Umfeld des Mitarbeiters, die ihrerseits Ideen sein können, und Ideen bzw. Innovationsideen, die von Mitarbeitern innerhalb des Innovationsprozesses generiert werden, ist dabei oft fließend.

- ***Entscheidend für die Zielerreichung bei der Ideenfindung sind Kreativität und Wissen der am Innovationsprozess Beteiligten und Offenheit für einen unvoreingenommenen Umgang mit Anregungen.***

Bereits in der Beschreibung dieses zweiten Teilprozesses zeigt sich, dass sich Inhalte und Anforderungen der jeweiligen Teilprozesse überschneiden: Sowohl bei der Definition von Suchfeldern als auch bei der Ideenfindung ist eine jeweils angemessene Informationsbasis als Anregung für die zu bewältigenden Tätigkeiten notwendige Voraussetzung zur Erreichung der Teilprozessziele.

Voraussetzung dafür, dass eine Idee möglichst objektiv²⁵⁹ bewertet werden kann, ist, dass die Kernaussage der Idee transportiert und sie von Dritten verstanden wird. Ideen werden bei der Ideenfindung vielfach nur stichwortartig skizziert; der eigentliche Kern der Ideen wird nicht genügend herausgearbeitet, so dass sie für Dritte wenig überzeugend sind. In der sich anschließenden Ideenbewertung werden Ideen dann oft mechanistisch abgearbeitet, da sie u.a. durch die Art der Präsentation keine Überzeugungskraft haben. Dies hat i.d.R. zur Folge, dass diese Ideen dem Bewertungsraster nicht genügen und verloren gehen.²⁶⁰ So kann u.U. eine wertvolle Idee nicht weiter behandelt werden, nur weil die Intention der Idee nicht richtig oder nicht nachdrücklich und nicht plastisch genug formuliert wurde. Zielsetzung des Teilprozesses **Ideenformulierung** ist, die Kernaussagen von Ideen weiter auszuarbeiten, so dass das Potenzial zur Deckung des Innovationsbedarfs Dritten zugänglich und begreifbar gemacht wird. Dies kann durch eine verständliche und konkrete verbale Formulierung oder durch die visuelle Darstellung, z.B. in Form von Skizzen, Modellen und Funktionsmustern, erfolgen,²⁶¹ was u.a. technische Fähigkeiten und Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten wie z.B. Entwerfen, Konstruieren und Funktionsmusterbau erfordert. In diesem Teilprozess wird die Qualität der Ideen erhöht, indem der Bezug zum Innovationsbedarf deutlich herausgearbeitet wird, weshalb ab diesem Teilprozess in der vorliegenden Arbeit die Bezeichnung Innovationsidee in Abgrenzung zur weniger konkreten Idee gewählt wird. Die konkretisierte und weiter ausgearbeitete Innovationsidee ist das Ergebnis der Ideenformulierung und Grundlage für die Ideenbewertung. Welche Form der Darstellung zu wählen ist, ist vor allem abhängig vom Inhalt der Innovationsidee, aber auch von der Auffassungsgabe und Präsentationsvorlieben der Menschen, denen sie zum Zwecke der Bewertung oder Überzeugung präsentiert werden soll. In diesem Teilprozess können Ideen nochmals Veränderungen erfahren,

²⁵⁹ Mit der Zielsetzung einer möglichst objektiven Bewertung ist gemeint, dass die Ideen – soweit es Menschen möglichst ist – frei von persönlichen Neigungen, also möglichst neutral in Bezug auf die persönliche, private Meinung und unabhängig von evtl. Sympathie- oder Antipathieempfindungen gegenüber demjenigen der die Idee formuliert hat, bewertet werden.

²⁶⁰ Vgl. Lenk (1998), S. 22

²⁶¹ Vgl. Haller (1997), S. 24

da durch die intensive Beschäftigung mit dem originären Kern der Idee u.U. erneut Anregungen zur Verbesserung und Konkretisierung oder auch zusätzlich neue Ideen entstehen können.

Im Fall von Verfahrens- und Produktinnovation kann bereits in dieser Phase die Invention entstehen. Die Erfindung ist ein Prozess, der nicht ohne weiteres vom gesamten Innovationsprozess separiert werden kann.²⁶² Innovationen setzen immer ein Entdecken bzw. Erfinden von neuen Zusammenhängen im eigenen Unternehmen oder in dessen Umwelt voraus.²⁶³ Je nach Reifegrad und Komplexität des technischen Zusammenhangs, wenn beispielsweise umfangreiche F&E-Arbeiten erforderlich sind, ist es auch möglich, dass Inventionen erst später im Innovationsprozess zustande kommen. Vor allem wenn die Patentierung des technischen Prinzips angestrebt wird, ist es u.U. erst im Verlauf des Teilprozesses der technischen Verwirklichung möglich, eine ausgereifte und bereits technisch umgesetzte Invention zu erarbeiten. In jedem Fall beeinflusst die eigentliche Erfindung die weiteren Schritte ihrer Umsetzung: Die Merkmale der technischen Erfindung haben z.B. Einfluss auf die Vorgehensweise sowie die Wahl der Methoden, Verfahren und Instrumente, die in der Umsetzungsphase zum Einsatz kommen.

- *Schlüsselfaktoren für die Zielerreichung des Teilprozesses Ideenformulierung sind Offenheit und Unvoreingenommenheit der Prozessbeteiligten gegenüber Ideen anderer, um ihren wesentlichen Kern erkennen zu können und für deren Darstellung die inhaltlich sowie situationsbedingt richtige Formulierung anzuwenden.*

Bereits beim Übergang von der Ideenfindung zur Ideenformulierung reduziert sich i.d.R. die Zahl der Ideen. Ideen werden verdichtet, ggf. werden mehrere Ideen zu einer Innovationsidee kombiniert. Geht es bei der Ideenfindung darum, möglichst viele Ideen zu generieren, wird bereits bei der Ideenformulierung implizit und oft unbewusst eine Selektion vorgenommen, in dem von den Prozessbeteiligten vor allem solche Ideen konkret und besonders ausführlich ausgearbeitet werden, die ihnen intuitiv sinnvoll und strategisch relevant erscheinen. Im Lauf des gesamten Innovationsprozesses sind Bewertungen verschiedenster Art durchzuführen. Entscheidungen zwischen verschiedenen Alternativen sind von der Definition des Suchfeldes bis hin zur Gestaltung von technischen Details bei Produkten oder Verfahren zu treffen. Damit ist die fortwährende Durchführung von expliziten oder impliziten Bewertungs- und Auswahlprozessen verbunden.²⁶⁴

2.2.2.2 Prozessphase: Ideenauswahl und -akzeptanz

In der zweiten Phase des Innovationsprozesses, der Ideenumsetzung, bestehend aus Ideenauswahl und -akzeptanz sowie der Ideenrealisierung wird der Selektionsprozess explizit initiiert und nach möglichst objektiven Entscheidungskriterien durchgeführt. I.d.R. existieren in einem Unternehmen mehr Innovationsideen als aufgrund der restriktiven Kapital- und Personalressourcen umsetzbar sind. Der Teilprozess **Ideenbewertung** hat deshalb zum Ziel, die Innovationsideen für die Realisierung auszuwählen, die im Sinne des Innovationsbedarfs den größten Erfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit

²⁶² Vgl. Witt (1987), S. 18

²⁶³ Vgl. Bleicher (1990), S. 3f., Brockhoff, (1999), S. 37ff.

²⁶⁴ Vgl. Pleschak, Sabisch (1996), S. 169-210, die immer wiederkehrende Notwendigkeit im Innovationsprozess zu bewerten und auszuwählen betonen und Anforderungen sowie Einsatzmöglichkeiten von Bewertungsverfahren entlang des Innovationsprozesses und die Verfahren selbst darstellen.

versprechen. Ergebnis ist eine bereits selektierte Anzahl vollständig bewerteter Innovationsideen, für die in dem sich anschließenden Teilprozess alternative Realisierungspläne erarbeitet werden. Für eine objektive Bewertung und Auswahl erfolgversprechender Innovationsideen sind drei Faktoren wichtig:

- **Bewertungskriterien:**
Prinzipiell stehen qualitative und quantitative Bewertungskriterien²⁶⁵ zur Verfügung. Die Bewertung von Ideen muss objektiv und nachvollziehbar sein. Um Objektivität und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, müssen die Bewertungskriterien offen und für alle Prozessbeteiligten verständlich dargelegt werden. Diese Kriterien sind am Erfolg des Unternehmens auszurichten und aus dem strategischen Zielsystem abzuleiten. Die Bewertung von Innovationsideen ist im Allgemeinen nicht mit wenigen quantitativen Zielgrößen möglich. Vielmehr ist hierzu i.d.R. ein mehrdimensionales Bewertungssystem aufzubauen, das neben ökonomischen Zielen, wie z.B. Gewinnoptimierung, auch ökologische und soziale Auswirkungen der späteren Innovation bei der Bewertung einbezieht.²⁶⁶ Die Notwendigkeit, mehrere qualitative und quantitative Bewertungskriterien zu berücksichtigen, beeinflusst auch die Wahl der Bewertungsmethoden und -verfahren.
- **Bewertungsmethoden und -verfahren:**
Zur Bewertung von Innovationsideen stehen verschiedene Methoden und Verfahren zur Verfügung, deren Eignung von der Berücksichtigung qualitativer oder quantitativer Bewertungskriterien und der Reife der Innovationsidee abhängig ist. Praktisch bewährt haben sich vor allem mehrstufige Verfahren.²⁶⁷ Sie eliminieren sukzessive Ideen, die nur geringe Zielbeiträge erwarten lassen. Dabei erfolgt eine Bereinigung um Doppelnennungen, ähnliche Innovationsideen werden zusammengefasst oder integriert und sie werden auf die Erfüllung bestimmter Musskriterien überprüft. Im nächsten Schritt wird eine qualitative Beschreibung der Vor- und Nachteile der Innovationsideen in Bezug auf die Erfüllung des Innovationsbedarfs vorgenommen. Nach dieser ersten groben Vorauswahl werden Ideen z.B. anhand von Checklisten oder Scoringmodellen bewertet und in eine Rangfolge eingeordnet. Nur noch priorisierte Innovationsideen werden detaillierter bewertet. Dabei erfahren die Innovationsideen oft selbst eine weitere Konkretisierung, Ergänzung oder Verbesserung. Anschließend werden neben Analysen zu Risiken und Chancen auch zunehmend quantitative Bewertungsmethoden, wie z.B. Kostenanalysen eingesetzt. Erst in einem letzten Schritt, sind Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen durchzuführen. Als nicht zielführend hat sich erwiesen, wenn im Rahmen der Bewertung zu früh rein quantitativ bzw. monetär orientierte Bewertungskriterien und -methoden im Vordergrund stehen. Es besteht die Gefahr, dass Ideen mangels Rentabilität zu

²⁶⁵ Quantitative Bewertungskriterien sind vor allem monetäre, kapazitäts- und zeitdauerbezogene Größen. Beispielhaft zu nennen sind Kosten, Kapazitätsbedarf, Dauer des Innovationsprozesses, zu erwartender finanzieller Ertrag etc.. Qualitative Bewertungskriterien lassen sich nicht unmittelbar quantifizieren. Hierzu zählen Technologie-, Markt- und Kundenkriterien sowie Umweltkriterien wie z.B. vorhandenes Technologie-Know-how, technologisches Weiterentwicklungspotenzial der Innovationsidee, Image, Bedeutung der Zielgruppe, staatliche Vorschriften, ökologische Folgewirkungen etc.. Vgl. Bürgel u.a. (1996), S. 102

²⁶⁶ Ziel eines jeden Unternehmens ist es, den Unternehmenswert durch Gewinnbeitrag zu verbessern. Ungeachtet dessen, umfasst das betriebliche Zielsystem jedoch noch andere Zieldimensionen und/oder Ziele müssen unter Nebenbedingungen verfolgt werden, so dass Innovationsideen i.d.R. nach mehreren Kriterien, die sich oft sogar konkurrierend zueinander verhalten bzw. sich gegenseitig sogar ausschließen, zu bewerten sind. Neben monetären Zielgrößen werden in Unternehmen zunehmend soziale und ökologische Anforderungen sowie imagefördernde Faktoren bei der betrieblichen Zielbildung berücksichtigt. Die immer stärkere Berücksichtigung dieser Größen hängt u.a. mit dem gesellschaftlichen Wertewandel (vgl. Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation) zusammen.

²⁶⁷ Vgl. bspw. Lenk (1998), S. 22f., Knoblauch (1996), S. 80

schnell verworfen werden, obwohl die Innovationsideen durch Modifikation oder Konkretisierung großes strategisches und wirtschaftliches Potenzial hätten.

- Vorstellungskraft der Entscheidungsträger über die Entwicklung des Einsatzgebietes der Innovation:

Die Ideenbewertung ist der erste bewusst wahrnehmbare Filter für die weitere Umsetzung von Ideen. Bei der Bewertung von Innovationsideen geht es immer um eine Auswahl, deren Richtigkeit sich erst wesentlich später zeigt, nämlich dann, wenn aus der Invention eine Innovation wurde und sich der Erfolg auf internen oder externen Märkten einstellt. Angesichts der Zukunftsgerichtetheit solcher Entscheidungen ist es Voraussetzung, dass auf Seiten der Entscheidungsträger Annahmen über künftige Einsatzgebiete der Innovation sowie deren weitere Entwicklung generiert werden können. Von entscheidender Bedeutung hierbei ist, dass über künftige Einsatzgebiete der Innovation eine hinreichend große Informationsbasis²⁶⁸ besteht und die Prozessbeteiligten ausreichend Vorstellungskraft, unterstützt durch Kreativität und Intuition, entwickeln können.

- *Eine möglichst objektive und strategiegerechte Bewertung von Innovationsideen setzt voraus, dass das strategische Zielsystem des Unternehmens bekannt ist und dass die Bereitschaft vorhanden ist, Ideen neutral und ohne Vorurteile zu betrachten. Es sind weiterhin sowohl analytische Fähigkeiten bei der Anwendung der Bewertungsmethoden und -verfahren notwendig als auch ein angemessenes Maß an Kreativität, um möglichst konkrete Vorstellungen über die Einsatzwelt der späteren Innovation entwickeln zu können.*

Der Teilprozess **Erstellen von Realisierungsplänen** hat zum Ziel, ausgewählte Innovationsideen hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Machbarkeit und Realisierungsalternativen sowie der technischen und wirtschaftlichen Chancen und Risiken möglichst exakt zu beschreiben. Dies erfolgt i.d.R. in Form einer Projektbeschreibung²⁶⁹ und ist Voraussetzung für die endgültige Auswahl der zu realisierenden Innovationsideen. Ergebnis dieses Teilprozesses sind detaillierte inhaltliche Beschreibungen von Realisierungsplänen wie Lasten- und Pflichtenhefte, konkrete Aufgabenpakete, Zeit-, Kapazitäts- und Kostenpläne für jedes potenzielle Innovationsprojekt.²⁷⁰ Dabei sind jeweils verschiedene Realisierungspläne zu berücksichtigen und zu beschreiben. Sie stellen die Basis für den letzten Selektionsschritt der Ideenauswahl und -akzeptanz dar. Grundsätzlich bestehen für die Realisierung von Innovationsprojekten folgende Alternativen, die je nach Unternehmenssituation sinnvoll sind:

- Ein Innovationsprojekt selbst zu realisieren,
- realisieren zu lassen oder falls möglich zu kaufen,
- Kooperationen einzugehen oder
- es nicht zu realisieren.

²⁶⁸ Vgl. hierzu auch Lenk (1998), S. 22, der der Bewertung von Ideen einen expliziten Prozess der Informationsbeschaffung voranstellt.

²⁶⁹ Aufgaben, die in Form von Projekten abgearbeitet werden zeichnen sich i.d.R. durch folgende Merkmale aus, die per Definition auch auf Innovation zutreffen: einmalig, komplex, neuartig, unsicher, dynamisch, interdisziplinär, zeitlich befristet, begrenzte Ressourcen, vgl. Projektmerkmale nach DIN 69901, in Platz, Schmelzer (1986), S. 2.

²⁷⁰ Vgl. Domsch u.a. (1995), S. 19

Anstoß zur Beschreibung mehrerer Realisierungsalternativen für ein potenzielles Innovationsprojekt ist i.d.R. die Feststellung, dass die operativen Planungsprämissen hinsichtlich Kapazität zur Realisierung, Realisierungszeitraum, Budgetbedarf etc. die unternehmensinterne Realisierung nicht zulassen. Dann werden alternative Realisierungswege gesucht und beschrieben, wie z.B. Fremdvergabe, Kooperationen etc. Aber auch strategische Faktoren wie z.B. die Konzentration auf Kernkompetenzen sind Anlass, alternative Realisierungswege in Betracht zu ziehen.

Bei der Erstellung dieser Realisierungspläne ist darauf zu achten, dass sie einen möglichst realistischen, d.h. dem Reifegrad des Innovationsprojektes angemessenen Planungsstand wiedergeben: Zu exakte Planungsdaten in einem frühen Stadium erzeugen eine Scheingenaugigkeit, während zu grobe Planungsprämissen zu unzureichenderer Transparenz und Fehlentscheidungen führen können, die im weiteren Verlauf der Ideenrealisierung Zeitverzögerungen und hohe Kosten verursachen können. Deshalb ist zu empfehlen, mit verschiedenen Szenarien für Realisierungsalternativen und deren Chancen und Risiken zu planen²⁷¹. Im Rahmen der Machbarkeitsstudie ist darauf zu achten, dass die Prozessbeteiligten sich durch eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bei gleichzeitig ausgeprägtem Risikobewusstsein auszeichnen. Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Risikobewusstsein sind Voraussetzungen dafür, verschiedene Alternativen für Realisationspläne erkennen und erarbeiten zu können und gleichzeitig sowohl deren Chancen als auch Risiken angemessen einschätzen und beschreiben zu können.²⁷²

- *Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung dieses Teilprozesses sind ausreichende Informationen über die Innovationsideen, analytische Fähigkeiten und Wissen über den Umgang mit den entsprechenden Planungsinstrumenten aber auch ausreichend Kreativität, um verschiedene Alternativen zur Realisierung eines Innovationsprojekt aufstellen zu können.*

Der Teilprozess **Entscheidung für ein Innovationsprojekt und dessen Realisierungsplan** ist der letzte Filter, bevor ein Innovationsprojekt tatsächlich realisiert wird. Ergebnis ist das vollständig definierte Innovationsprojekt inkl. Realisierungsplan, d.h. allen zur Realisierung notwendigen Projektplanungsunterlagen, so dass mit Abschluss dieses Teilprozesses der Projektauftrag von den entsprechend autorisierten Prozessbeteiligten erteilt werden kann und die technische Umsetzung unmittelbar beginnt.

Bis zu dieser Stelle sind die Teilergebnisse im Innovationsprozess vornehmlich immateriell und es sind nur wenige Investitionen getätigt. Eine Modifikation des Innovationsprojektes und die damit verbundene Wiederholung von Teilprozessen hat zwar eine zeitliche Verzögerung zur Folge, ist aber mit geringeren Änderungskosten als in der Realisierungsphase verbunden. Deshalb ist der Abschluss dieses Teilprozesses quasi als letzter Meilenstein vor der Realisierungsphase zu betrachten. Ziel des Teilprozesses ist es, letztlich das Innovationsprojekt auszuwählen, das die größte Erfolgswahrscheinlichkeit

²⁷¹ Vgl. z.B. Neff u.a. (1998), S. 572ff., die hinsichtlich der Produktkostenplanung ein computergestütztes Entscheidungsmodell vorstellen, das mittels unterstellter Verteilerfunktionen Eintrittswahrscheinlichkeiten für bestimmte Planwerte (in diesem Fall Produktkosten) ermitteln.

²⁷² Vgl. auch Domsch u.a. (1995), S. 19

verspricht und sich gleichzeitig unter den gegebenen unternehmerischen Planungsprämissen effizient realisieren lässt. Dies erfordert ein sorgfältiges Abwägen zwischen strategischen und eher operativen Auswirkungen der Auswahl, womit Make-or-Buy- und Kooperationsentscheidungen vor allem hinsichtlich der F&E-Aufgaben verbunden sind. Ein Innovationsprojekt kann aus strategischer Sicht z.B. erfolgversprechend und wichtig für das Unternehmen, unter den gegebenen operativen Planungsprämissen jedoch für das Unternehmen nicht realisierbar sein, so dass die Entscheidung ansteht, das Innovationsprojekt nicht oder nur teilweise im Unternehmen zu realisieren. Auf der anderen Seite hat das Innovationsprojekt u.U. eine so große Bedeutung für das Unternehmen, dass die Planungsprämissen zu ändern sind und beispielsweise zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden. Ein wichtiger Faktor für diese Entscheidungen stellen die Kernkompetenzen des Unternehmens dar. Innovationsprojekte, die aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten unbedingt zu realisieren sind, aber nicht den Kernkompetenzen des Unternehmens entsprechen und auch in Zukunft nicht entsprechen sollen, können sinnvoller Weise fremdvergeben werden.

Auch in diesem Teilprozess machen sich bei der Entscheidung für einen bestimmten Realisierungsweg eines Innovationsprojektes unbewusst die grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und das Risikobewusstsein der Prozessbeteiligten bemerkbar. Besonders wichtig sind jedoch analytische Fähigkeiten, um sowohl strategische Notwendigkeiten, Chancen und Risiken als auch gegebene bzw. zu verändernde unternehmerische Bedingungen angemessen in die Entscheidungsfindung einzu-beziehen. Um insgesamt über alle Innovationsprojekte des Unternehmens hinweg den größten strategischen Zielbeitrag zu erreichen, sind bei der Auswahl eines neuen Innovationsprojektes und dessen Realisierungsweg viele heterogene Informationsbausteine notwendig: Informationen z.B. über die strategische Ausrichtung des Unternehmens, Umfeldentwicklungen, Marktentwicklungen sowie den aktuellen Status der derzeit laufenden Innovationsprojekte des Unternehmens.

- *Neben einem angemessenen Mittelweg zwischen der geforderten Offenheit gegenüber Neuem und Risikoaversion sind vor allem analytische Fähigkeiten zum strukturierten Umgang mit heterogenen Informationsbausteinen und Wissen über die Anwendung und angemessene Interpretation von Instrumenten des strategischen Controlling notwendig, um Innovationsprojekte mit sowohl strategischem Erfolgspotenzial als auch wahrscheinlich hoher Realisierungseffizienz auszuwählen.*

2.2.2.3 Prozessphase: Ideenrealisierung

Die sich anschließende Ideenrealisierung besteht aus technischer Verwirklichung des Innovationsprojektes, Markteinführung und Akzeptanzkontrolle. Sie wird häufig als eine der wichtigsten Phasen im Innovationsprozess bezeichnet, da in dieser Phase mehr als 90 Prozent²⁷³ der Innovationskosten entstehen. Dies liegt zum einen daran, dass diese Phase einen vergleichsweise langen Zeitraum des Innovationsprozesses in Anspruch nimmt, letztlich der exakte Markteinführungstermin determiniert wird und Investitionen in z.B. den Neuaufbau oder die Modifikation von Produktionsanlagen

²⁷³ Vgl. Domsch u.a. (1995), S. 20

erforderlich sind.²⁷⁴ Deshalb ist u.a. bei dieser Phase vorwiegend auf eine effiziente Prozessausführung mit wenigen Wiederholschleifen zu achten. Diese Verschiebung der Priorisierung von Effektivität hin zu Effizienz macht deutlich, dass ab der Phasen der Ideenrealisierung andere Anforderungen an Ressourcen gestellt werden. Bisher erforderliche Schlüsselfaktoren müssen ergänzt werden, eine andere Qualität haben oder es sind andere Schlüsselfaktoren zur Zielerreichung notwendig.

Der Teilprozess **technische Verwirklichung** beinhaltet die konkrete Verwirklichung des Innovationsprojektes durch Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und Produktion. Abhängig vom Grad der Neuartigkeit der Innovation gestaltet sich der Anteil von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten: Beim betrieblichen Produktinnovationsprozess ist i.d.R. von Entwicklungstätigkeiten auszugehen, d.h. es werden bekannte wissenschaftliche und/oder technische Erkenntnisse genutzt, um zu neuen oder verbesserten Produkten oder Produktmerkmalen zu gelangen.²⁷⁵ Diese Entwicklungstätigkeiten bestehen aus detailliertem Entwerfen, Konzipieren, Konstruieren, Prototypen bauen, Testen, Produktionsplanung durchführen etc.²⁷⁶ Ergebnis dieses Teilprozesses des Produktinnovationsprozesses ist das fertig entwickelte und produzierte Produkt oder Produktmerkmal. Zielsetzung ist es, den ausgewählten Realisierungsplan effizient umzusetzen. Dies bedeutet, auch z.B. für die Realisierungsmöglichkeiten technischer Produktmerkmale, innerhalb des technisch-wirtschaftlichen Zielsystems²⁷⁷ den besten technischen Realisierungsweg zu finden. Dazu ist es notwendig, z.B. für den detaillierten Entwurf eines Produktes bzw. einer Produktkomponente Alternativen zu erarbeiten, diese zu diskutieren und zu bewerten sowie die bestmögliche technische Realisierungsalternative auszuwählen und der nächsten technischen Konkretisierungsstufe zuzuführen. Letztlich läuft wiederholt eine Art Innovationsprozess ab, indem Ideen zur technischen Umsetzung generiert, bewertet, ausgewählt und dann realisiert werden.

Folglich gelten auch hier die schon in den früheren Teilprozessen beschriebenen Anforderungen in Bezug auf **Kreativität**, **Offenheit** gegenüber Neuem bzw. gegenüber Ideen anderer. Weitere Schlüsselfaktoren sind ein hohes Maß an technischer Kompetenz sowie eine der technisch orientierten Aufgaben angemessene Informations- sowie Wissensbasis. Entsprechend der Zielsetzung dieser Phase ist jedoch der Gestaltungsfreiraum geringer, d.h. **Kreativität** und **Offenheit** sollen dazu beitragen, innerhalb des vorgegeben zeitlichen und wirtschaftlichen Rahmens eine effiziente Realisierung des Innovationsprojektes zu gewährleisten. Die hierzu erforderliche präzise Sach-, Termin- und Kostenplanung und -steuerung ist erschwert, da das Innovationsprojekt auch in diesem Teilprozess durch hohe Planungsunsicherheit und einen hohen Grad an Interdisziplinarität gekennzeichnet ist. Dementsprechend wichtig ist der dem Reifegrad des Innovationsprojektes angepasstem Umgang und

²⁷⁴ Vgl. auch Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses

²⁷⁵ Zur exakten Definition von Forschung und Entwicklung siehe Bürgel u.a. (1996), S. 9ff.

²⁷⁶ „Die Anzahl der Konzepte, mit denen innovative Ideen in der Unternehmenspraxis zur Marktreife entwickelt werden, ist letztendlich so groß wie die Zahl der innovativen Ideen selbst“ (Vahs, Burmester (1999), S. 222). Grundsätzlich durchläuft das Innovationsobjekt verschiedene technische Konkretisierungsstufen, die sich je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich darstellen und verschiedene Zeiträume in Anspruch nehmen, von ihren Inhalten jedoch im Wesentlichen gleich sind. Deshalb werden auch immer wieder verschiedene Standardisierungsmodelle, z.B. in Form von Phasenschemata für Entwicklungsprojekte, entworfen, vgl. z.B. Saynisch (1979), S. 89 und Platz, Schmelzer (1986), S. 112. Die aktuellen Bemühungen der Automobilindustrie, den Entwicklungsprozess durch die Beschreibung von Phasen und Quality Gates (so genannte Hauptmeilensteine) zu standardisieren um ihn besser planen und steuern zu können, sind ebenfalls Ausdruck der Standardisierungsbemühungen, vgl. Daimler-Benz AG (Hrsg. 1998).

²⁷⁷ Dieses Zielsystem ist abgeleitet vom unternehmerischen Zielsystem, beinhaltet jedoch eine Konkretisierung bzgl. der technischen Realisierung: Beispielsweise hat eine Produktkomponente folgende Teilziele zu erfüllen: Einhaltung Kostenziel, Erreichen eines definierten Qualitätsstandards (bspw. ausgedrückt durch Garantielaufzeiten) und eine besonders gute Herstellbarkeit.

gezielte Einsatz von Projektmanagementtools.²⁷⁸ Die Projektplanung und -steuerung ist z.B. bei steigendem Reifegrad des Produktkonzeptes und zunehmender Integration der Produktion konsequent zu detaillieren, d.h. dass beispielsweise Arbeitspakete immer besser spezifiziert und die korrespondierenden Termin- und Kostenpläne entsprechend konkretisiert und verfeinert werden.

- *Neben der Beherrschung und dem angemessenen Einsatz von Projektmanagementtools und ausreichend technischer Kompetenz ist eine technisch-wirtschaftlich ausgerichtete Wissensbasis eine wichtige Voraussetzung für die technische Verwirklichung der Realisierungspläne. Kreativität und ein angemessenes Maß an Offenheit gegenüber Neuem sind notwendige Schlüsselfaktoren, werden aber dem Effizienzziel untergeordnet.*

Die Aktivitäten der sich anschließenden **Markteinführung** überlappen sich mit der Entwicklung und Produktion. Marktvorbereitende Maßnahmen wie z.B. Werbung setzen zeitlich gesehen i.d.R. parallel zur Entwicklung und Produktion ein. Mit der Einführung eines neuen Produktes am Markt beginnt dessen Lebenszyklus und es ist erfolgsentscheidend, den richtigen Markteintrittszeitpunkt zu realisieren. Zielsetzung ist es deshalb, den in Abhängigkeit vom Kunden- und Wettbewerberverhalten angemessenen Zeitpunkt und geeigneten Zielmarkt für den Produktstart zu gewährleisten. Mit der Markteinführung ist der Innovationsprozess i.e.S. abgeschlossen, denn dessen Ergebnis ist die Innovation. In diesem Teilprozess kommen potenzielle Kunden mit dem Produkt in Kontakt und es entscheidet sich, ob die Ergebnisse aus Marktforschungen, Pre-Tests und productclinics unter realen Bedingungen Bestand haben, der Kunde also wirklich das Produkt bzw. die angebotene Problemlösung akzeptiert und kaufbereit ist. Während der Markteinführungsphase kann i.d.R. erkannt werden, ob das neue Produkt wirtschaftlich erfolgreich wird. Je nachdem, ob es sich um die Einführung eines neuen Produktes oder von neuen Produktmerkmalen eines bereits am Markt eingeführten Produkts handelt, verändert sich der Umfang der Aktivitäten. Neue und modifizierte Produkte bedürfen oft auch neuer Konzepte zur Markteinführung in Bezug auf die z.B. Vertriebskanäle, die Kommunikationspolitik bzw. den Markenauftritt und die Konditionenpolitik. Eine erfolgreiche Markteinführung hängt vor allem von folgenden Faktoren ab²⁷⁹:

- der Einzigartigkeit und Überlegenheit des Produktes bzw. der Problemlösung, welche in den vorangehenden Phasen des Innovationsprozesses bestimmt werden, und der Fähigkeit, diese Vorteile dem Kunden deutlich zu machen,
- einer systematisch geplanten und klar innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens kommunizierten Einführungsstrategie, verbunden mit einem überdurchschnittlich hohen Ressourceneinsatz in diesem Teilprozess,
- dem, unter Beachtung der Wettbewerberaktivitäten und Bedürfnissen der Kunden, richtigen Markteintrittsfenster.

²⁷⁸ Die Abwicklung der Innovationsprojekte in diesem Teilprozess und darüber hinaus erfolgt in der Industrie vornehmlich nach dem Konzept des Simultaneous Engineering. Dies ist eine spezielle Form der Ablauforganisation von Innovations- und F&E-Projekten, bei der möglichst viele Aktivitäten – vor allem die Produkt- und Prozessentwicklung – parallel abgearbeitet werden. Zu weiteren Ausführungen hierzu und zur Anwendung von Projektmanagementtools im Innovations- und F&E-Prozess vgl. Bürgel, u.a. (1996), S. 191ff. sowie Vahs, Burmester (1999), S. 223ff. und die jeweils dort zitierte Literatur.

²⁷⁹ Vgl. Meffert (1998), S. 419

Gestützt auf Erkenntnissen der Diffusions- und Marktforschung ist vor allem für die Einführung neuer Produkte ein mehrstufiges Vorgehen zu empfehlen, mit dem der Zielmarkt, aber auch das Unternehmen intern auf die Einführung des Produktes vorbereitet wird.²⁸⁰ Nach der unternehmensinternen Vorbereitung, die im Unternehmen eine hohe Akzeptanz und somit starke Identifikation und Motivation für das neue Produkt aufbauen soll, werden zunächst über Vorfeldmarketing erste Erkenntnisse bzgl. der Akzeptanz des Produktes am externen Markt bei ausgewählten Kunden gewonnen. Ein erster Prüfstein ist, ob der Nutzen bzw. die Vorteilhaftigkeit des Produktes vom Kunden erkannt wird. Hieraus können Anregungen zur Verbesserung des Produktes gewonnen werden, die je nach Bedeutung für den Kunden und Realisierungsdauer entweder sofort, noch vor Produktstart, in das Produkt einfließen oder als Anregungen für die geplante Produktpflege im Verlaufe des Produktlebenszyklusses oder für andere Innovationsvorhaben aufgenommen werden. Entscheidend ist hier, ausreichende **Sensibilität** für die Testkunden und deren Kritik zu entwickeln und sie vor allem ernst zu nehmen. In der letzten Stufe vor dem Produktstart, dem sog. Pilot-Marketing, werden die Testbedingungen realistischer, indem ein Testmarkt für eine Art Vorverkauf festgelegt wird. Nun steht nicht mehr das Produkt alleine auf dem Prüfstand, sondern der vom Kunden insgesamt wahrgenommene Marktauftritt, inkl. unterstützende Leistungen, Beratung und Service.²⁸¹ Da die zur Verfügung stehende Zeit zur Realisierung von Anregungen oder Verbesserungsvorschlägen bis zum offiziellen Produktstart abnimmt, können gegebenenfalls nur noch Anregungen zu den Systemen um das Produkt herum umgesetzt werden, wenn der Markteinführungstermin nicht gefährdet werden soll. Die Anregungen zum Produkt sind jedoch sorgfältig aufzunehmen.

Die erfolgreiche Bewältigung dieses Teilprozesses setzt ausreichende marketingspezifische Qualifikation voraus, aber auch Kreativität, um z.B. neue, dem Produkt angemessene Distributionswege zu finden.²⁸² Auch hier, ähnlich dem Teilprozess technische Verwirklichung, läuft pro auszugestaltendem marketingspezifischem Bereich ein Prozess ab, der dadurch gekennzeichnet ist, dass Ideen z.B. zur Distribution oder Kommunikation des neuen Produktes generiert, bewertet, ausgewählt und schließlich, z.B. zu einem neuen Distributionskonzept umgesetzt werden.

- *Neben guten Kenntnissen marketingspezifischer Methoden und Instrumente sowie einer genauen Kenntnis des Zielmarktes sind zielgerichtete Kreativität, ein sensibler Umgang mit Testkunden und eine entsprechende Offenheit, um Kritik der Testkunden als Anregungen zur Verbesserung erkennen zu können, wichtige Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Markteinführung.*

Die **Akzeptanzkontrolle** als abschließender Teilprozess des Innovationsprozesses ist eine wichtige Phase für das Controlling des Innovationserfolgs. Ziel ist es, frühestmöglich Veränderungen des Käuferverhaltens und die Ursachen dafür zu identifizieren, um rechtzeitig steuernd eingreifen zu

²⁸⁰ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 259ff. als ein Beispiel für ein stufenweises Vorgehen in diesem Teilprozess.

²⁸¹ Speziell in der Automobilindustrie werden so genannte ‚Kundennahe Fahrerprobungen‘ durchgeführt, die ebenfalls stufenweise den Kunden in Form vom technisch versierten Entwicklern, über den nicht technisch orientierten Mitarbeiter bis hin zum echten Kunden in Fahrerprobungsprogramme integrieren, um Anregungen zu Verbesserungen und gleichzeitig einen Eindruck von der Akzeptanz des neuen Fahrzeugs erhalten zu können.

²⁸² Ein aktuelles Beispiel hierfür liefert die Markteinführung des Kleinwagens smart der smart GmbH im Oktober 1998. Das einstufige Vertriebskonzept entspricht nicht den in der Automobilindustrie üblichen Händler- und Verantwortungsstrukturen, sondern eher dem Franchise-Prinzip, das bisher vornehmlich in der Konsumgüterbranche angewendet wurde, vgl. Schultz (1996), S. 77ff..

können. Dabei wird ermittelt, welche Akzeptanz und somit welchen Erfolg die Innovation am Markt hat. Durch die systematische Analyse der Kundenzufriedenheit erhält das Unternehmen ferner wichtige Anregungen zur Verbesserung des Produktes. Die Akzeptanzkontrolle ist jedoch kein einmaliger Prozessschritt am Ende des Innovationsprozesses, sondern ein Prozess, der im Verlauf des Produktlebenszyklusses immer wieder durchlaufen wird und im Ergebnis wertvolle Verbesserungspotenziale für das Produkt aus Kundensicht liefert.²⁸³

Erste Indizien zur Veränderung der Kundenzufriedenheit können durch das Controlling der Absatzzahlen gefunden werden. Um die Umsatzentwicklung des Produktes beurteilen und entsprechende Maßnahmen einleiten zu können, sind Kenntnisse über die Gesetzmäßigkeiten des Verhaltens von Adoptionsgruppen und Diffusionsverläufe²⁸⁴ notwendig. Kundenbefragungen mittels Interviews liefern darüber hinaus Informationen über Beweggründe, Hintergründe und Meinungen der Kunden, die als Anregungen zu Maßnahmen und Produktinnovationen Verwendung finden können.

- *Neben marketing- und controllingspezifischem Wissen sind entsprechende Sensibilität für Veränderungen des Kundenverhaltens und Offenheit, um Anregungen aufzunehmen und erkennen zu können, entscheidende Schlüsselfaktoren für den Teilprozess Absatzkontrolle.*

2.2.3 Rollen im Innovationsprozess

Die zur Aufgabenausführung im Innovationsprozess benötigten Ressourcen und Schlüsselfaktoren sind immateriell und stellen intellektuelles Kapital dar.²⁸⁵ Teilprozessergebnisse werden durch Transformation von Informationen, die im Sinne des Innovationsbedarfs eine zunehmende Konkretisierung erfahren, erzielt. ZAHN spricht von „Innovation als in ökonomisch nützliche Anwendungen transformiertes Wissen“²⁸⁶. Grundlage der Entstehung von Wissen und somit auch von Innovation sind Informationen. So ist der Innovationsprozess als eine Art Informationsverarbeitungsprozess zu charakterisieren, in dem Ergebnisse durch Transformation von Wissen entstehen.

Dabei werden in Abhängigkeit der jeweiligen Prozessphase unterschiedliche Anforderungen an die Prozessbeteiligten gestellt. In der Phase der Ideengenerierung treten die kreativen und zufälligen Ereignisse in den Vordergrund, die es erforderlich machen, mit einem hohem Maß an Unsicherheit, Unstrukturiertheit und Heuristiken umgehen zu können. Die Verarbeitung der Information erfolgt sehr stark intrapersonell und ist von außen kaum erfassbar. Im Laufe des Innovationsprozesses werden die Transformationen transparenter. In der Ideenumsetzung treten die kreativen und eher zufälligen Ereignisse in den Hintergrund. Das bedeutet, dass sich der Schwerpunkt der Anforderungen an die Prozessbeteiligten verändert. Zwar ist die Zielerreichung des Innovationsprozesses insgesamt immer

²⁸³ Vgl. auch Beyer (1994), S. 230

²⁸⁴ Vgl. z.B. Rogers (1983)

²⁸⁵ Intellektuelles Kapital ist nach ZAHN die Fähigkeit zum Verstehen und das Vermögen zur Wissensproduktion, vgl. Zahn (1998), S. 6. GERPOTT spricht in diesem Zusammenhang von intangiblen Ressourcen, im Gegensatz zur herkömmlichen Anlagegütern, vgl. Gerpott (1999), S. 66.

²⁸⁶ Zahn (1998), S. 2

noch unsicher, doch die Prozessabläufe und Aufgaben sind besser strukturierbar und erfordern zunehmend analytische Fähigkeiten.

Umfang und Dauer des Innovationsprozesses sowie die unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen an die Prozessbeteiligten führen zur Arbeitsteilung und Bildung von Rollen im Innovationsprozess. Schon SCHUMPETER betonte, dass der Innovationsprozess das Zusammenwirken unterschiedlicher Funktionen erfordert und trennte die Funktion des Unternehmers von der des Erfinders.²⁸⁷ Das Prinzip der Arbeitsteilung im Innovationsprozess setzt sich mit unterschiedlichen Auffassungen der zu erfüllenden Aufgaben und Funktionen auch in der moderneren Managementliteratur über Innovation fort. Die Arbeitsteilung im Innovationsprozess wird im Allgemeinen entweder nach den Phasen oder nach Machtquellen vorgenommen.²⁸⁸ Die bekanntesten Rollenmodelle gehen auf WITTE zurück, der zur Überwindung der Hemmnisse im Innovationsprozess den Fach- und Machtpromotor²⁸⁹ nach dem Kriterium der Machtquelle definiert. HAUSCHILDT und CHAKRABARTI erweitern dieses Promotorenmodell um den Prozesspromotor²⁹⁰ (vgl. auch Abbildung 20). Unabhängig vom gewählten Rollen- bzw. Promotorenmodell gilt: Je höher die organisatorische Komplexität des Innovationsprozesses ist, die wiederum mit der Größe des Unternehmens korreliert, desto höher ist die Zahl der Prozessbeteiligten und desto ausgeprägter ist die Differenzierung der Arbeitsteilung.²⁹¹ Die mit der Arbeitsteilung einhergehende Wissensverteilung bedingt, dass nicht jeder Prozessbeteiligte das Wissen über den gesamten Prozessablauf mit allen Details haben kann. Jeder ist aufgrund seiner Perspektive, Erfahrung und Persönlichkeit mit einem ganz bestimmten Ausschnitt des Prozesses vertraut. Der Umfang dieses Ausschnittes ist das Spiegelbild der gelebten Arbeitsteilung im Prozess.

²⁸⁷ Vgl. Schumpeter (1964)

²⁸⁸ Vgl. Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 383, Graumann (1994), S. 398

²⁸⁹ Vgl. Witte (1973), S. 17. Ein Überblick über weitere mögliche Rollen im Innovationsprozess findet sich auch in Vahs, Burmester (1999), S. 323, Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 383, Hauschildt (1998), S. 177, Roberts (1988), S. 15ff.

²⁹⁰ Vgl. Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 384. Das Promotorenmodell dieser beiden Autoren wird später von GEMÜNDEN um den Beziehungspromotor ergänzt, der damit vorschlägt, interorganisationale Barrieren bei unternehmensübergreifenden Innovationsprozessen zu überwinden. Vgl. z.B. Gemünden, Walter (1995), S. 971ff.

²⁹¹ Vgl. Maidique (1980), S. 71, Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 387, Roberts (1988), S. 15f.

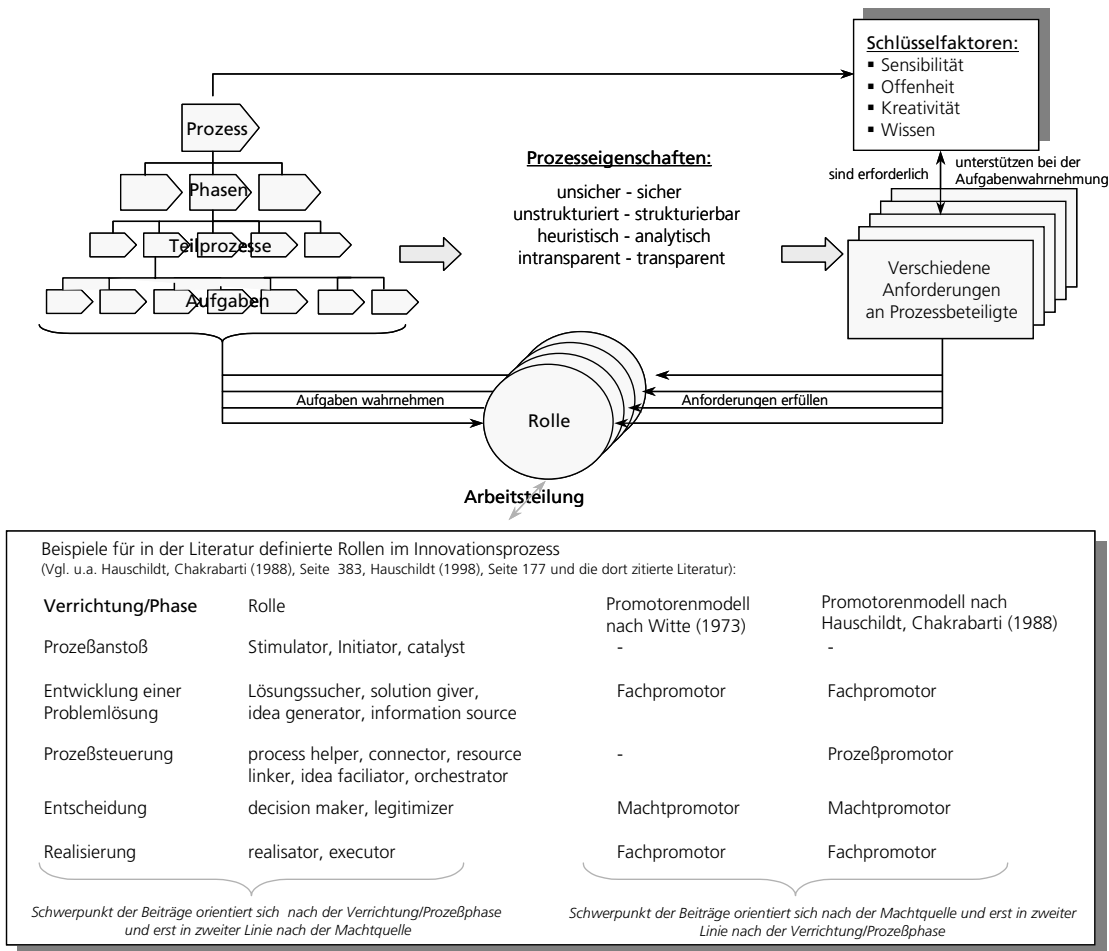


Abbildung 20: Unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen im Innovationsprozess führen zu Arbeitsteilung und Bildung von Rollen im Innovationsprozess

Die vorangehende Prozessanalyse zeigt, dass unabhängig von der Ebene im Innovationsprozess, also dem Prozessdetaillierungsgrad, immer folgende Aufgaben und damit verbundene Anforderungen von Menschen wahrzunehmen bzw. zu erfüllen sind:

■ **Ideen haben und äußern:**

Die Phase der Ideengenerierung entspricht dem Aufgabenpaket ‚Ideen haben und äußern‘, sie damit Dritten zugänglich zu machen. In fast jeder anderen Teilprozessphase ist es jedoch auch wichtig, dass Menschen Ideen haben und diese Ideen anderen mitteilen. Für die Suchfelddefinition sind Ideen notwendig zur Beschreibung des Suchfeldes, genauso wie zur Konstruktion eines technischen Details im Teilprozess technische Verwirklichung.

■ **Ideen akzeptieren und konkretisieren:**

Eine geäußerte Idee alleine ist im Allgemeinen noch keine umsetzbare Lösung eines Problems. Mindestens ein Gesprächspartner muss in der Lage sein, die Ideen zu verstehen und u.U. im Sinne des zu lösenden Problems und der Umsetzung zu konkretisieren und zu

bewerten.²⁹² Dieses Aufgabenbündel ist der Kern der Phase Ideenauswahl und -akzeptanz. Die Beispiele von oben aufgreifend, muss im Teilprozess Suchfelddefinition die Idee zur Beschreibung des Suchfeldes von anderen Prozessbeteiligten verstanden und mit den aktuellen Umfeldinformationen konkretisiert werden, so dass eine Bewertung möglich ist. Bei der technischen Verwirklichung der Innovationsidee muss der Vorschlag zur Konstruktion so geäußert bzw. dargestellt werden, dass er von Dritten verstanden und technisch bewertet werden kann.

■ **Ideen annehmen und umsetzen:**

Dieses Aufgabenbündel entspricht im Wesentlichen der Ideenrealisierung. Voraussetzung zur effizienten Realisierung von Innovationsprojekten ist, dass die damit verbundene Zielsetzung und Vorgehensweise angenommen wird. Aufkommende Probleme bei der Realisierung dürfen nicht sofort als Anlass genommen werden, das Innovationsprojekt als solches in Frage zu stellen. Auch auf einer weniger abstrakten Prozessebene, z.B. der Suchfelddefinition, ist es notwendig, den konkretisierten Vorschlag für die Beschreibung des Suchfeldes anzunehmen und z.B. in Form einer Skizze oder einer textuellen Beschreibung umzusetzen. Auch bei der technischen Verwirklichung ist nach der Prüfung und Konkretisierung der vorliegende Konstruktionsvorschlag anzunehmen und bspw. als CAD-Zeichnung umzusetzen.

Aus Sicht der Prozessbeteiligten ist der Innovationsprozess damit, unabhängig von der Prozessphase oder der Prozesstiefe, ein sich selbst ähnliches System, das ständige Rückkopplungen zwischen Prozessbeteiligten erfordert, die Ideen haben und äußern, Ideen verstehen und konkretisieren sowie Ideen annehmen und umsetzen. Auch HAUSER stellt in seiner empirischen Untersuchung u.a. fest, dass die Beteiligten den Innovationsprozess weniger als einen in zeitliche Phasen gegliederten Vorgang sehen, sondern als einen ständigen Rückkopplungsprozess zwischen Prozessbeteiligten und kaum trennbaren Phasen.²⁹³ Abbildung 21 stellt diese Rückkopplungen im Zusammenhang mit den aus der Prozessanalyse ermittelten Phasen und Teilprozessen dar und ergänzt diese um die Zuordnung von aufgabenorientierten Rollen für die prozessphasen- und prozessebenenunabhängigen Aufgabenbündel:

- Ideenträger
- Ideentransformator
- Ideenumsetzer.

²⁹² Vgl. z.B. auch GERPOTT, der die zweite Phase des Innovationsprozesses nach der Ideengenerierung und vor der Ideenkommerzialisierung als Ideenkonkretisierung bezeichnet. Vgl. Gerpott (1999), S. 53

²⁹³ Vgl. Hauser (1991), S. 131 sowie Sott, Bruce (1994), S. 582

Unter **Rolle** wird ein sozial definiertes Verhaltensmuster verstanden, das von einer Person in einer Gruppe erwartet und von dieser individuell angenommen sowie ausgestaltet wird. Dabei kann eine Person mehrere Rollen annehmen, auch nach unterschiedlichen Kriterien definiert, und verschiedene Personen können die gleiche Rolle u.U. in unterschiedlicher Ausprägung übernehmen.²⁹⁴

*Die Annahme und Ausgestaltung der identifizierten Rollen im Innovationsprozess durch Mitarbeiter im Unternehmen wird in der vorliegenden Arbeit zusammenfassend als innovatives Verhalten definiert.*²⁹⁵

Wie bei den Promotorenmodellen sind die hier definierten Rollen und deren Beziehung in erster Linie nicht durch organisatorische Kriterien definiert. Sie bilden sich informal am Prozess orientiert und spontan im Laufe der Zusammenarbeit heraus. Insofern sind das Promotorenmodell und die hier vorgestellten Rollen „organisatorisch weitgehend unbestimmt“²⁹⁶: Es werden zunächst keine Aussagen zur Besetzung der Rollen, zur Über- und Unterstellung, über Kompetenzen und Verantwortung, sondern lediglich über Aufgaben und Anforderungen gemacht. Die Promotorenmodelle konzentrieren sich auf herausragende Individuen, ungeachtet der Tatsache, dass weitere Personen mit dem Innovationsprozess befasst sind und an ihm mitwirken.²⁹⁷ Für die hier vorgestellten Rollen gilt ebenfalls das Individuum als Betrachtungsebene. Dabei wird angenommen, dass die Zahl der Individuen, die die Rollen annehmen können, zu Beginn des Innovationsprozesses hoch ist und gegen Ende abnimmt. Dies wird vor dem Hintergrund der mit dem Prozessfortschritt zunehmenden Spezialisierung plausibel. Damit ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass es Personen geben kann, die mehrere Rollen im Innovationsprozess annehmen können.

Im Gegensatz zu den Promotorenmodellen von WITTE, HAUSCHILDT und CHAKRABARTI sind diese Rollen und die dahinterstehenden Aufgabenbündel aus dem Innovationsprozess an sich abgeleitet, ohne bereits mögliche Innovationsbarrieren zu berücksichtigen, die durch eine auf bestimmten Machtquellen beruhende Rolle überwunden werden können. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass eine vollständige Wahrnehmung der sachlogisch abgeleiteten Aufgabenbündel und ein störungsfreier Rückkopplungsprozess zwischen Rollenträgern mit entsprechenden Fähigkeiten ceteris paribus zu einer Zielerreichung im Innovationsprozess führen müsste. Die in der Realität zweifelsohne vorhandenen Barrieren, Hemmnisse und Widerstände im Innovationsprozess sind unter

²⁹⁴ Vgl. Zimbardo (1995), S. 723, Cohen u.a. (1996), S. 154, Stopp (1997), S. 63ff., von Rosenstiel (1992), S. 262f., Stroebe u.a. (Hrsg. 1997), S. 630, Jacobsen (1996), S. 121

Rollen können auf viele verschiedenen Weisen gebildet werden. Immer stellen sie jedoch eine Differenzierung innerhalb einer Gruppe von Menschen dar, vgl. Cohen u.a. (1996), S. 151, Ulrich (1997), S. 63, von Rosenstiel (1992), S. 262. Nach COHEN u.a. (vgl. 1996, S. 153f.) ist es möglich, Rollen nach verschiedenen Kriterien zu bilden, so dass sie aufgabenorientiert, sozialorientiert oder selbstorientiert definiert sind. Personen können zugleich verschiedene Rollen wahrnehmen, die entweder formal oder informal definiert sind, bewusst oder unbewusst von anderen erwartet werden oder selbstständig angenommen werden. Unabhängig vom Formalisierungsgrad der Rolle sind für den Rollenträger damit bestimmte Erwartungshaltungen sowie Aufgaben, Pflichten, Verbote, Tabus, Rechte und Privilegien verbunden. Vgl. Stopp (1997), S. 63ff., von Rosenstiel (1992), S. 262

²⁹⁵ Vgl. z.B. Scott, Bruce (1994), S. 581f. und die dort zitierte Literatur sowie von Krogh, Durisin (1998), S. 34 und 37

SCOTT, BRUCE definieren vor dem Hintergrund, dass die Phasen (Ideengenerierung, Ideenakzeptanz und Ideenumsetzung) des Innovationsprozesses nicht streng sequentiell ablaufen, sondern einen ständigen Rückkopplungsprozess zwischen Prozessbeteiligten mit wechselnden Anforderungen an das Verhalten in kaum trennbaren Phasen darstellen (siehe auch oben), „individual innovative behavior“ als ein Teilhaben aller Mitarbeiter im Unternehmen an allen Phasen des Innovationsprozesses „in any combination of these behaviors at any one time“ (S. 582).

VON KROGH, DURISIN definieren eine so genannte ‚Innovative awareness‘, als ein Verhalten, welches sich durch Offenheit, erhöhte Aufmerksamkeit, Interesse an Neuem und Aufnahmebereitschaft auszeichnet. Durch ‚Innovative awareness‘ wird der notwendige Wissensgenerierungsprozess für Innovationen stimuliert. Innovative awareness ist eine wichtige Rahmenbedingung, um die Umsetzung der Phasen des Innovationsprozesses zu ermöglichen.

Vgl. von Krogh, Durisin (1998), S. 34 und 37

²⁹⁶ Hauschildt (1998), S. 182

²⁹⁷ Vgl. Hauschildt (1998), S. 181f. und Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 378ff.

diesem Blickwinkel auf eine nicht vollständige und nicht adäquate Aufgabenerfüllung bzw. Rollenwahrnehmung zurückzuführen und eine mangelnde Koordination und Information sowie Kommunikation im Sinne der Rückkopplung zwischen den Rollenträgern.²⁹⁸

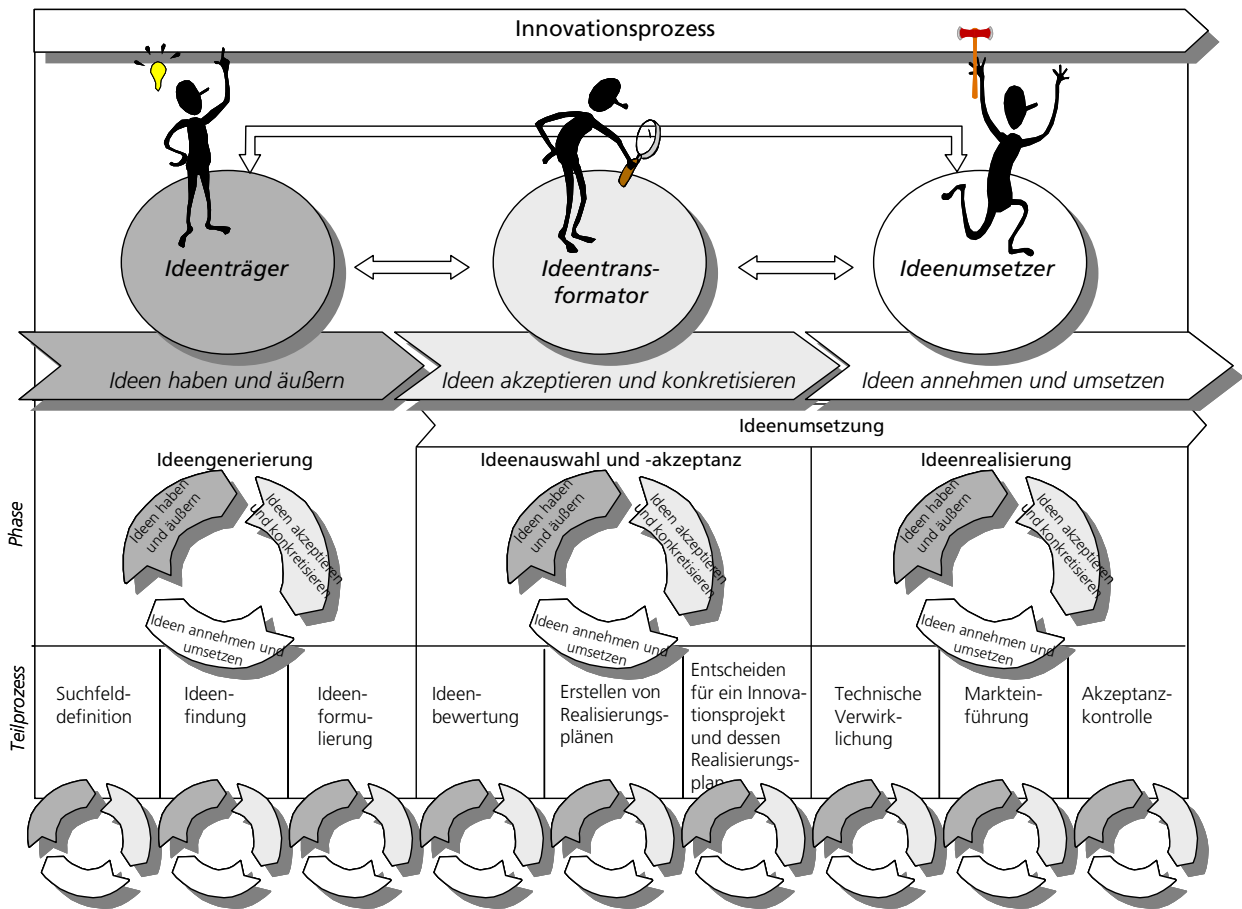


Abbildung 21: Prozessphasen- und prozessebenenübergreifende Aufgabenbündelung zu Rollen im Innovationsprozess

²⁹⁸ Unterstützend wirkt hier die Argumentation von HAUSER, der feststellt: Je auffälliger in einer Unternehmung die Rollenverkörperung vorgenommen wird, je stärker Organisationsmitglieder auf die definierten Rollen formal festgelegt werden, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass es noch nicht gelungen ist das damit verbundene Thema im Unternehmen entsprechen zu priorisieren. Vgl. Hauser (1990), S. 39

2.3 Ansatzpunkte für das Management von Innovationsprozessen

Aus den Ergebnissen der Prozessanalyse und den gebildeten Aufgabenpaketen im Innovationsprozess lassen sich Schlussfolgerungen für das **Management von Innovationsprozessen** ableiten. Nach STAEHLE²⁹⁹ bedeutet Management im funktionalen Verständnis einerseits Unternehmensführung, d.h. das Planen, Steuern und Kontrollieren von Prozessen in wirtschaftlichen Institutionen (betriebswirtschaftlicher Teil des Managementwissens). Andererseits ist darunter Personalführung zu verstehen, d.h. die durch Planung, Steuerung und Kontrolle zielorientierte Beeinflussung menschlichen Verhaltens in wirtschaftlichen Institutionen (verhaltenswissenschaftlicher Teil des Managementwissens). Innovationsprozesse sind „nicht routinierbar“³⁰⁰, da sie einmalig und ex ante im Detail nicht strukturier- und regelbar sind. Das Management von Innovationsprozessen bedeutet deshalb, Prozesse bzw. Vorgänge beherrschbar zumachen, die kaum systematische Eigenschaften besitzen.³⁰¹ STAUDT spricht vom Management von „Nichtroutineprozessen“.³⁰² Dies kann nicht über formale Regelungen und durchgängige Institutionalisierungen des Innovationsprozesses erfolgen, sondern durch Konzentration auf die Prozessbeteiligten. Im Kontext der vorliegenden Arbeit steht deshalb der verhaltenstheoretische Teil von Management im Vordergrund³⁰³. Mit dem Paradigma der Verhaltenstheorie wird auch eine Priorisierung der zu betrachtenden betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfaktoren vorgenommen. Von den prinzipiell zur Verfügung stehenden drei Gestaltungsfaktoren Mensch³⁰⁴, Organisation³⁰⁵ und Technik³⁰⁶, die die Elemente des sozio-technischen Systems ‚Unternehmen‘ darstellen, werden vornehmlich die beiden Faktoren

- Mensch und
- Organisation

zur Erarbeitung der Prinzipien und Maßnahmen des Management von Innovationsprozessen herangezogen. Der dritte Faktor Technik wird dabei lediglich als Mittel zum Zweck der Realisierung übergeordneter Zielsetzungen, also als unterstützender Faktor betrachtet. Dies bedeutet nicht, dass etwaige Implikationen, die von Seiten der Technik auf die beiden anderen Gestaltungsfaktoren ausgehen, außer acht bleiben.

²⁹⁹ Vgl. Staehle (1991), S. 65ff. sowie Bürgel u.a. (1996), S. 14ff.

³⁰⁰ Staudt (1992), S. 13

³⁰¹ Vgl. Hauschildt (1993), S. 25 und Knoblauch (1996), S. 73

³⁰² Staudt (1992), S. 13, vgl. auch Pleschak, Sabisch (1996) S. 43

³⁰³ Vgl. auch Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

³⁰⁴ Der Gestaltungsfaktor ‚Mensch‘ umfasst all diejenigen Prinzipien, Methoden, Verfahren und Instrumente, die auf Personen bzw. Personengruppen und deren Beziehungsgefüge gerichtet sind. Hierbei stehen weniger formale Aspekte im Vordergrund, sondern vielmehr solche, die auf der eher informell-natürlichen Ebene einzuordnen sind. Beispiele sind Führungsstil und Personalentwicklung. Vgl. Kossbiel (1994), S. 395ff.

³⁰⁵ Unter dem Gestaltungsfaktor ‚Organisation‘ werden alle Prinzipien, Methoden, Verfahren und Instrumente subsumiert, die sich auf die formale Regelung der Geschäftsabwicklung und deren unterstützende Funktionen sowie auf die horizontale und vertikale Struktur des Unternehmens beziehen. Beispiele sind Gestaltung von Organisationsstrukturen und -abläufen sowie von Kommunikationsstrukturen. Vgl. Krüger (1997), S. 133ff.

³⁰⁶ Unter dem Gestaltungsfaktor ‚Technik‘ sind alle Prinzipien, Methoden, Verfahren und Instrumente einzuordnen, mit denen die Umsetzung der Vorgaben aus den Bereichen ‚Mensch‘ und ‚Organisation‘ unterstützt werden. Ihr Einsatzspektrum reicht von Techniken für die Unternehmensführung bis zur Technik der Produktion. Vgl. Heinrich, Burgholzer (1991), S. 241ff.

Mit der Erweiterung des Betrachtungsraums der inhaltlich orientierten Prozessanalyse um die Menschen, die die Aufgaben bzw. Aufgabenbündel und Rollen ausführen, sind die zu betrachtenden Einflussfaktoren von der rein inhaltlich-sachlichen Ebene um die soziale und psychologische Ebene zu erweitern. Prozess-(Teil-)Ergebnisse entstehen durch Interaktion und Kommunikation der Prozessbeteiligten innerhalb der Prozessstruktur, die den Handlungsrahmen vorgibt.³⁰⁷ Zunehmende Komplexität des Prozesses und die damit verbundene steigende Zahl an Prozessbeteiligten führen dazu, dass die Zahl der Interaktionen und somit der Informations-, Kommunikations- und Koordinationsaufwand zur zielorientierten Aufgabenerfüllung steigt.

Unter Management von Innovationsprozessen ist demnach im Kern eine Verhaltenssteuerung der Prozessbeteiligten im Sinne der Zielsetzung des Innovationsprozesses zu verstehen.

*Hauptaufgaben eines so verstandenen Managements von Innovationsprozessen sind:*³⁰⁸

- *Angemessene Information der Ideenträger, -transformatoren und -umsetzer durch die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen;*
- *Zielorientierte Koordination der Ideenträger, -transformatoren und -umsetzer durch die Gestaltung von Koordinationsprozessen;*
- *Schaffen von Rahmenbedingungen, die innovatives Verhalten im Sinne des Innovationsprozesses ermöglichen und fördern durch die Gestaltung von Lernprozessen.*

Zum Thema Innovationsmanagement und dessen Aufgaben sind zahlreiche theoretische und empirische Arbeiten verfasst worden. Diese Arbeiten liefern teilweise wertvolle Erkenntnisse, die in einer ‚neuen‘ Arbeit über Innovationsförderung zu beachten sind. Vor allem vor dem Hintergrund, dass eine Verbindung der unterschiedlichen Erkenntnisse und Ansätze dazu beiträgt, theoretisch fundierte und gleichzeitig operationalisierbare, weil empirisch begründete Gestaltungshinweise geben zu können³⁰⁹. Im Folgenden werden deshalb Ergebnisse von ausgewählten Arbeiten zusammengefasst, die sich entweder mit Innovationswiderständen, -hemmnissen und -barrieren oder mit innovationsfördernden Faktoren in Unternehmen empirisch befassen.³¹⁰ Dadurch sind weitere, bereits an der Realität gespiegelte Hinweise für Ansatzpunkte eines effektiven Managements von Innovationsprozessen zu erhalten.

³⁰⁷ Vgl. Buschor (1996), S.50ff.

³⁰⁸ Vgl. auch Vahs, Burmester (1999), S. 48, Gerpott (1999), S. 65, Pleschak, Sabisch (1996), S. 44f.

³⁰⁹ Vgl. Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

³¹⁰ Die ausgewählten wissenschaftlichen Arbeiten, beziehen sich auf den deutschsprachigen Raum, arbeiten empirisch und sind in den 90er Jahren entstanden: Vgl. Bitzer (1990), (1991), (1994), Buck (1992), Wicher, Völker (1991), S. 151-160, Berth (1993), (1993a), (1993b), (1993c), Vonlanthen (1995), Walter (1997), deren Ergebnisse in Abbildung 22, möglichst unverfälscht und deshalb vornehmlich wörtlich zitiert, dargestellt werden. Zielsetzung dieser Zusammenstellung ist es dabei nicht, diese Arbeiten zu kritisieren bzw. zu werten. Auf wertvolle und Detailergebnisse der Studien wird nach sorgfältiger Prüfung, wo sinnvoll möglich in Kapitel 4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten verwiesen.

| Autor, Jahr | Titel der Untersuchung | Ziel | Stichprobe | Hauptergebnisse |
|-----------------------------|--|---|--|--|
| Bitzer, B., 1990 | Innovationshemmnisse in Unternehmen, Einzelfallstudien, Interviews und schriftliche Befragung | Identifikation der Haupthemmnisse für Innovation in Unternehmen, sowohl bezüglich der Innovationsphase als auch bzgl. des Hemmnisfaktors. „...dass die vielfältigen Innovationshemmnisse erfasst, strukturiert und analysiert werden und den Unternehmen ein Instrument zur Verfügung gestellt wird, das ihnen die Identifikation von Barrieren erleichtert, somit Gestaltungsvorschläge liefert und die Arbeit im F&E-Bereich verbessert“ | 2 Grossunternehmen | Von den untersuchten Innovationsprozessphasen: Ideengenerierung, Ideenakzeptierung, Ideenrealisierung in der F&E-Abteilung und Einführungsphase in den betrieblichen Prozess wurden die größten Innovationshemmnisse in der Phase der Ideenakzeptierung festgestellt. Von den untersuchten Hemmnisarten Personal, Organisation, Finanzen, Technik ist der Faktor Personal, gefolgt von Organisation das größte Hemmnis. Allerdings sind die „Hemmnisse personaler und organisatorischer Art schwer trennbar.“ Generell wurden auffallende Kommunikations- und Koordinationsschwierigkeiten festgestellt. Einfluss auf Innovationshemmnisse bzw. deren Überwindung haben vor allem: Information/Kommunikation, Partizipation, Motivation und Akzeptanz, Kreativität, Konflikte, Organisation, Führungsstil, Weiterbildung. |
| Buck, M., 1992 | Gestaltungsmöglichkeiten für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement, vergleichende Feldstudie, schriftliche Befragung | „Ermittlung der für das freiwillige Innovationsverhalten ‚relevanten‘ Einflussfaktoren“ und deren Gestaltungsmöglichkeit durch die Unternehmensleitung, insbesondere Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), Intrapreneurship (IPS), Problemlösungsgruppen (PLG) | 47 Unternehmen, Elektro-, Kfz-, Chemie-, Gummi-, metallverarbeitende Industrie | „Monetäre Anreize wirken sich durch Höhe und Art der Bemessung auf die Zahl freiwilliger Innovationsideen aus.“; „...fehlende Wirksamkeit organisationsbezogener Größen“; „Offensichtlich hat Innovation mehr mit menschlichem Verhalten zu tun als mit organisationsbezogenen Strukturen.“; „Organisation kann nur bedeuten Rahmenbedingungen zu schaffen,...“; BVW, PLG und IPS „könnten als Auslöser kollektiver Erfolgserfahrungen eingesetzt werden“ und so ein anderes als das „gelebte Innovationsverhalten“ fördern. |
| Wicher, H; Völker, R., 1991 | Innovationsfördernde Faktoren in Organisationen – Ergebnisse einer explorativen Studie; Organisationspsychologische Studie | „Ausgewählte persönlichkeitspezifische und gruppenbezogene Charakteristika von Führungskräften sowie intersubjektiv perzipierte strukturelle und prozessuale Aspekte einer gegebenen Ist-Organisation und einer möglichen Soll-Organisation empirisch zu erfassen“ | 8 Unternehmen, branchenübergreifend | „Innovatives Handeln unterliegt dem Einfluss personen- und gruppenspezifischer Merkmale sowie organisations- und prozessbezogener Strukturen. Die gezielte Entwicklung einer innovationsfördernden Organisation erfordert die Berücksichtigung dieser Merkmale als bedeutende Gestaltungsparameter.“ Für die Gestaltung ist auch wichtig, ob die Wahrnehmung der Ist-Organisation, dem tatsächlichen Verhalten und Handeln entspricht und welche Vorstellung über die Soll-Organisation existiert. |

| | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|
| Berth, R., 1993 | Industrieenquete Langzeitstudie (zehn Jahre) , Interviews | Ermittlung von Erfolgsfaktoren der Innovationsförderung i.S. von Durchbruchinnovationen | 116 Unternehmen, 437 Interviewpartner, branchenübergreifend | Erfolgsfaktoren der Innovationsförderung sind zusammengefasst: Management via Complement (ergänzende Teamzusammensetzung), strategische Visionen, Vertrauenskultur (mit kooperativem Führungsstil, der den Neigungen des Einzelnen Aufmerksamkeit schenkt und Selbstkontrolle zulässt); die Existenz eines Feindbildes (Marktgegnerschaft); Streben nach Einmaligkeit. |
| Vonlanthen, M., 1995 | Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen – Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen – explorativ, Interviews und schriftliche Befragung | „Aus der Perspektive des Managements Mittel und Weg der Innovationsförderung in Schweizerischen Unternehmungen aufzuzeigen.“ | 164 Unternehmen, branchenübergreifend, Innovationsmanagement: 21 Untern. BVW: 80 Untern. Qualitätszirkel: 63 Untern. | „Die Institutionalisierung eines integrierten, bereichsübergreifenden Innovationsmanagement hat Nutzenpotenziale.“; „Ein effektives und effizientes Innovationsförderungssystem richtet sich nach dem Subsidiaritätsprinzip“ (dezentrale Organisation); „Das Betriebliche Vorschlagswesen und Qualitätszirkel, als bottom up verlaufende Innovationsanstöße, versprechen auch qualitative und quantitative Steigerungen des Innovationsoutputs“ („künftig höherer Stellenwert im Innovationskontext“). |
| Walter, W., 1997 | Erfolgsversprechende Muster für betriebliche Ideenfindungsprozesse, explorativ, Interviews | „Zielsetzung der Arbeit ist es, den betrieblichen Ideenfindungsprozess erfolgreicher Unternehmen zu untersuchen, um daraus erfolversprechende Muster für betriebliche Ideenfindungsprozesse und ihre Elemente abzuleiten.“ | 12 Unternehmen, technische Konsumgüter- und Investitionsgüterindustrie | „Auffallend ist, dass die innovationsstimulierenden Maßnahmen überwiegend auf Personalmaßnahmen zur Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte ausgerichtet sind.“; „Motivierte Mitarbeiter und eine zielorientierte Informationsversorgung stellen somit wichtige Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Ideenfindungsprozess als Basis für Produktinnovationen dar.“ |

Abbildung 22: Ergebnisse ausgewählter empirischer Studien zu Innovationshemmnissen und zur Innovationsförderung

Schon diese kleine Auswahl an Arbeiten, die versuchen, empirisch begründete Aussagen zur Beseitigung von Innovationshemmnissen oder zur Innovationsförderung zu geben, zeigt, dass eine detaillierte Gesamtaussage oder eine studienübergreifende Zusammenstellung einzelner Ansatzpunkte zur Gestaltung des Innovationsmanagement sinnvoll kaum möglich ist. Obwohl bei den hier angeführten Studien in Bezug auf die Vorgehensweise und das wissenschaftliche Paradigma noch eine relativ hohe Ähnlichkeit besteht, sind die jeweiligen Betrachtungsausschnitte, theoretischen Bezugsrahmen, Begrifflichkeiten, Erhebungs- und Auswertungsmethoden doch so unterschiedlich, dass abgesicherte Aussagen, die Erkenntnisse der unterschiedlichen Ansätze verbinden, nur auf einem hohem Abstraktionsniveau möglich sind. Zusammenfassende, empirisch begründete Aussagen lassen sich insbesondere im Hinblick darauf machen:

- welche Phasen und Teilprozesse – und damit welche Aufgabenbündel – im Innovationsprozess die größten Probleme oder Potenziale aufweisen sowie

- welche Gestaltungsfaktoren in der betrieblichen Praxis als ‚Innovationsverhinderer‘ oder ‚Innovationsförderer‘ verstanden werden und deshalb ein Schwerpunkt der Innovationsförderung darstellen müssen.

Zum ersten Aspekt ist festzustellen, dass, wenn eine phasenspezifische Analyse vorgenommen wurde, die ersten Phasen des Innovationsprozesses als kritisch betrachtet werden. Der größte innovationshemmende Faktor ist die **Akzeptanz neuer Ideen**. Dies zeigt sich an Schnittstellenproblemen von Organisationseinheiten, an mangelnder Bereitschaft Einzelner, sich mit Neuem oder Ideen anderer zu beschäftigen und den generellen Kommunikationsschwierigkeiten in den untersuchten Unternehmen.

Zum zweiten Aspekt ergibt sich ein wesentlich klareres Bild: Der größte Innovationsverhinderer und gleichzeitig der beste Innovationsförderer ist der Mensch bzw. **menschliches Verhalten**. Allerdings, ob explizit erwähnt oder implizit in den Studien ausgeführt, ist dieser Faktor in allen Arbeiten nicht von **strukturellen** und **prozessualen Aspekten** der Organisation zu trennen.

Maßnahmen zur Überwindung oder, wie auch in dieser Arbeit angestrebt, zur präventiven Vermeidung von Innovationshemmnissen werden im Bereich der Personalführung und der Gestaltung von Rahmenbedingungen, vor allem der Unternehmenskultur, Information und Kommunikation, identifiziert. Die Ausprägungen der dabei vorgeschlagenen Maßnahmen sind kooperativ und versuchen auf die Bedürfnisse des Menschen einzugehen.

Auch Studien von im Innovationsmanagement tätigen Beratungsunternehmen kommen zu einem ähnlichen Schluss, wenn sie feststellen, dass die erfolgreiche Durchführung von Innovationsprozessen weniger von fachlichem Wissen und der Beherrschung quantitativer Methoden und Instrumenten abhängig ist, als vielmehr von so genannten weichen, kulturellen Faktoren.³¹¹ Nach DIEBOLD werden „70 bis 80 Prozent des Erfolges von Innovationsprojekten durch weiche, kulturelle Faktoren bestimmt“³¹² und JENSEN U.A. finden heraus, dass sie ‚gravierende Schwächen‘ im kulturellen Bereich zeigen: 45 Prozent der in Deutschland befragten Unternehmen „beklagen, dass ihre Mitarbeiter Neuem nicht offen gegenüberstehen.“³¹³

³¹¹ Vgl. Diebold (1998), Foos (1995), S. 96

³¹² Diebold (1998)

³¹³ Jensen u.a. (1999), S. 115

2.4 Zusammenfassung: Prinzipien und Aufgaben für das Management von Innovationsprozessen

Die eher theoretisch geleitete Analyse des Innovationsprozesses und seiner Schlüsselfaktoren und der ‚gezielte Blick in die Praxis‘, ergeben ein sich ergänzendes und gegenseitig verstärkendes Ergebnis in Bezug auf Aufgaben und Ansatzpunkte eines auf Effektivität zielenden Managements von Innovationsprozessen: Es muss vor allem weiche Faktoren³¹⁴, wie z.B. Unternehmenskultur, und die Gestaltung der Information und Kommunikation im Unternehmen berücksichtigen. Ein Management von Innovationsprozessen, das diese Faktoren bewusst gestaltet und als Steuerungsmaßnahme begreift, dient dem Gesamtziel des Unternehmens, Wettbewerbsvorteile im Markt auszubauen bzw. zu erzielen und unterstützt dadurch langfristig auch die Formalziele des Unternehmens. Abbildung 23 stellt das der Arbeit zugrundeliegende Verständnis vom Management von Innovationsprozessen, dessen wesentliche Prinzipien und Aufgaben sowie die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Gestaltungsfaktoren in diesem Zusammenhang zusammenfassend dar.

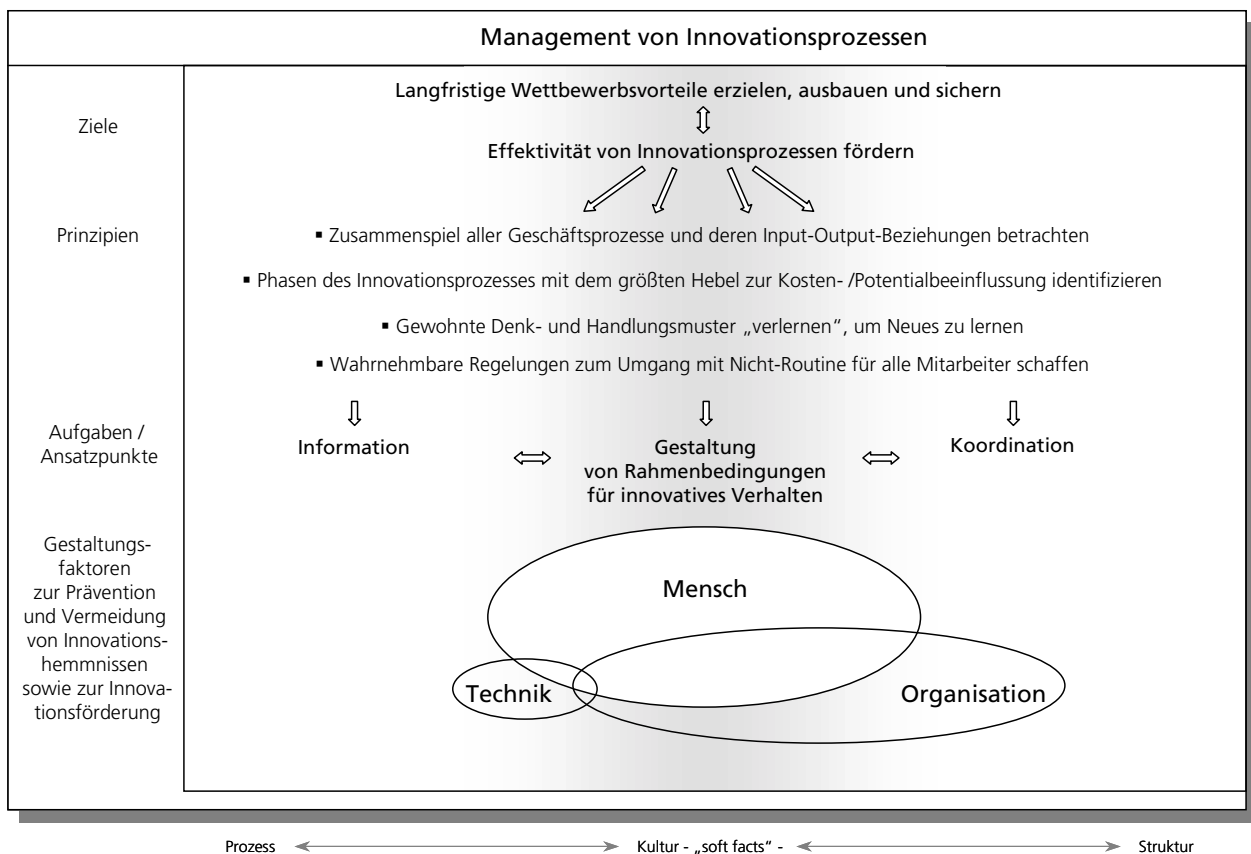


Abbildung 23: Prinzipien und Aufgaben des Management von Innovationsprozessen und die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Gestaltungsfaktoren

³¹⁴ Die so genannten ‚weichen Faktoren‘ werden zunehmend auch in deutschen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern als ‚soft facts‘ bezeichnet. Damit sind alle Faktoren und Ziele eines Unternehmens gemeint, die sich nicht unmittelbar quantifizieren lassen. Faktoren und Ziele, die sich unmittelbar quantifizieren und damit messen lassen, werden als ‚hard facts‘ bezeichnet. Vgl. Bea, Haas (1997), S. 103

3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens

Nachdem Innovation als Ergebnis und Prozess dargestellt, die Aufgaben und Anforderungen des Innovationsprozesses zu Rollen gebündelt und aus Prozesssicht die wesentlichen Schlüsselfaktoren zur Bewältigung des Innovationsprozesses herausgearbeitet wurden, sind nun aus Sicht des Faktors Mensch die Schlüsselfaktoren inhaltlich zu präzisieren und ihre relative Bedeutung für die identifizierten Rollen herauszuarbeiten. Sie stellen dabei **Elemente innovativen Verhaltens** dar, die bei der Verhaltenssteuerung im Innovationsprozess inhaltlich zu unterstützen bzw. zu fördern sind:

■ *Sensibilität*

Sensibilität beschreibt die Aufnahme- bzw. Wahrnehmungsfähigkeit für sich anbahnende Veränderungen.³¹⁵ Je sensibler das Unternehmen bzw. der Mensch ist, desto früher werden Veränderungen unabhängig von ihrer Richtungsänderung wahrgenommen.

■ *Offenheit*

Offenheit beschreibt die Zugänglichkeit der wahrgenommenen Veränderung zur bewussten, vorurteilsfreien Verarbeitung von Information.³¹⁶ Der Grad der Offenheit bei der Informationsverarbeitung wird durch individuelle Präferenzen der Informationsinterpretation und des Problemlösungsverhaltens bestimmt. Dieser ist dafür ausschlaggebend, ob Personen mit bestimmten Informationsinhalten unvoreingenommen umgehen.

■ *Wissen*

Wissen ist das Ergebnis der Verarbeitung von Information. Es repräsentiert verstandene, inhaltlich begriffene Information. Es ist die Vernetzung von begründbarer und begründeter Erkenntnis und Voraussetzung dafür, Handlungsvermögen aufzubauen. Wissen stellt die Abbildungen realer Zustände und Vorgänge auf interne Modelle der Außenwelt dar, über die ein Individuum oder Kollektiv verfügt.³¹⁷ Die kleinste Einheit des Wissens ist das Wissen darum, dass zwischen bestimmten Gegebenheiten eine bestimmte Beziehung besteht.³¹⁸

■ *Kreativität*

Übersetzt bedeutet creare (lateinisch) erschaffen, schöpferisch tätig sein.³¹⁹ Nach DREVDAHL³²⁰ ist Kreativität die Fähigkeit von Menschen, Ideen gleich welcher Art hervorzubringen, die in wesentlichen Merkmalen neu sind und dem Schöpfer vorher unbekannt waren. Sie kann in vorstellungshaftem Denken bestehen oder im Zusammenfügen von Gedanken bzw. Wissens-

³¹⁵ Vgl. Thielen (1993), S. 61

³¹⁶ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 16

³¹⁷ Vgl. Bullinger u.a. (1997), S. 7, Scheidgen u.a. (1990), S. 13 f, Schüppel (1996), S. 56f., Rehäuser, Krcmar (1996), S. 3ff., Bürgel, Zeller (1998), S. 53

³¹⁸ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 14

³¹⁹ Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 436, Hornung (1996), S. 8

³²⁰ Vgl. Drevdahl (1956), S. 22, Übersetzung angelehnt an Schlicksupp (1992), S. 34. Vgl. auch Uebele (1992), Sp. 1165, Pepels (1996), S. 871

bausteinen, wobei das Ergebnis mehr als die reine Summe des bereits Vorhandenen und originell (ungewöhnlich) ist. Das Ergebnis muss aber nützlich und zielgerichtet sein und darf nicht in reiner Phantasie bestehen. Dies impliziert jedoch nicht, dass das Ergebnis sofort praktisch anwendbar, perfekt oder vollständig ist.³²¹

Die prinzipielle Wirkung und Funktion der Elemente innovativen Verhaltens leitet sich aus den Merkmalen und der Charakteristik der Innovations- bzw. Informationsverarbeitungsprozesse³²² ab: Als Informations- und Kommunikationsprozess mit ständigen Rückkopplungen muss auf jeder Prozessebene im Innovationsprozess Information wahrgenommen und verarbeitet werden, um daraus den Output, Innovation, zu erzeugen. **Sensibilität** und **Offenheit** beeinflussen dabei als eine Art Filter die Informationsaufnahme und -wahrnehmung. Sie sind verantwortlich dafür, ob, welche und in welcher Intensität Veränderungen wahrgenommen werden. Wissen und Kreativität hingegen unterstützen die Verarbeitung der wahrgenommenen Informationen. Sie beeinflussen die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und die Originalität des daraus erzeugten Outputs maßgeblich.

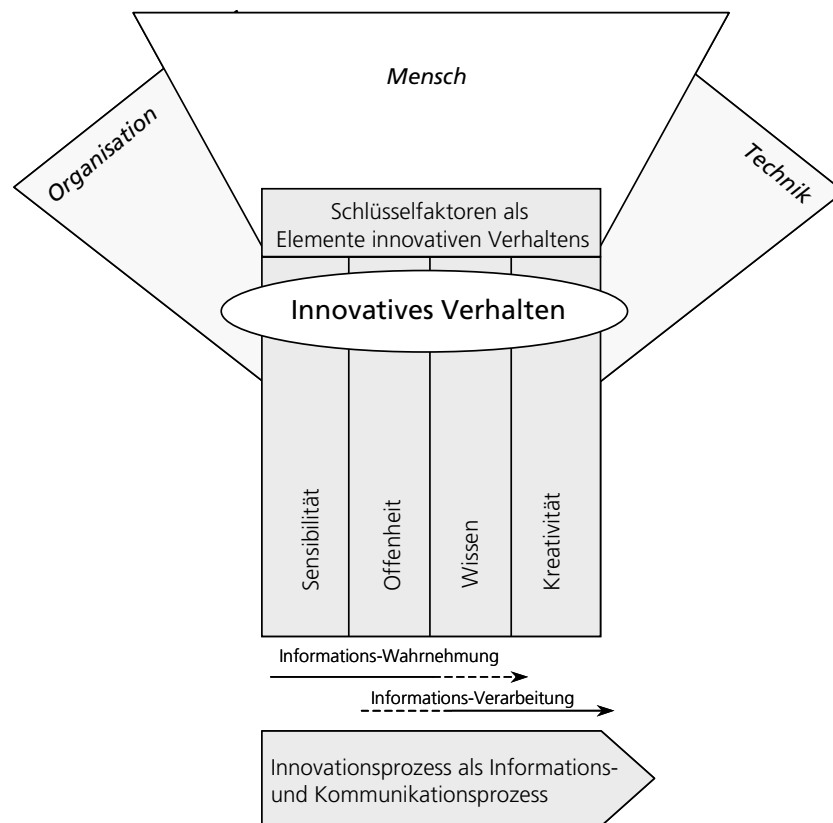


Abbildung 24: Elemente innovativen Verhaltens

³²¹ Diese Definition stellt den problemlösenden Charakter von Kreativität in den Mittelpunkt und impliziert damit, dass Kreativität nicht als Selbstzweck zu verstehen ist. NÜTTEN, SAUERMANNS unterscheiden die ästhetische Kreativität als Selbstzweck und die problemlösende Kreativität als Mittel zum Zweck, vgl. Nütten, Sauer mann (1988), S. 67. Im Kontext von Innovationsprozessen vereint die umfassende Definition von DREYDAHL die in der neuen Literatur erwähnten Kennzeichen oder Merkmale von Kreativität. Vgl. Ford (1996) S. 1115, Hoffmann, (1996), S. 38, Higgins, Wiese (1996), S. 8, Amabile u.a. (1996), S. 1155, Nütten, Sauer mann (1988), S. 67, Benesch (1991), S. 21, Zimbardo (1995), S. 536, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Städtler (1998), S. 607.

³²² Vgl. Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses

Bezogen auf die Rollen im Innovationsprozess lässt sich in Abhängigkeit davon, ob der Schwerpunkt der Anforderungen eher bei der Informationswahrnehmung oder der Informationsverarbeitung liegt, die relative Bedeutung der Elemente ableiten und bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für innovatives Verhalten entsprechend berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass die relative Bedeutung der Elemente für eine bestimmte Rolle keine trennscharfe Zuordnung sein kann. So wie die Phasen und Teilprozesse des Innovationsprozesses eine gedankliche Struktur darstellen und keine streng sequentielle Folge implizieren, sind auch die Elemente des Verhaltens nicht eindeutig nur einer Prozessphase bzw. Rolle zuzuordnen. Vielmehr kristallisieren sich in verschiedenen Aufgabenbündeln unterschiedlich hohe Bedeutungen, Ausprägungen und Objekte, auf die sich die Elemente beziehen, heraus.

- Für den **Ideenträger** stellen sowohl **Sensibilität**, **Offenheit** als auch **Kreativität** wichtige Elemente des Verhaltens dar. Der Schwerpunkt der Anforderungen liegt auf der eigenständigen Wahrnehmung von Veränderungen und auf der Verarbeitung der darin enthaltenen Informationen. Diese Informationen werden mit viel Kreativität verarbeitet, so dass viele und originelle Ideen generiert werden.
- Für den **Ideentransformator** bestehen die Anforderungen sowohl in der Wahrnehmung als auch der Verarbeitung von Information, wobei die Veränderung bzw. Information i.d.R. nicht selbst erkannt werden muss. Deshalb ist **Offenheit**, vor allem die Offenheit gegenüber andersdenkenden Personen und deren Ideen, relativ wichtig für sein Verhalten. Er muss vor allem viele soziale Elemente in seinem Verhalten zeigen. Deshalb ist weiterhin **soziales Wissen** ein sehr wichtiges Element für sein Verhalten.
- Der **Ideenumsetzer** hingegen muss zwar auch gute Wahrnehmungseigenschaften haben, der Schwerpunkt der Anforderungen liegt jedoch eher auf der Verarbeitung von Inputfaktoren. So sind **Kreativität** aber vor allem **Wissen** bei der Erfüllung der Rolle wichtige Elemente des Verhaltens.

Die unterschiedlichen Ausprägungen und Objekte, auf die sich die Elemente innovativen Verhaltens beziehen resultieren u.a. aus den unterschiedlichen Anforderungen an die Rollenträger hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Prinzipiell ist dabei festzustellen, dass die Anforderungen an die analytisch-technischen Fähigkeiten im Prozessverlauf zunehmen bzw. immer spezialisierter werden. Die Anforderungen an die überfachlichen Fähigkeiten, insbesondere die soziale Kompetenz, sind für die Erfüllung aller Rollen im Innovationsprozess wichtig. Soziale Kompetenz befähigt Menschen dazu, im privaten und gesellschaftlichen, aber vor allem auch im beruflichen Kontext, selbständig, umsichtig und für die Gemeinschaft nutzbringend zu handeln.³²³ Schon aus der Prozessanalyse wurde deutlich, dass ein Mindestmaß an sozialen Fähigkeiten, wie Integrations- und Kommunikationsfähigkeit, jeder Prozessbeteiligte aufweisen muss. Besonders hohe Anforderungen hat hier jedoch der Ideentransformator zu erfüllen, da er sich quasi im Spannungsfeld zwischen Ideenträger und Ideenumsetzer befindet und deshalb immer wieder einen Interessensausgleich schaffen muss. Abbildung 25 fasst die Schlüsselfaktoren als Elemente des Verhaltens und die Bedeutung von fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten für innovatives Verhalten zusammen.

³²³ Vgl. zur ausführlichen Definition Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation und Marggraf (1995), S. 21f., Faix, Laier (1991), S. 62

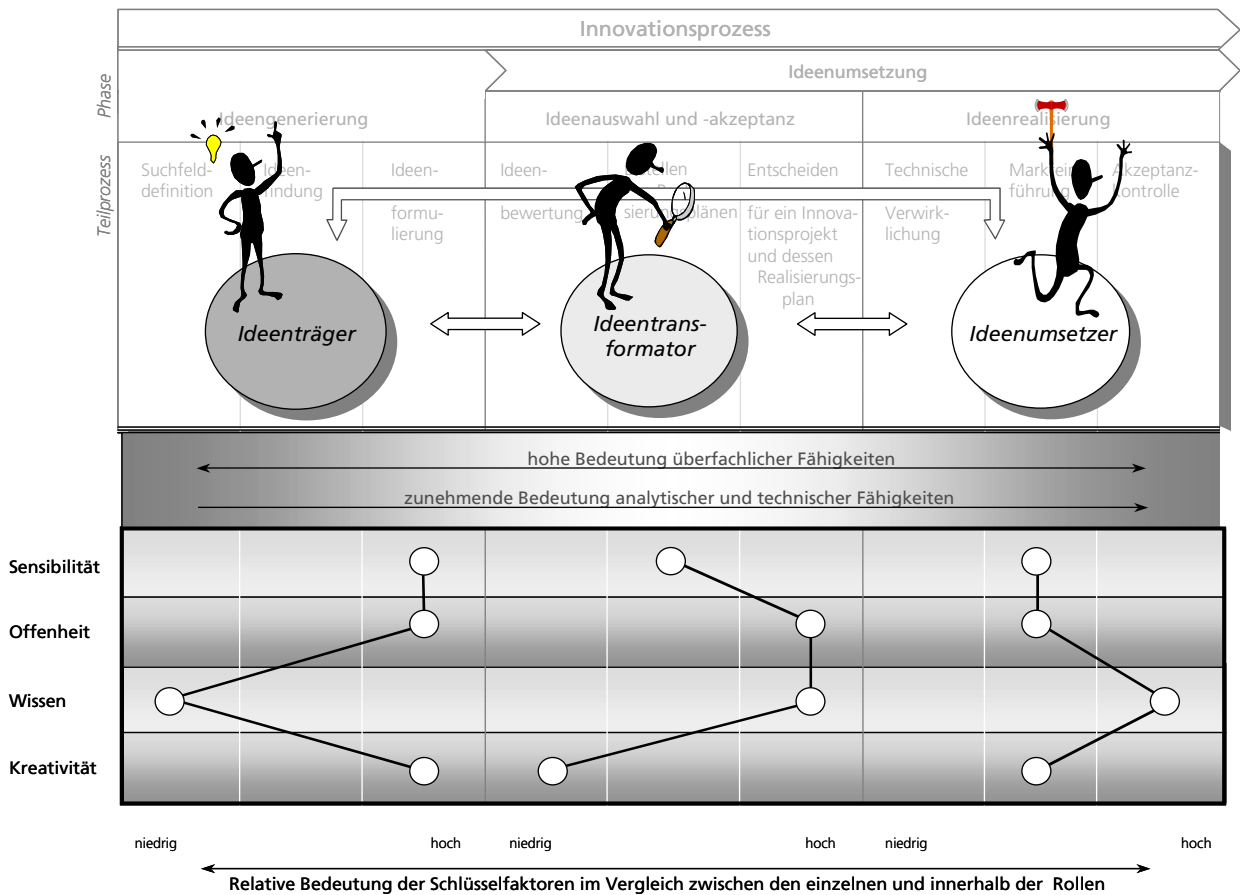


Abbildung 25: Elemente innovativen Verhaltens und ihre relative Bedeutung für die Rollen im Innovationsprozess

Im Folgenden werden die rollenübergreifenden Aspekte und rollenspezifischen Ausprägungen der Elemente innovativen Verhaltens und die Objekte, auf die sie sich jeweils beziehen, näher erläutert. Dies ermöglicht zusammenfassend eine detaillierte Charakterisierung der Rollen im Innovationsprozess, was eine gezielte Förderung innovativen Verhaltens ermöglicht (vgl. Abbildung 26).

| Verhaltens- element Rolle | Sensibilität | Offenheit | Wissen | Kreativität |
|--|---|-----------|--------|-------------|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | | | | |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <i>Ausprägung der Verhaltenselemente, die bei der Förderung innovativen Verhaltens anzustreben sind</i> | | | |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | | | | |

Abbildung 26: Charakterisierung der Rollen im Innovationsprozess mit Hilfe der rollenspezifischen Ausprägung der Verhaltenselemente

3.1 Sensibilität: Aufmerksamkeit lenkt die Informationsaufnahme

3.1.1 Funktion der Sensibilität im Innovationsprozess

Kreative Prozesse zeichnen sich hinsichtlich ihrer wahrnehmungsbezogenen Aspekte durch eine gesteigerte Sensibilität für Gegebenheiten aus, die andere Menschen gewöhnlich nicht bemerken.³²⁴ Gleiches gilt für Unternehmen, wenn sie durch Innovation ihre Wettbewerbsvorteile erhalten oder ausbauen wollen. **Sensibilität** ist die notwendige Voraussetzung, Informationen, vor allem über Veränderungen, überhaupt wahrnehmen zu können.³²⁵ Je sensibler ein Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter sind, desto früher können Veränderungen wahrgenommen werden.³²⁶ Die frühe Wahrnehmung von Veränderung vergrößert die Reaktionszeit und damit i.d.R. auch die Reaktionsmöglichkeiten. Der Zeitraum und das Handlungsspektrum für den Innovationsprozess wird größer.

3.1.2 Entstehung und Eigenschaften von Sensibilität

Hohe **Sensibilität** entsteht bei hoher Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit ist definiert als ein Zustand konzentrierter Bewusstheit, begleitet von der Bereitschaft, auf Stimulation zu reagieren. Die Aufmerksamkeit lässt nur einige ausgewählte Bestandteile der äußeren Welt – die ausgewählten Aspekte, auf die die Aufmerksamkeit gerichtet ist – in die subjektive Welt des Bewusstseins eindringen.³²⁷

Von allem, was sich um den Menschen herum abspielt, verarbeitet er nur die Dinge bewusst, auf die seine Aufmerksamkeit gerichtet ist. Die Aufmerksamkeit ist wie ein Scheinwerfer, der bestimmte Bestandteile der Umgebung beleuchtet. Wenn die Aufmerksamkeit auf etwas bewusst gerichtet ist, kann es kognitiv verarbeitet werden. Das bedeutet, dass sensorische Information in Wahrnehmung und Erinnerung umgewandelt wird oder Gedanken entwickelt werden, indem analysiert, beurteilt und argumentiert wird. Wenn der Scheinwerfer der Aufmerksamkeit sich einem neuen Gegenstand zuwendet, endet die Verarbeitung der früheren Information und die Verarbeitung neuer Inhalte beginnt.³²⁸

Worauf die Aufmerksamkeit gerichtet ist, wofür sich also Sensibilität im besonderen Maße entwickelt, hängt von inneren und äußeren Faktoren ab. Aufmerksamkeit wird prinzipiell auf äußere Reize gerichtet, die intensiv, neu, veränderlich, unerwartet oder auffällig, z.B. durch eine eindrucksvolle Erscheinung oder ihre Bedeutung für ein Ziel, sind. Der gegenwärtige eigene Zustand beeinflusst die Aufmerksamkeit in ihrer Intensität und hinsichtlich des Objektes, worauf sie gerichtet ist. Frühere Erfahrungen, gesteigertes Interesse oder besondere Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet führen zu größerer Sensibilität für Reize, Ereignisse und Verflechtungen, die damit in Zusammenhang stehen.

³²⁴ Vgl. Zimbardo (1995), S. 536

³²⁵ Vgl. Heil (1994), S. 42

³²⁶ Vgl. Thielen (1993), S. 61f.

³²⁷ Vgl. Zimbardo (1995), S. 226, Krech, Crutchfield u.a. (Hrsg. 1992), S. 90f.

³²⁸ Vgl. Zimbardo (1995), S. 226

Auch die intensive Beschäftigung mit einer Aufgaben- oder Problemstellung erhöht die Aufmerksamkeit für lösungsrelevante Umweltinformationen. Dies kann u.U. so weit gehen, dass Reize ignoriert werden, die nicht aufgabenbezogen sind und somit unwichtig erscheinen.³²⁹

Nach den Erkenntnissen der Kognitionspsychologie³³⁰ bedeutet das Ignorieren dieser Informationen jedoch nicht zwingend, dass sie nicht wahrgenommen werden. Obwohl BROADBENT³³¹, der die Forschungsbemühungen zum Thema Aufmerksamkeit maßgeblich anregte, davon ausging, dass Information, die nicht im Zustand der Aufmerksamkeit aufgenommen wurde, auch höheren geistigen Prozessen nicht zugeführt werden, gilt heute als gesichertes Erkenntnis, dass ein Mechanismus unterhalb der Bewusstseinschwelle, den ignorierten Informationsinput auf bedeutungsvolle Information hin überwacht. Diese Informationen werden also auch verarbeitet, jedoch nicht so intensiv und lange und deshalb auch nicht so gut erinnert wie bewusst aufgenommene Information. Die Aufmerksamkeit ist demnach eine Verarbeitungsfunktion mit graduell begrenzter Kapazität, die bei Kapazitätsauslastung jedoch wichtige Informationen nicht verloren gehen lässt, sondern eine Bedeutungsanalyse mit weniger Aufmerksamkeit durchführt. Innerhalb eines individuellen Rahmens ist es sogar erlernbar, die Aufmerksamkeit zu teilen, so dass mehrere Objekte bzw. Aufgaben kognitiv verarbeitet werden können. Bedingung ist, dass die beiden gleichzeitig zu erledigenden Aufgaben bzw. Objekte auf die sich die Aufmerksamkeit richten soll, sich genügend voneinander unterscheiden, aber auch nicht inhaltlich widersprechen.³³² Es ist also auch aus kognitionspsychologischer Sicht möglich, einerseits anstehende Routineaufgaben aufmerksam und mit hoher Konzentration zu erledigen und andererseits Informationen, die im Zusammenhang zum Innovationsbedarf stehen, bewusst zu verarbeiten und dabei z.B. wertvolle Ideen zu erzeugen.

Zu dem Prozess der Informationsaufnahme und -wahrnehmung gehört allerdings auch der Prozess der Wahrnehmungsabwehr. Das bedeutet, dass unangenehme, angsterzeugende oder tabuisierte Ereignisse bzw. Reize schlechter wahrgenommen werden. Sie werden ungenauer und später wahrgenommen als emotional neutrale Reize.³³³ Welche Ereignisse als unangenehm oder tabu wahrgenommen werden ist einerseits vom persönlichen Hintergrund abhängig, andererseits kann z.B. das gemeinsame Wertesystem des Unternehmens dazu beitragen, dass möglichst wenige Ereignisse als angsterzeugend aufgenommen werden müssen.

Unabhängig vom Grad der Aufmerksamkeit gilt, dass der Mensch bereits bei der Wahrnehmung von Information auf gespeicherte Information im Gedächtnis, also Wissen, zurückgreift.³³⁴ Nach NEISSER³³⁵ konstruieren Menschen ihre Wahrnehmung, indem sie zu dem neu eintreffenden sensorischen Input aus der Umwelt das hinzufügen, was sie wissen. Information, die das Bewusstsein erreicht, ist bereits

³²⁹ Vgl. Zimbardo (1995), S. 226f.

³³⁰ Der Begriff Kognition umfasst alle Prozesse der Wahrnehmung, des Schlussfolgerns, Erinnerns, Denkens, Problemlösens und Entscheidens und die Strukturen des Gedächtnisses. Die Kognitionspsychologie befasst sich also mit Prozessen und Strukturen, die mit den Begriffen ‚geistig‘ und ‚Erkenntnis‘ versehen sind. Vgl. Zimbardo (1995), S. 11

³³¹ Vgl. Broadbent (1954), S. 191ff., Broadbent (1958)

³³² Vgl. Zimbardo (1995), S. 229, Krech, Crutchfield u.a. (Hrsg. 1992), Band 2, S. 91

³³³ Vgl. Zimbardo (1995), S. 202ff. und 217f.

³³⁴ Vgl. Zimbardo (1995), S. 228, Krech, Crutchfield u.a. (Hrsg. 1992), Band 2, S. 45

³³⁵ Vgl. Neisser (1967)

in dieser konstruktiven Weise verarbeitet worden. Mit Aufmerksamkeit bedachte neue Information wird mit bereits vorhandenem Wissen verbunden – ob man sich letzterem zuwendet oder nicht. Bei unvollständiger Information oder Reizüberflutung verlassen sich Menschen eher auf ihren vorhandenen Wissensvorrat, um das jeweilige neue Ereignis oder den Gegenstand zu bestimmen. Dies betont die Bedeutung des bereits vorhandenen Wissens für die Aufnahme und Verarbeitung neuer Information. Für den Innovationsprozess bedeutet dies vor allem, dass die jeweils notwendige **Sensibilität** vor allem durch gezielte und umfassende Information beeinflusst werden kann. Das Wissen um und über einen bestimmten Sachverhalt ist notwendig, um damit im Zusammenhang stehende Informationen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens als solche wahrnehmen und entsprechend interpretieren zu können.

3.1.3 Rollenspezifische Ausprägung im Innovationsprozess

Sensibilität im Rahmen des Innovationsprozesses erfährt eine rollenspezifische Ausprägung hinsichtlich des Objektes, auf das sich die Aufmerksamkeit richtet.

Die Aufnahme- bzw. Wahrnehmungsfähigkeit für sich anbahnende Veränderungen bezieht sich beim **Ideenträger** auf nahezu alle Arten von Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die vor allem mit dem Suchfeld in Verbindung gebracht werden können. Jede Veränderung enthält u.U. Hinweise, die für das Suchfeld bzw. das zu lösende Problem relevant sein können. Die Aufmerksamkeit, die auch für die Höhe der **Sensibilität** verantwortlich ist, wird inhaltlich durch den Innovationsbedarf gelenkt. Für den Ideenträger ist besonders wichtig, dass Informationen, die nicht bewusst aufgenommen werden, nicht notwendiger Weise verloren gehen, sondern unterhalb der Bewusstseinsschwelle überwacht werden. Dies ist bereits der erste Hinweis darauf, dass es notwendig ist, die Ideengenerierung, z.B. in einer Kreativitätssitzung, in mehreren Stufen zu gestalten bzw. zwischen der Problemanalyse und dem Äußern der Ideen Zeit zu lassen. In dieser so genannten Inkubationszeit findet eine unterbewusste Problemverarbeitung statt, bei der dann auch Informations- und Wissenskombinationen, die unterhalb der Bewusstseinsschwelle aufgenommen wurden, bei der Problemlösung verarbeitet werden.³³⁶ Es ist vor allem eine **Sensibilität**, die sich auf Veränderungen bzw. Informationen über Sachverhalte bezieht. Die Aufmerksamkeit richtet sich aktiv auf Scann- und Suchprozesse, um den fortwährenden Informationsinput aktiv auf sein Potenzial für die Generierung von Ideen zu untersuchen.

Für den **Ideentransformator** ist vor allem **Sensibilität** für Verhaltensänderungen wichtig. Seine Aufmerksamkeit richtet sich auf die Menschen im Unternehmen. Um auf Ideenträger zugehen und sie bei der Konkretisierung der Ideen unterstützen zu können, muss er eine hohe Aufnahme- bzw. Wahrnehmungsfähigkeit für menschliche Verhaltensweisen haben. Er muss z.B. erkennen, ob eine Person eher schüchtern und ängstlich mit Neuerungen und seinen Ideen umgeht, ob die unpräzise Formulierung der Idee an der mangelnden Fähigkeit, sich auszudrücken, liegt oder ob der Ideenträger seine Ideen dazu nutzt, sich auf Kosten anderer zu profilieren, die auch an der Idee mitgewirkt haben. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Ideenumsetzer muss er seine Aufmerksamkeit vor allem

³³⁶ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 42

darauf richten, ob bewertete und ausgewählte Ideen abgelehnt werden, weil sie tatsächlich begründete inhaltliche Mängel aufweisen oder weil beim Ideenumsetzer Vorurteile gegen die Idee oder gegen die Person hinter der Idee vorhanden sind. Es ist also vor allem eine personenbezogene **Sensibilität**, die der Ideentransformator entwickeln muss.

Die Aufmerksamkeit des **Ideenumsetzers** richtet sich auf alle Arten von Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die im Zusammenhang mit der Innovation stehen. Jede Veränderung enthält u.U. Hinweise für eine notwendige Korrektur der umzusetzenden Projekthinhalte oder Zeitpunkte. Es ist eine **Sensibilität** für Veränderungen in der Unternehmensumwelt und innerhalb des Unternehmens zu entwickeln, die als eine Art Frühwarnung für etwaige Störungen fungiert. Je früher potenzielle Störungen bemerkt werden, desto mehr Zeit bleibt darauf angemessen zu reagieren bzw. diesen in einer Planrevision proaktiv zu begegnen. Im Gegensatz zum Ideenträger ist die Aufmerksamkeit beim Ideenumsetzer nicht aktiv auf Scanning- und Suchprozesse gerichtet. Sie hat vielmehr die Funktion, alle wahrgenommenen Informationen auf deren Bedeutung für die Realisierung des Innovationsprojektes zu überwachen. Es ist also eher eine passive **Sensibilität**, die sich hauptsächlich auf sachliche Veränderungen, die im Zusammenhang mit der Innovation stehen, richtet. Dies kann wie oben ausgeführt auch unterbewusst funktionieren.

Abbildung 27 fasst die rollenspezifische Ausprägung der **Sensibilität** im Innovationsprozess zusammen. Die Spezifikation ergibt sich aus der Funktion der Aufmerksamkeit und worauf sie sich richtet bei der Wahrnehmung.

| Verhaltens- element Rolle | Sensibilität |
|--|--|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung der Sensibilität für Verhaltensänderungen, vor allem im Unternehmen |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens |

Abbildung 27: Rollenspezifische Ausprägung der Sensibilität im Rahmen des Innovationsprozesses

3.1.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens

Sensibilität ist die notwendige Voraussetzung, um Veränderungen überhaupt wahrnehmen zu können. In Analogie zum menschlichen Prozess der Wahrnehmung ist die Sensibilität dafür verantwortlich, Umweltinformationen aufzunehmen und der bewussten Verarbeitung zuzuführen. Für die Bewertung, die Interpretation und die Schlussfolgerungen ist die mentale **Offenheit** desjenigen, der die Information verarbeitet, von großer Bedeutung.

3.2 Offenheit: Kognitive Strukturen steuern die Informationsverarbeitung

3.2.1 Funktion der Offenheit im Innovationsprozess

„Sich innovativ zu verhalten bedeutet zuallererst, nach außen wie nach innen offen für Information jeder Art zu sein, um wesentliche Entwicklungen zu erfassen und [...] berücksichtigen zu können.“³³⁷

Offenheit führt vor allem dazu, auch den Zufall in diesen Entwicklungen zu erkennen und für den Innovationsprozess zu nutzen.³³⁸ **Offenheit** zeigt sich also in der mentalen Flexibilität, wahrgenommene Informationen in ihrer Vielfalt bewusst zu verarbeiten und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen auch dann zuzulassen, wenn sie den Erwartungen oder den eigenen Vorstellungen nicht entsprechen. Mangelnde **Offenheit** bei der Wahrnehmung und Interpretation von Veränderungen sowie Problemlösung innerhalb und außerhalb des Unternehmens führen zu einer „optionenvermindernden Wahrnehmungsweise“³³⁹ im Innovationsprozess.

Für VON KROGH und DURISIN ist **Offenheit** u.a. ein Faktor, der dafür verantwortlich ist, dass Mitarbeiter bereit sind, „Neues zu erkunden“.³⁴⁰ Offenheit ist vor allem dafür verantwortlich, das Denken, Fühlen und Handeln anderer verstehen und akzeptieren zu können. Offenheit ermöglicht es insbesondere, implizites Wissen³⁴¹ miteinander zu teilen, das nicht unmittelbar zugänglich, aber für Innovations- und kreative Prozesse wichtig ist. Um an diese Dimensionen des Wissens zu gelangen, ist es notwendig, die Erlebnis- und Gefühlswelt anderer zu verstehen. Das betrifft einerseits Kunden, deren Bedürfnisse durch ihre Situation, der von ihnen erlebten Ereignisse und ihren zukünftigen Möglichkeiten und Risiken geprägt werden. Um die Artikulation dieser latent vorhandenen, oft aber selbst nicht bewussten Bedürfnisse unterstützen oder antizipieren zu können, ist es notwendig, die jeweilige Erlebnis- und Gefühlswelt verstehen zu können. Dies erlaubt es, Ideen zu entwickeln, die in der Situation des Kunden tatsächlich Problemlösungen bieten und als solche erkannt werden.³⁴² Andererseits betrifft dies alle Prozessbeteiligten, da Offenheit menschliche Kommunikationsprozesse beschleunigt, indem sie die Kommunikation erleichtert. Sowohl Ideen als auch Bedenken und Ängste können frei geäußert werden und müssen nicht hinter vorgeschobenen Argumenten versteckt

³³⁷ Schlicksupp (1992), S 16

³³⁸ Vgl. Leder (1989), S. 8, Hill (1994), S. 41f.

³³⁹ o.V. (1993), S. 56

³⁴⁰ von Krogh, Durisin (1998), S. 34

³⁴¹ Implizites Wissen ist Wissen, das schwer zu artikulieren ist, weitgehend aktionsgebunden und tief im individuellen Engagement verwurzelt ist. Echtes Expertenwissen ist oft implizites Wissen. Explizites Wissen hingegen ist leicht von individuellen Wissensträgern zu trennen. Es ist leicht zu artikulieren und zugänglich sowie leicht weiterzuvermitteln. Zur ausführlichen Definition der verschiedenen Arten des Wissen vgl. Kapitel 3.3 Wissen: Basis zur Generierung von Ideen und neuem Wissen.

³⁴² Vor allem japanische Unternehmen haben erkannt, welche Bedeutung es für Innovation hat, sich den Problemstellungen des Kunden zu öffnen, d.h. die Probleme und Bedürfnisse des potenziellen Kunden genau zu kennen und verstehen zu lernen. Sie berichten von positiven Erfahrungen und höherem wirtschaftlichen Erfolg der Innovation, wenn z.B. Entwicklungsingenieure Zeit mit dem Kunden vor Ort verbringen, um deren Probleme genau verstehen zu können. So ermittelt z.B. die Firma Matsushita Electric, vor Ort in Backstuben, wie eine Brotbackmaschine für private Haushalte funktionieren muss, wenn sie die Knet- und Streckbewegungen eines erfahrenen Bäckers ersetzen soll (vgl. Nonaka (1992), S. 97). Ein weiteres Beispiel ist die genaue Beobachtung bügelnder Personen, um herauszufinden, welche Verbesserungen Bügeleisen aufzuweisen haben, um das Bügeln tatsächlich erleichtern zu können (vgl. o.V. (1996c), S. 37f.).

werden, die u.U. den eigentlichen Inhalt der Diskussion verfälschen und so die Ergebnisfindung im Gespräch zwischen Menschen unnötig verlängert.³⁴³

3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit

Die menschliche Wahrnehmung ist ein Konstruktionsprozess, bei dem neue Information zu deren Interpretation mit bereits bekanntem Wissen und dem aktuellen Kontext in Bezug gesetzt wird. Die Verarbeitung und Interpretation von Informationen erfolgt mit Hilfe kognitiver Strukturen, die den wahrgenommenen Informationen innere Strukturen gegenüberstellen, um der Wahrnehmungsinformation aus der Außenwelt Sinn zu verleihen. So kann die neue Information z.B. als neu oder vertraut, nützlich oder unwichtig interpretiert werden.³⁴⁴

Der Grad der **Offenheit** bei der Informationsverarbeitung wird durch diese **kognitiven Strukturen** des Menschen bestimmt, die eine Art individuelles Steuerungssystem der menschlichen Informationsverarbeitung, letztlich der Denkstrukturen, darstellen.³⁴⁵ Dieses Steuerungssystem bestimmt die Breite und Tiefe der zu verarbeitenden Information und vor allem, welche Informationen zu Interpretationen und Schlussfolgerungen führen, die ins eigene Verhalten aufgenommen werden. Eine spezielle Art kognitiver Strukturen³⁴⁶ sind **Schemata**, mit deren Hilfe es dem Menschen gelingt, die komplexe Umwelt im Gedächtnis zu repräsentieren und über bestimmte Sachverhalte Vorhersagen zu machen.³⁴⁷ Sie organisieren die im Gedächtnis gespeicherte Information zu Gruppen von Wissenseinheiten über die Verallgemeinerung der Erfahrung mit Strukturen der Umwelt. Diese Einheiten sind sprachlich-begrifflich und hierarchisch organisiert: Einerseits wird das Wissen in einer Art vertikalen Generalisierungshierarchie geordnet, die Oberbegriffe und untergeordnete Begriffe bzw. Kategorien kennt, in der Oberbegriffe den zugeordneten Kategorien ihre Eigenschaften übertragen (Beispiel: Oberbegriff: Fahrzeug; zugeordneter Begriff: Auto, übertragene Eigenschaft: hat Räder). Andererseits existiert eine so genannte Hierarchie der Teile (Beispiel: Teile von Autos wie Räder haben eigene Schemadefinitionen; dem Schema für Räder wäre zu entnehmen, dass sie Reifen und diese wiederum Ventile haben). Schemata repräsentieren die Struktur der Beziehungen zwischen den einzelnen Wissensbausteinen und ermöglichen so Schlussfolgerungen und Interpretationen zu dem Wahrgenommenen (Beispiel: Wenn etwas als Auto erkannt wurde, kann über das kognitive Schema des Autos schnell abgeleitet werden, dass dieses wahrscheinlich Reifen und Ventile hat). Schemata erlauben es, die prinzipiellen Strukturzusammenhänge der umgebenden Umwelt zu erfassen und zu interpretieren. Sie helfen das ‚Wann‘, ‚Warum‘ und ‚Wozu‘ von wahrgenommenen Ereignissen bzw. Informationsbausteinen zu deuten. Somit stellen Schemata Stereotypen komplexer Objekte und Ereignisse dar.³⁴⁸ Dennoch müssen Schemata auch die Möglichkeit einschließen, Abweichungen und Einschränkungen Rechnung zu

³⁴³ Vgl. von Krogh, Durisin (1998), S. 34

³⁴⁴ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 147, Zimbardo (1995), S. 362

³⁴⁵ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 24, Zimbardo (1995), S. 362

³⁴⁶ Weitere kognitive Strukturen sind z.B. Propositionen, abstrakte Codes, Scripts und kognitive Landkarten, die jeweils einen bestimmten Teil des Informationsverarbeitungsprozesses steuern. Vgl. zur näheren Erläuterung Zimbardo (1995), S. 362, Anderson (1988), S. 79ff.

³⁴⁷ Vgl. Arbing (1984), S. 94, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 259, Zimbardo (1995), S. 202ff. und S. 364, Anderson (1988), S. 120, Städtler (1998), S. 951 und Hanft (1996), S. 142, die auch teilweise den Begriff Deutungsschema verwenden, da die Schemata vor allem Einfluss auf die Deutung bzw. Interpretation der Information haben.

³⁴⁸ Vgl. Rohr (1988), S. 40, Anderson (1988), S. 128

tragen. Wenn das Wahrgenommene nicht den repräsentierten Wissensseinheiten entspricht, muss es dennoch möglich sein, das Wahrgenommene zu interpretieren und Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können, z.B. ist es dennoch möglich, zu verstehen, dass ein Auto auch dann ein Auto ist, wenn es bspw. keine Ventile hat.³⁴⁹

Schemata werden zu allen Themen i.S. von Objekten und Ereignissen gespeichert und aus den unterschiedlichsten Quellen gebildet.³⁵⁰ Sie enthalten jedoch nur diejenigen Einzelheiten, denen der Mensch bei der Informationsaufnahme genügend Aufmerksamkeit geschenkt hat. Schemata spiegeln also in verallgemeinerter Form das wieder, was Menschen bewusst in der Welt bemerkt haben.³⁵¹ Sie unterstützen vor allem die Interpretation neu wahrgenommener Information und unterliegen gleichzeitig einer Veränderung, indem die neu wahrgenommene Information in die Schemata integriert wird.³⁵² Die Offenheit der Informationsverarbeitung zeigt sich u.a. darin, inwieweit sich Menschen für neue Information, z.B. in Form von Erfahrungen und Sichtweisen anderer, öffnen und in die eigenen Schemata integrieren.³⁵³ Auf diesen Prozess haben der Kontext und die dadurch erzeugten Erwartungen und Voreinstellungen Einfluss. Von besondere Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die **mentale Voreinstellung**: Menschen verhalten sich so, wie das durch erlernte Regeln, Anweisungen, Erwartungen und Gewohnheiten festgelegt wurde. Diese mentale Voreinstellung kann die Wahrnehmung, Interpretation und Lösung eines Problems behindern, wenn die altgewohnten Regeln nicht mehr auf die neue Situation passen.³⁵⁴ Die Offenheit des Menschen wird durch die Bereitschaft beeinflusst, sich von den mentalen Voreinstellungen zu lösen, so dass Information der Situation angemessen interpretiert wird und ggf. die vorhandenen Deutungsschemata geändert werden, um insgesamt das Verhalten der jeweiligen Situation oder Problemlösung anpassen zu können. Der Einfluss der mentalen Voreinstellungen und Schemata auf die Informationsinterpretation im Innovationsprozess wird besonders deutlich, wenn man diese mit SCHLICKSUPP und HARMS³⁵⁵ in Relation zu den eher umgangssprachlichen Bezeichnungen open minded und closed minded i.S. von ‚engstirnig‘ setzt. Diese prägen zwei Extrempositionen entlang der Dimension Offenheit bei der Interpretation und Schlussfolgerung der Informationsauswertung für das eigene Verhalten:

Closed mindedness lässt neue Eindrücke und unbekannte Informationsbausteine bei der Schlussfolgerung für das eigene Verhalten nahezu unberücksichtigt. Schemata bilden sich nur unmittelbar aufgrund eigener Erfahrung und werden nur sehr schwer durch neue Erkenntnisse erweitert. Die Stereotypen der repräsentierten Welt und der stereotype Umgang damit erzeugt Widerstand gegen neue Standpunkte und neue Einsichtnahmen. Alternativen, die selbst bisher nicht erfahren wurden,

³⁴⁹ Vgl. Anderson (1988), S. 120f.

³⁵⁰ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 259, Zimbardo (1995), S. 202ff. und S. 364, Anderson (1988), S. 120

³⁵¹ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 259

³⁵² Vgl. Städtler (1998), S. 951

³⁵³ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 259 und S. 463ff., Hanft (1996), S. 142

Schemata zur Interpretation neuer Information existieren nicht nur auf der Ebene des Individuums, wie hier behandelt, sondern auch auf kollektiver Ebene. Eine Organisation hat bspw. interpersonell geteilte Deutungsschemata, die unausgesprochen dafür sorgen, dass Informationen bei den Organisationsmitgliedern ähnlich interpretiert werden, wodurch auch das Informationssuchverhalten und die Art und Weise, wie mit Erfahrung umgegangen wird, im Kollektiv beeinflusst wird. Vgl. Hanft (1996), S. 143

³⁵⁴ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 147 und Kapitel 3.3 Wissen: Basis zur Generierung von Ideen und neuem Wissen dieser Arbeit. Die mentale Voreinstellung des Menschen wird letztlich durch die Wissensbasis des Menschen repräsentiert.

³⁵⁵ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 24 und Harms (2000), S. 108

wird ausgewichen und neue Denkinhalte werden i.d.R. abgelehnt. Im Verhalten äußert sich ‚closed mindedness‘ vor allem in einer Neigung zur Polarisierung bei der Beurteilung sowie einseitiger Wertung, in Äußerung vorgefasster Meinungen, in Vergleichen mit Ereignissen der Vergangenheit und der Neigung, allgemeingültige Wertmaßstäbe nach den eigenen zu formulieren bzw. zu beurteilen. Denkstrukturen dieser Art begünstigen u.a. Phänomene wie das ‚not-invented-here-Syndrom‘.³⁵⁶

Open mindedness hingegen zeichnet sich durch einen offenen Umgang und eine leichte Ergänzung oder Änderung der Schemata aus. Die Informationsverarbeitung erfolgt reflektierend und aufgrund vieler verschiedener Informationsbausteine. Die Interpretation und Schlussfolgerung führt zu einer Vielzahl von Alternativen, da die Schemata weniger stereotyp sind. Konsequenzen für das eigene Verhalten werden auch aufgrund neuer Informations- bzw. Wissensbausteine gezogen, die nicht nur eigene Wertmaßstäbe berücksichtigen. Im Verhalten äußert sich ‚open mindedness‘ vor allem in einer differenzierten Beurteilung sowie umfassenden und vorurteilsfreien Wertung. Neue, unbekannte Ereignisse und Objekte werden verstanden und nicht abgelehnt, auch wenn sie bisher nicht selbst erfahren wurden.

Weiterhin haben persönlichkeitspezifische Eigenschaften Einfluss auf die Informationsverarbeitung und -interpretation. Aus der Persönlichkeitsforschung ist bekannt, dass Wahrnehmungs- und Verarbeitungsstrategien von Information entlang bestimmter Persönlichkeitsdimensionen zu unterschiedlichen Lösungsstrategien bei der Informationsverarbeitung führen. Der so genannte **kognitive Stil** zeigt charakteristische Unterschiede gewählter Lösungsstrategien. Er ist ein Konstrukt, das über verschiedene Situationen und Zeitabläufe hinweg einen relativ konsistenten, präferierten Modus der Informationsverarbeitung beschreibt.³⁵⁷ Kognitive Stile beruhen auf Präferenzen des Individuums für eine bestimmte Informationsinterpretation und ein spezifisches Problemlösungsverhalten. Sie stellen aber keine absolute Fähigkeitsdimension dar und sind somit nicht mit kognitiven Fähigkeiten oder intellektuellen Leistungen zu verwechseln. Viel eher wird angenommen, dass sich bestimmte Stilausprägungen in gewissen Fähigkeiten niederschlagen und so eine Beziehung zwischen kognitiven Stilen und Fähigkeiten des Individuums besteht.³⁵⁸ Kognitive Stile erlauben es nicht, wertende Urteile über die Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Person abzugeben, da es keinen allgemein überlegenen Stil gibt. Es kann höchstens von einem für eine bestimmte Aufgabe mehr oder weniger geeigneten Stil gesprochen werden.³⁵⁹ Im Folgenden wird eine Auswahl der Konstrukte vorgestellt, die, wenn sie extrem ausgeprägt sind, vor allem in Bezug auf die Anforderungen des Innovationsprozesses von Bedeutung sind.³⁶⁰

- **Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit:** Maß, in dem Personen bei der Wahrnehmung und Verarbeitung eines zu beurteilenden Teilgebietes vom Kontext abhängig sind bzw. diesen überwinden können.

³⁵⁶ Vgl. Katz, Allen (1982), S. 7. Das ‚not-invented-here-Syndrom‘ ist ein viel zitiertes Hemmnis für Innovation (vgl. z.B. Laden (1996), S. 10, Schlicksupp (1992), S. 24f., Castiglioni (1994), S. 8). Darunter wird die Ablehnung neuer Ideen verstanden, wenn sie nicht von einem selbst generiert wurden. Dieses Phänomen ist bei Individuen aber auch oft bei Gruppen, z.B. zwischen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, zu beobachten. Vgl. Katz, Allan (1982), S. 7

³⁵⁷ Vgl. Fink (1987), S. 6. Zimbardo (1995), S. 205, Köstlin-Gloger (1974), S. 43, Huber (1984) S. 261f., Städtler (1998), S. 564, Leonard, Straus (1998), S. 28ff.

³⁵⁸ Vgl. Köstlin-Gloger (1974), S. 46ff.

³⁵⁹ Vgl. Fink (1987), S. 7, Leonard, Straus (1998), S. 29

³⁶⁰ Vgl. im Folgenden und zu weiteren unterscheidbaren kognitiven Stilen Zimbardo (1995), S. 205f., Leonard, Strauss (1998), S. 27ff., Benesch (1989), S. 185f., Fink (1987), S. 16ff., Städtler (1998), S. 564f., Witkin, Goodenough (1981), S. 39ff.

- **Analytisch vs. heuristisch:** Maß, in dem Personen bei der Problemlösung eher quantitativ-modellorientiert oder qualitativ-funktionsorientiert vorgehen. Dieses Konstrukt bezieht sich vor allem auf das Problemlösungsverhalten.
- **Akzentuierung vs. Nivellierung:** Grad, in dem Personen bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Information bestimmte Reize, vor allem Neues, Ungewöhnliches und Unstimmiges abwehren, abschwächen oder auslassen.
- **kognitive Komplexität vs. kognitive Simplexität:** Maß, in dem Personen ihre soziale Umwelt erfassen und verstehen. Die kognitive Komplexität umfasst die kognitive Differenzierung (Tendenz, die Umwelt, vor allem die soziale, mit Hilfe vieler Dimensionen zu erklären) und Diskriminierung (Feinheit der Unterscheidung verschiedener Nuancen von Informationen).

Abbildung 28 stellt die vier ausgewählten Konstrukte mit ihren charakteristischen Extremausprägungen der Informationsverarbeitung sowie Problemlösung zusammenfassend dar.

| Extreme Ausprägung | Extreme Ausprägung |
|--|---|
| Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit | |
| Verlassen sich mehr auf Information, die vom Umfeld der Informationsquelle kommt und nehmen Information immer in ihrem Kontext wahr. Diese eher globale Orientierung bei der Problemlösung bedingt u.U., dass weniger auffällige Unterschiede nicht verarbeitet werden. | Verlassen sich mehr auf Information, die der Wahrnehmungsreiz selbst enthält und lassen sich kaum vom Kontext bei der Problemlösung beeinflussen. Verarbeiten die Information losgelöst vom Kontext und verarbeiten damit auch weniger Reize. |
| Haben eine hohe Aufmerksamkeit für soziale Informationen und verarbeiten sowie erinnern diese gut. Verlassen sich eher auf Informationen von ‚außen‘, vor allem von anderen Menschen und sind sozial leichter beeinflussbar. | Können Informationen schnell aus ihrem Kontext lösen und erfassen. Verlassen sich auf ihre eigenen Fähigkeiten zur kognitiven Strukturierung von Informationen, bei der sie eher analytisch vorgehen und sind weniger empfänglich für soziale Informationen. |
| Haben tendenziell eine große Kompetenz bei der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen. Sie gelten als taktvoll, hilfsbereit und anderen gegenüber akzeptanzbereit. Kritische Konflikte werden zugunsten der Harmonie eher verdrängt. | Eigene Informationsquellen werden gegenüber Informationen anderer Menschen tendenziell bevorzugt. Die Beziehung zu anderen Menschen ist durch Ordnen und Organisieren gekennzeichnet. Sie gelten eher als rücksichtslos und distanziert, intellektualisierend und neigen dazu, sich von der sozialen Umwelt zu isolieren. |
| heuristisch vs. analytisch | |
| Betrachten die Aufgabe bzw. das Problem als Ganzes und versuchen, bei der Problemlösung eine Konsistenz zwischen verschiedenen Anforderungen herzustellen. Neigen zu einer Problemlösungsstrategie des ‚Versuchs und Irrtums‘. Versuchen dabei, Analogien zu bereits bekannten Problemen herzustellen. | Betreiben genaue Ursachenforschung und formulieren für eine Aufgabe bzw. Problem ein zumeist quantitatives Modell. Arbeiten bei der Problemlösung mit expliziten Hypothesen. |
| Problemlösung beinhaltet immer auch soziale Aspekte und Intuition. Lernen erfolgt durch Handeln und Feedback in der Situation. | Lösung des Problems und Lernen erfolgt durch die sequentielle und geplante Analyse der Situation, und nicht durch Handeln in der Situation. |
| Aufmerksamkeit liegt nicht auf dem Detail, sondern auf Auffälligkeiten. Beschaffen viel und teilweise ungezielt Information, die grob bewertet und selektiert wird. | Bevorzugen detailliert aufbereitetes, quantitatives Informationsmaterial (z.B. Tabellen), das gezielt gesucht wird. Beschaffen vergleichsweise wenig Information zur Problemlösung, bewerten und verdichten diese zu einem Kennzahlensystem. |

| Akzentuierung vs. Nivellierung | |
|--|---|
| Neue Informationen werden unabhängig von der vorangegangenen Informationsverarbeitung gesehen und getrennt verarbeitet. | Informationsverarbeitung wird stark von der Erinnerung beeinflusst, da neue Informationen an bereits verarbeitete angeglichen werden. |
| Einzelheiten und subtile Unterschiede werden stark betont. | Einzelheiten und subtile Unterschiede werden schlechter als Ähnlichkeiten wahrgenommen. |
| Bestandteile einer Situation werden genau wahrgenommen und u.U. überbetont. | Unstimmige oder ungewöhnliche Ereignisse werden geglättet und Einzelheiten ausgelassen. |
| kognitive Komplexität vs. kognitive Simplexität | |
| Neigen dazu, komplizierte Regeln zur Kombination von Informationsbruchstücken zu verwenden. | Verwenden eher einfache Regeln zur Kombination von Informationsbruchstücken. |
| Nehmen die Informationsvielfalt einer Situation differenziert wahr und interpretieren Informationen mit vielen verschiedenen Dimensionen und in vielen verschiedenen Kategorien. | Nehmen die Informationsvielfalt einer Situation weniger differenziert wahr und verwenden relativ wenig Dimensionen und Kategorien zur Interpretation von Information. |
| Gelangen zu verschiedenen Interpretationen des Datenmaterials und versuchen auch mehrere Lösungen zu unterstützen. Halten nicht starr an einer angeblich besten Lösung fest. | Verdichten Information sehr stark und gelangen bei der Interpretation i.d.R. zu einem Entschluss und halten an diesem konsequent fest. |
| Ordnen Informationen nuancenreicher und nehmen subtile Veränderungen von Informationen gut wahr, da sie Informationen fein diskriminieren, d.h. in feinen Abstufungen unterscheiden. | Informationen, die sich nur leicht unterscheiden, werden kaum als unterschiedliche Informationen wahrgenommen und interpretiert. |
| Haben gute Urteilsfähigkeit vor allem im sozialen Bereich. | Stellen bei der Beurteilung immer mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede fest. |

Abbildung 28: Kognitive Stile und ihre charakteristischen Lösungsstrategien³⁶¹

Die Informationsverarbeitung und das Problemlösungsverhalten feldabhängiger bzw. feldunabhängiger Personen weisen ähnliche Charakteristika wie bei heuristisch bzw. analytisch geprägten Personen auf. Ein wesentlicher Unterschied ist jedoch die Einbindung der Vergangenheit bzw. des bereits Erlebten bei der Informationsverarbeitung. Heuristisch geprägte Personen übertragen Erfahrungen aus alten Problemen auf das aktuell zu lösende Problem, während die Ausprägung feldabhängig lediglich darüber eine Aussage macht, dass das Merkmal Analytik schwach ausgeprägt ist, aber keine Aussage über die Rolle des bereits Erlebten macht. Ebenso bestehen Ähnlichkeiten bei den Eigenschaften der Konstrukte Nivellierung vs. Akzentuierung und kognitive Komplexität vs. kognitive Simplexität. Beide charakterisieren schwerpunktmäßig die Informationsinterpretation, weisen jedoch Unterschiede hinsichtlich der Eingrenzung auf bestimmte Bereiche der Umwelt und wiederum die Rolle der Vergangenheit auf. Kognitive Komplexität bzw. Simplexität bezieht sich vor allem auf die soziale Umwelt und macht keine Aussagen über die Rolle der gespeicherten Wissensbausteine, während die Nivellierung bzw. Akzentuierung vor allem eine Aussage darüber macht, wie stark neue Informationen an bekannte Wissensbausteine angeglichen und deshalb nicht mehr differenziert werden, so dass das Umfeld kognitiv vereinfacht wird. Eine weitere, offensichtliche Gemeinsamkeit der Konstrukte heuristisch vs. analytisch und Nivellierung vs. Akzentuierung bzgl. des Umgangs mit Informationsvielfalt und

³⁶¹ Vgl. zu den Abbildungsinhalten Zimbardo (1995), S. 205f., Leonard, Straus (1998), S. 27ff., Benesch (1989), S. 185f., Städtler (1998), S. 564f., Witkin, Goodenough (1981), S. 39ff.

dem Grad an Differenzierung verschiedener Informationen ist wiederum dadurch zu unterscheiden, dass sich der heuristische Stil vor allem auf das Problemlösungsverhalten bezieht, während der nivellierende Stil schwerpunktmäßig ein Konstrukt zur Beschreibung der Informationsinterpretation ist.

Diese Zusammenhänge zeigen, dass manche kognitiven Stile miteinander korrelieren, so dass die Ausprägung einer bestimmten Dimension die Ausprägung einer anderen stellenweise bedingt.³⁶² Spricht man von dem kognitiven Stil einer Person, so handelt es sich um die am stärksten ausgeprägte Dimension eines Konstrukts, was nicht bedeutet, dass die Informationsverarbeitung und das Problemlösungsverhalten nur mit dieser einen Dimension zu beschreiben ist. Eine Person hat mehrere kognitive Stile unterschiedlicher Ausprägung, muss aber nicht zu allen bekannten Konstrukten feststellbare Ausprägungen aufweisen.³⁶³

Die Funktion kognitiver Strukturen bei der Informationsverarbeitung und Problemlösung birgt die Gefahr, dass die Interpretation neuer Information und die Erwägung von Reaktionsmöglichkeiten im eigenen Verhalten erstarren, da bei der kognitiven Verarbeitung immer die gleichen ‚Muster‘ zugrunde liegen: Menschen haben individuelle Schemata entwickelt, nach denen sie vorzugsweise neue Informationen kategorisieren sowie bewerten und bestimmte, für sie charakteristische Lösungsstrategien, mit der sie nahezu stereotyp auf Wahrnehmungen reagieren. Wie beim Schema der Wissensorganisation lassen sich bei den kognitiven Stilen auch solche identifizieren, die auf eine eher offene Informationsverarbeitung hindeuten und sich so für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben im Innovationsprozess per Definition besser eignen als andere. Andererseits können kognitive Strukturen bewusst flexibel gehandhabt oder zumindest durch eine entsprechende Umgebung beeinflusst werden. Speziell kognitive Stile sind durch systematisches Training, zumindest für spezifische Aufgabenstellungen, in ihrer Ausprägung aber auch veränderbar.³⁶⁴

³⁶² Vgl. Fink (1987), S. 353ff.

³⁶³ Vgl. Fink (1987), S. 5

³⁶⁴ Vgl. Fink (1987), S. 6. Diese Trainingseffekte sind aber meist nur für bestimmte, eingegrenzte und antrainierte Aufgaben oder ein bestimmtes Problem feststellbar. Strukturell andere Aufgaben als die trainierten, werden i.d.R. wieder mit der ursprünglichen, persönlichkeitspezifischen Lösungsstrategie bzw. Ausprägung des kognitiven Stils bearbeitet. Vgl. Fink (1987), S. 6

3.2.3 Rollenspezifische Ausprägung mentaler Offenheit im Innovationsprozess

Im Folgenden werden die rollenspezifischen Ausprägungen der mentalen **Offenheit** und die Objekte, auf die sie sich bezieht, dargelegt. Das jeweils erforderliche Maß an Offenheit kann durch bestimmte Konstellationen kognitiver Stile und durch die mentale Voreinstellung sowie Flexibilität des Umgangs mit Schemata spezifiziert werden. Generell ist für die Erfüllung der Rollen im Innovationsprozess ‚open mindedness‘ besser als ‚closed mindedness‘. Eine rollenspezifische Differenzierung erfolgt hier nur danach, wie erfolgskritisch sich eine fehlende „open mindedness“ auswirken kann. Die zur Spezifizierung der jeweils geforderten Offenheit herangezogenen Ausprägungen der kognitiven Stile stellen dabei nur Tendenz- und Relativaussagen³⁶⁵ dar.

Die Offenheit des **Ideenträgers** bezieht sich auf alle Arten von Veränderungen. Diese Veränderungen sind sowohl das Signal dafür, dass Handlungsbedarf besteht, als auch Informationsquelle für die inhaltliche Konkretisierung des Innovationsbedarfs in Form von Suchfeldern. Relativ zu den anderen Rollen im Innovationsprozess ist die mentale Offenheit des Ideenträgers besonders hinsichtlich der Anforderungen an die Art und Weise der Informationsinterpretation zu spezifizieren. Informationsvielfalt verarbeiten und die Fähigkeit, mit verschiedenen ersten Lösungsansätzen i.S. von Ideen umgehen zu können, sind dem Ideenträger bei seiner Aufgabe hilfreich. Jedes noch so kleine und subtile Detail sollte wahrgenommen und in die kognitive Verarbeitung einbezogen werden. Die erforderliche mentale Offenheit lässt sich vor allem durch die Stile Akzentuierung und kognitive Komplexität unterstützen. Informationen müssen unabhängig von der Vergangenheit aufgenommen und verarbeitet (Akzentuierung) und mit möglichst vielen Dimensionen interpretiert werden. Dabei ist es wichtig, auch mehrere Interpretationsmöglichkeiten zuzulassen und einzelne Nuancen zu beachten (kognitive Komplexität). Ausprägungen der Konstrukte Feldabhängigkeit vs. Feldunabhängigkeit und heuristisch vs. analytisch haben für den Ideenträger weniger Einfluss auf die Erfüllung der Aufgaben. Vorteilhaft ist es sicher, wenn Ideenträger sich auf die eigenen kognitiven Strukturen verlassen und so genügend Mut aufbringen, ihren eigenen Ideen zu vertrauen, also eher feldunabhängig geprägt sind. Andererseits schmälert die mit der Feldunabhängigkeit verbundene kognitive Eigenschaft, nur wenige Informationen zu verarbeiten, diesen Vorteil. Auch die Ausprägung entweder heuristisch oder analytisch hat per se keinen eindeutig erfolgskritischen Einfluss auf die vom Ideenträger geforderte mentale Offenheit. Je nach Innovationsbedarf oder Problemstellung ist es u.U. hilfreich, mit Versuch und Irrtum (heuristische Ausprägung des kognitiven Stils) oder sehr analytisch heranzugehen. Eine Mischung der Ausprägungsformen dieser zwei Konstrukte stellt die besten Voraussetzungen dar, um möglichst viele, auch verschiedene Ideen zu generieren.³⁶⁶ Abgesehen von Trainingseffekten lassen sich jedoch intraindividuell innerhalb einer Dimension sowohl keine als auch deutliche Ausprägungen fest-

³⁶⁵ Mehrfach ist ein Zusammenhang zwischen kognitiven Stilen und den Anforderungen sowie Aufgabenstellungen bestimmter Berufsgruppen hergestellt worden (vgl. z.B. Leonard, Straus (1998), S. 28f., Witkin, Goodenough (1981), S. 44f., Fink (1987), S. 67). Einerseits lassen sich prinzipiell Zusammenhänge gewisser Ausprägungen der kognitiven Konstrukte mit Berufsgruppen feststellen (z.B. Ingenieur und analytischen Problemlösungsverhalten). Andererseits gibt es immer Menschen, die eine Art und Weise der Informationsinterpretation und Problemlösung haben, die diesen prinzipiell festgestellten Zusammenhängen zuwiderlaufen und dennoch in ihrem Beruf erfolgreich sind (vgl. u.a. z.B. Leonard, Straus (1998), S. 29). Deshalb können in dem hier vorliegenden Fall, indem die notwendige mentale Offenheit zur Erfüllung bestimmter Aufgaben im Innovationsprozess u.a. mit Hilfe kognitiver Stile charakterisiert wird, auch nur Tendenzaussagen gemacht werden. Relativ sind die Aussagen deshalb, da kein absoluter Maßstab existiert, sondern Aussagen für die Ausprägung eines Konstruktes nur im Vergleich möglich sind.

³⁶⁶ Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 601, die ihre eigenen Untersuchungsergebnisse, die einem ‚intuitiven problem-solving-style‘ im Vergleich zu einem ‚systematic-problem-solving-style‘ eine positive Korrelation zu innovativem Verhalten zuschreiben, relativieren, indem sie folgendes anführen: „Perhaps the true innovators are people who can use a style that is appropriate to the stage of the innovation cycle in which they are involved.“ (Scott, Bruce (1994), S. 602)

stellen, so dass Ideenträger idealer Weise bzgl. dieser zwei Konstrukte keine Extremausprägung aufweisen oder mehrere Personen die Rolle des Ideenträgers übernehmen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen bzgl. dieser Dimensionen.³⁶⁷ Besonders erfolgskritisch ist die ‚open mindedness‘, da der Ideenträger immer wieder mit neuen Informationen konfrontiert wird, deren Informationsgehalt zur Generierung neuer Ideen nicht durch eine inflexible Handhabung kognitiver Schemata beeinträchtigt werden darf.

Für den **Ideentransformator** ist die wichtigste Voraussetzung, eine Idee überhaupt erst zu verstehen. Dies ist notwendig, um den Wert, vor allem den noch nicht quantifizierten Wert einer Idee, zu erkennen. Wenn der Erfahrungs- und Wissenshintergrund von Personen unterschiedlich ist, ist es besonders schwer, ein gleiches Verständnis zu erzielen.³⁶⁸ Deshalb ist die mentale Offenheit des Ideentransformators vor allem hinsichtlich der Offenheit gegenüber anderen Menschen, deren Denk- und Verhaltensweisen notwendig. Er muss in der Lage sein, sich in andere Menschen, vor allem in die Ideenträger, aber auch in die Ideenumsetzer hineinzuversetzen, um genau erfassen zu können, welches Potenzial eine geäußerte Idee hat, und wie sie u.U. zu konkretisieren ist, so dass sie umgesetzt wird. Dabei sind bspw. potenzielle Bedürfnisse möglicher Kunden genauer einzubeziehen, auch wenn diese noch nicht geäußert wurden. Die notwendige mentale Offenheit des Ideentransformators richtet sich also vor allem auf Menschen, wodurch die kognitiven Konstrukte gefordert sind, die eine soziale Komponente als charakteristisches Merkmal aufweisen. Eine feldabhängige Informationsinterpretation verhilft dem Ideentransformator dazu, die Situation als Ganzes zu verarbeiten und dabei die sozialen Aspekte in den Vordergrund zu stellen. Ähnlich vorteilhaft ist die Ausprägung kognitiver Komplexität, die es erlaubt, vor allem die soziale Umwelt differenziert und nuancenreich zu interpretieren. Weiterhin ist die mentale Offenheit des Ideentransformators durch eine Neigung zur Akzentuierung zu spezifizieren, damit auch subtile Unterschiede z.B. von zunächst ähnlich erscheinenden Ideen leicht verarbeitet und verstanden werden. Hinsichtlich der Aufgabe des Ideentransformators, Innovationsideen zu bewerten und auszuwählen, ist eher eine Problemlösungsstrategie unterstützend, die analytisch geprägt ist und Informationen gründlich analysiert und bewertet. Hier kann jedoch auf die Eigenschaften bzw. Funktion kognitiver Stile zurückgegriffen werden, da für bestimmte Aufgabenstellungen die charakteristischen Ausprägungen kognitiver Stile trainiert werden können, insbesondere die Anwendung bestimmter Methoden und Verfahren.³⁶⁹ Insofern ist die heuristische Ausprägung eine weitere Spezifikation der mentalen Offenheit für den Ideentransformator, da diese automatisch auch soziale Aspekte bei Problemlösung berücksichtigt und sich auf Auffälligkeiten konzentriert, ohne sich im Detail zu verlieren.

Wie oben erwähnt ist die ‚open mindedness‘ natürlich auch für den Ideentransformator von hoher Bedeutung, da Menschen und deren Ideen sowie die Vorstellungen der Ideenumsetzer immer wieder von Fall zu Fall neu aufgenommen werden müssen. Insgesamt ist zur erfolgreichen Ausführung der Aufgaben des Ideentransformators vor allem der offene Umgang mit Menschen, deren Verhalten und

³⁶⁷ Vgl. Leonard, Straus (1998), S. 28ff.

³⁶⁸ Vgl. Meng, Roberts (1996), S. 5

³⁶⁹ Vgl. Fink (1987), S. 6

Ideen von hoher Bedeutung. Die mentale Offenheit des Ideentransformators ist darauf ausgerichtet, die soziale Umwelt, vor allem die Prozessbeteiligten und potenziellen Kunden, zu verstehen und unvoreingenommen, ohne alle neuen Erfahrung an alten zu spiegeln, damit umzugehen. Jeder Mensch und jede Idee von ihm ist zunächst als neuer Fall zu betrachten und zu behandeln.

Die mentale Offenheit des **Ideenumsetzers** ist aufgrund seiner Aufgabenstellung von hoher Bedeutung, aber relativ zu den anderen Rollen des Innovationsprozesses nur insofern, als dass er offen genug sein muss, Innovationsideen als solche zu akzeptieren und ihren Wert für das Unternehmen anzuerkennen, auch wenn sie von anderen Menschen generiert bzw. konkretisiert wurden. Der Schwerpunkt seiner Aufgabenstellung liegt auf der effizienten Umsetzung dieser Ideen, die zwar ein erneutes Hinterfragen erlaubt, aber nicht in den Vordergrund stellen darf. Insofern ist die ‚open mindedness‘ zwar auch wichtig, aber nicht so erfolgskritisch wie bei den anderen Rollen. Das Konstrukt kognitive Komplexität vs. kognitive Simplexität spezifiziert bzw. relativiert die mentale Offenheit des Ideenumsetzers vor allem hinsichtlich der Eigenschaft der Informationsverdichtung. Er muss in der Lage sein, an Entschlüssen festzuhalten und sie konsequent umzusetzen, so dass die kognitive Simplexität, deren Bezeichnung zunächst eher negativ klingt, für den Ideenumsetzer vorteilhaft ist. Auch die kognitive Nivellierung, die das Umfeld tendenziell kognitiv vereinfacht und so dazu beiträgt, dass aufkommende Probleme nicht überbetont werden und an der Umsetzung ohne Starrheit festgehalten wird, charakterisiert das nötige Maß an Offenheit des Ideenumsetzers. Die mentale Offenheit des Ideenumsetzers ist jedoch vor allem durch das Konstrukt heuristisch vs. analytisch, das im Besonderen das Problemlösungsverhalten charakterisiert, zu spezifizieren. Angesichts der Konkretisierungsstufe der Innovationsidee, des damit einhergehenden Mittelverbrauchs und der Art der Problemstellung, die i.d.R. technisch ist, ist eine analytisch geprägte Problemlösungsstrategie tendenziell besser geeignet. Analytisch geprägte Menschen lösen Aufgabenstellungen und Probleme durch sorgfältiges Analysieren und Abwägen möglicher Lösungen und nicht über Versuch und Irrtum. Dieses Problemlösungsverhalten würde in der Phase der Ideenumsetzung u.U. zu einem ineffizienten Einsatz der Ressourcen führen. Die mentale Offenheit des Ideenumsetzers bzgl. dem Konstrukt Feldabhängigkeit bzw. Feldunabhängigkeit ist als feldabhängig zu spezifizieren. Die Ausprägung Feldabhängigkeit führt zu einer angemessenen Würdigung und Interpretation sozialer Information und ermöglicht die nötige Akzeptanzbereitschaft von Informationen und Ideen anderer Menschen bei gleichzeitig analytisch ausgeprägter Problemlösungsstrategie. Die mentale Offenheit des Ideenumsetzers ist relativ zu den anderen Rollen im Innovationsprozess nicht der erfolgskritische Faktor, muss aber in einem Mindestmaß, vor allem anderen Menschen und deren Ideen gegenüber, vorhanden sein.

Abbildung 29 fasst die rollenspezifische Ausprägung der mentalen Offenheit im Innovationsprozess zusammen. Dahinter stehen bestimmte Konstellationen kognitiver Stile und die Flexibilität mentaler Voreinstellungen sowie der Schemata.

| Verhaltens- element Rolle | Offenheit |
|--|--|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hohe Bedeutung der ‚open mindedness‘ ▪ Unvoreingenommene Aufnahme aller Art von Veränderungen ▪ Offenheit für Informationsdetails u. Nuancen |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hohe Bedeutung der ‚open mindedness‘ ▪ Unvoreingenommen gegenüber anders denkenden Menschen und realitätsfernen Ideen anderer ▪ Offenheit für soziale Aspekte einer Situation |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Bedeutung ‚open mindedness‘ ▪ Unvoreingenommene Aufnahme Ideen anderer ▪ Offenheit für analytische Problemlösungen |

Abbildung 29: Rollenspezifische Ausprägung der Offenheit im Rahmen des Innovationsprozesses

3.2.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens

Offenheit beeinflusst nicht nur die individuelle Informationsverarbeitung und vice versa, sondern sie beeinflusst auch maßgeblich die Art und Weise betrieblicher Informationsverarbeitung und Wissensentwicklung.³⁷⁰ Dadurch, dass die mentale Offenheit dafür verantwortlich ist, welche Informationsbausteine in welcher Differenzierung und in welchen Nuancen interpretiert und gespeichert werden, beeinflusst sie maßgeblich die Entstehung von **Wissen**. Denn Wissen ist nichts anderes als das Ergebnis der Verarbeitung von Information.

³⁷⁰ Vgl. o.V. (1993), S. 56

3.3 Wissen: Basis zur Generierung von Ideen und neuem Wissen

3.3.1 Funktion des Wissens im Innovationsprozess

Wissen ist ein immaterielles, intellektuelles Kapital und hat symbolischen Charakter für nicht gegenständlich gehandhabte Sachverhalte. Aus dem Symbolcharakter und der Ungegenständlichkeit folgt, dass Wissen prinzipiell allgegenwärtig, endlos existenzfähig und unendlich kopierbar ist. Trotz diverser Schutzrechte an bestimmten Wissensteilen, wie z.B. durch Patente, tritt deutlich der Allgemeingutcharakter des Wissens hervor. Wissen kann weitergegeben werden, ohne es gleichzeitig zu verlieren. Kognitive Aktivitäten wie die Erzeugung neuen Wissens, die Verbesserung und die Vermehrung von Wissen kann von Dritten nur schwer beeinflusst werden.³⁷¹ Der Wert von intellektuellem Kapital steigt mit dessen Nutzung.³⁷² Letztlich hängt der Wert aber davon ab, welche Bedeutung dieser Ressource im Unternehmen beigemessen wird und wie mit ihr umgegangen wird. Die „intellektuelle Wertschöpfung“³⁷³ ist am größten, wenn Wissen wiederum dazu dient, Ideen und neues Wissen zu erzeugen. Voraussetzungen für das Wachstum einer Wissensbasis (Summe des vorhandenen Wissens) ist eine kommunikationsintensive und offene Interaktion zwischen Menschen.³⁷⁴

Wissen eines Menschen ist das Bild einer möglichen Welt in seinem Kopf.³⁷⁵ Dies bedeutet, dass Wissen nie im schlichten Sinne objektiv sein kann,³⁷⁶ da es eine kognitiv modellierte Wirklichkeit ist, die sich auf Dinge oder Vorgänge in der Außenwelt bezieht, auf das was es gibt oder geben könnte und auf das, was wir tun können oder tun konnten.³⁷⁷ Wissen ist verhaltensrelevant, indem es die Voraussetzung schafft, das Verhalten an die Umwelt und Mitmenschen anpassen zu können.³⁷⁸ Ohne Wissen können Menschen nichts wirklich praktisch tun, so dass es die Grundlage für Können bildet.³⁷⁹

Wissen hat also zusammenfassend vor allem die Funktion einer notwendigen Voraussetzung für die Bewältigung der Aufgaben im Innovationsprozess. Wissen ist Voraussetzung dafür, dass die dem Innovationsprozess zugrundeliegenden Informationsverarbeitungsprozesse stattfinden können: Je mehr ein Mensch weiß³⁸⁰, um so eher ist er in der Lage, neue Ideen und neues Wissen wiederum zu generieren. Die vorhandene Wissensbasis ist zudem Grundlage für das Verhalten gegenüber der Umwelt und speziell für die Fähigkeiten eines Menschen.

³⁷¹ Vgl. Spinner (1994), S. 27ff.

³⁷² Die Bedeutung des Faktors Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung bestimmter Branchen ist nicht mehr weg zu diskutieren. In der Pharmaindustrie verantwortet der Faktor Wissen 50 Prozent der Produktionskosten und in der doch noch recht produktionsintensiven Automobilindustrie mindestens 25 Prozent, mit steigender Tendenz. Vgl. Bürgel, Zeller (1998), S. 53

³⁷³ Zahn (1998), S. 7

³⁷⁴ Vgl. Zahn (1998), S. 6f.

³⁷⁵ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 17, Wender (1990), S. 40f.

³⁷⁶ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 5

³⁷⁷ Vgl. Deutsch (1990), S. 187

³⁷⁸ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 19

³⁷⁹ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 11

³⁸⁰ Damit ist keinesfalls eine spezielle Art von Wissen oder einseitiges Wissen gemeint, das auch zur so genannten ‚Betriebs- bzw. Fachblindheit‘ führen kann, sondern eine breite allgemeine Wissensbasis.

3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen

Wissen entsteht aus Information. Daten werden zu Informationen, indem sie in einen Problemzusammenhang gestellt und zum Erreichen eines Zieles verwendet werden. Wissen ist das Ergebnis der Verarbeitung von Information und kann als verstandene und gespeicherte Information bezeichnet werden.³⁸¹ Information bietet das „objektive Rohmaterial des Wissens“³⁸². Wissen entsteht aus direkter oder indirekter Information von anderen Menschen sowie den eigenen Erfahrungen mit der Umwelt und durch das eigenständige Verallgemeinern und Übertragen diese Erfahrungen auf andere Situationen.³⁸³ Die zweckorientierte Vernetzung von Information zur Generierung von Wissen erfordert wiederum Kenntnis darüber, wie diese sinnvoll vernetzt werden können.³⁸⁴ D.h. neues Wissen kann nicht unabhängig von altem, bereits gespeichertem Wissen gebildet werden. Informationen erweitern, verändern und restrukturieren permanent das individuelle Wissen. Es bleibt aber immer abhängig von der interpretativen Rückbindung an vorhandenes Wissen, den individuellen Präferenzen der Informationsverarbeitung (z.B. den kognitiven Stilen) sowie den Werten und Überzeugungen des Individuums, weshalb es generell unscharf und unsicher ist. Seine Güte und relative Vollständigkeit misst sich an dem Zweck, zu dem es generiert wurde. Zusammenfassend ist Wissen subjektiv, kontextabhängig und perspektivisch, was letztlich dazu führt, dass gleiche Information nach individueller Wahrnehmung und Verarbeitung zu vollkommen unterschiedlichen Wissensbausteinen führen kann.³⁸⁵

Der Schlüsselfaktor Wissen ist für jede Phase, jeden Teilprozess und jedes Aufgabenbündel eine wichtige Voraussetzung. Es ist jedoch nicht immer die gleiche Art von Wissen, die benötigt wird. Wissen wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher Systematisierungsansätze spezifiziert.³⁸⁶ Die Vielzahl unterschiedlicher Systematisierungsansätze führt zu einer kaum überschaubaren Anzahl von Wissenskategorien,³⁸⁷ weshalb eine Aggregation bzw. gezielte Auswahl für den vorliegenden Kontext, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, angebracht ist. Für den hier vorliegenden Kontext ist es sinnvoll, individuelles Wissen³⁸⁸ sowohl nach den Objekten, auf die es sich bezieht, bzw. die Inhalte, die es repräsentiert, als auch nach dem Grad der Formalisierung bzw. Artikulation und damit der

³⁸¹ Vgl. Bullinger u.a. (1997), S. 7

³⁸² Schüppel (1997), S. 56 und vgl. Spinner (1994), S. 25

³⁸³ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 18f.

³⁸⁴ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 5

³⁸⁵ Vgl. Schüppel (1996), S. 56, Strittmatter, Tack (1990), S. 18f., Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 5
Trotz der Subjektivität des Wissens ist mit Aristoteles (384-322 vor Christus) darauf hinzuweisen, dass Wissen vor allem gegenüber Glauben, Wünschen und Hoffnungen abzugrenzen ist, was nicht heißt, dass es davon unbeeinflusst wäre. Wissen basiert im Gegensatz zu Glauben, Wünschen und Hoffnungen prinzipiell auf für jeden Menschen zugänglichen und nachvollziehbaren Gründen. Vgl. Wolters (1997), S. 37

³⁸⁶ Die Notwendigkeit der Differenzierung verschiedener Wissensarten ist allgemein anerkannt. Allerdings unterscheiden sich die Systematisierungsansätze hinsichtlich der verwendeten Kriterien. Die Güte der jeweils gewählten Kriterien lässt sich nur nach dem Nutzen für das gewählte Erkenntnisziel beurteilen. Vgl. Bullinger u.a. (1998), S. 23

³⁸⁷ Vgl. zu den unterschiedlichen Systematisierungsansätzen, die Wissen entweder nach Erkenntnisquelle, Inhalt, Ursprung, Qualität, Struktur oder Funktion oder einer Mischung aus den verschiedenen Kriterien differenzieren, z.B.:
Bullinger u.a. (1996), S. 7ff. unterscheiden prozedurales Wissen, Erfahrungswissen, deklaratives Wissen, statistisches Wissen, kausales Wissen, heuristisches Wissen, Klassifizierungs- und Dispositionswissen und Relationenwissen;
Zahn, Dillerup (1995), S. 38 unterscheiden Faktenwissen, Verhaltenswissen, Strukturwissen;
Mohr (1997), S. 14, der Beispiele von Faktenwissen, Institutionenwissen, Organisationswissen, wissenschaftliches Wissen, Expertenwissen, Alltagswissen, historisches Wissen anführt;
Schüppel (1996), S. 54ff., der vor allem in Oberflächenwissen und Tiefenwissen unterscheidet.

³⁸⁸ Zunächst steht das individuelle Wissen im Mittelpunkt der Betrachtung. Letztlich ist das individuelle Wissen auch die Basis des kollektiven Wissens, das vor allem im Zusammenhang mit den Konzepten der Lernenden Organisation untersucht und differenziert wird. Für die Definition bzw. Kategorisierung kollektiven Wissens, vgl. z.B. Schüppel (1996), S. 76ff..

Zugänglichkeit für Dritte zu differenzieren.³⁸⁹ Unabhängig davon, wie die Differenzierung vorgenommen wird, zeigt sich, dass die verschiedenen Arten und Formen Korrelationen aufweisen und nicht eindeutig zugeordnet werden können.³⁹⁰ So können die nach dem Inhalt unterschiedenen Wissenskategorien sowohl schwer als auch leicht zugängliche bzw. formalisierbare Wissensbausteine enthalten (siehe auch die dargestellten Zusammenhänge in Abbildung 30).

Bezüglich des Inhalts kann Wissen auf einem hohen Aggregationsniveau in die komplementären Kategorien Sachwissen/Verfügungswissen und Orientierungswissen unterteilt werden.³⁹¹ **Sachwissen** ist Wissen, das sich auf alle Arten von praktischen und theoretischen Sachverhalten, i.S. von feststellbaren Tatsachen, Fakten, Gesetzmäßigkeiten, bezieht. Zu beachten ist hier, dass neben den wissenschaftsbezogenen auch „lebensweltliche“³⁹² Sachverhalte gemeint sind. Sachwissen wird zu fast allen Gebieten des Lebens gebildet. Unter dem Begriff Sachwissen sind viele Wissenskategorien subsumierbar, wie z.B. Kausalwissen (Wissen über Ursache-Wirkungsbeziehungen), geographisches Wissen (Wissen über die Lage von Regionen, Städten etc.), statistisches Wissen (Wissen über Fälle etc.). Sachwissen wird vor allem aus theoretisch-kognitiver Erkenntnis, z.B. durch Belehrung oder Anlesen geformt. Das Sachwissen eines Menschen kann auf spezielle Fachgebiete, auch im Sinne wissenschaftlicher Disziplinen, konzentriert sein, oder wenig spezialisiert auf viele verschiedene Fachgebiete und lebensweltliche Themen (Allgemeinwissen) bezogen sein. Wissen über Sachverhalte ist generell unsicher. Das Maß der Unsicherheit des Wissens über einen Sachverhalt hängt davon ab, welches Wissen ein Individuum zusätzlich hat. Dabei gilt, dass zusätzliche Information zur Verringerung von Unsicherheit führt.³⁹³

Verfügungswissen ist Wissen zur Erreichung von Zielen. Im Gegensatz zu Sachwissen ist es anwendungsorientiert und ausschließlich zweckgebunden. Es bezieht sich sowohl auf die materielle Veränderung der Umgebung, durch z.B. eine direkte, handwerkliche Tätigkeit als auch auf die Beeinflussung des Verhaltens von Individuen und Gruppen, durch z.B. Schlichtung eines Streits mit Hilfe psychologischen und sozialen Wissens oder die Anwendung einer bestimmten Methode, um betriebswirtschaftliche Ziele innerhalb einer Tätigkeit im Unternehmen zu erreichen. Zusammenfassend ist Verfügungswissen anwendungsbezogenes Sachwissen. Verfügungswissen bedeutet ‚machen können‘, d.h. zu wissen, was zu tun ist und wie es getan werden muss. Verfügungswissen kann aus theoretisch-kognitiver Erkenntnis geformt werden oder durch praktische Erfahrung, z.B. durch Learning-by-doing (Erfahrungswissen).

Orientierungswissen ist Wissen um Ziele, die durch das Verfügungswissen erreicht werden sollen und das Wissen um Werte. Orientierungswissen repräsentiert Handlungsmaßstäbe, die vorgeben, was

³⁸⁹ Die Systematisierung des Wissens nach den Objekten, auf die es sich bezieht, unterstützt die Spezifikation des für die Bewältigung der Anforderungen im Innovationsprozess notwendigen Wissens. Die Differenzierung nach der Zugänglichkeit liefert Hinweise für die Aktivierung bzw. Exploration von Wissensbausteinen für die Nutzbarmachung im Rahmen der Innovationsförderung. Vgl. z.B. Bullinger, u.a. (1997), Schüppel (1996), S. 55ff., die eine ähnliche Differenzierung wählen.

³⁹⁰ Vgl. Städtler (1998), S. 1230ff., Bullinger, u.a. (1996), S. 7, Mohr (1997), S. 14

³⁹¹ Vgl. im Folgenden Mohr (1997), S. 14ff. und Wolters (1997), S. 34ff., die die Grundidee von Mittelstraß (vgl. 1992), Wissen grob in Orientierungswissen und Sachwissen/Verfügungswissen zu unterteilen, leicht modifiziert übernehmen.

³⁹² Wolters (1997), S. 35

³⁹³ Vgl. Strittmatter, Tack (1990), S. 11

getan werden muss, darf oder was nicht getan werden darf. Die Handlungsmaßstäbe beziehen sich auf alle Ziele und Werte des Menschen in verschiedenen Kontexten, wie z.B. moralische Orientierung, berufliche Orientierung, ästhetische Orientierung, gesellschaftliche Orientierung, soziale Orientierung etc.. Orientierungswissen wird durch vererbte Antriebe und Verhaltensweisen inkl. kulturell entwickelter Normen, durch Tradition (lange geschichtlich erprobte gesellschaftliche Verhaltensregeln) und durch bewusst konzipierte Regeln gebildet. Im Gegensatz zu den Regeln sind die anderen Quellen des Orientierungswissens nicht immer bewusst und als solches verstanden. Sie können auch ungeplant und unbewusst übernommen werden. Orientierungswissen trägt wesentlich dazu bei, dass neues Wissen nicht einfach aus der Verarbeitung objektiver Informationen entsteht, sondern dass es stillschweigend und oft von sehr subjektiven Einsichten und Einstellungen des Einzelnen abhängt.³⁹⁴

Die so unterschiedenen Arten des Wissens sind nicht unabhängig voneinander: Verfügungswissen wird durch Orientierungswissen „gezügelt“³⁹⁵ bzw. Verfügungswissen ist ohne das Wissen um Ziele und Werte „blind“³⁹⁶. Hingegen ist Orientierungswissen ohne Sachwissen „leer“³⁹⁷, da Ziele und Werte die sich nicht mit Sachwissen begründen lassen wirklichkeitsfremd und moralisierend wirken.

Aus kognitionspsychologischer Sicht korrelieren die Kategorien Sach- und Verfügungswissen mit dem deklarativen und prozeduralen Wissen. Die Begriffe deklarativ und prozedural geben vor allem Auskunft über die Formen der Speicherungen und die Möglichkeiten der Aktivierung des Wissens. Diese kognitionspsychologische Sicht ist vor allem bei der Gestaltung der Innovationsförderungsmaßnahmen zu beachten, wenn bestimmte Wissensbausteine aktiviert werden sollen. **Deklaratives** Wissen ist Wissen über Fakten, über Tatbestände (Wissen ‚was‘). Es korreliert mit dem Sachwissen. Deklaratives Wissen hat die Eigenschaft, dass inhaltlich zusammengehörende Wissensbausteine unabhängig von der zeitlichen Reihenfolge des Erwerbs zusammen gespeichert werden und dass es beliebig aktivierbar ist. Unabhängig davon, dass manche Wissensbausteine schwieriger aufzufinden bzw. zu erinnern sind, sind Menschen bei der Aktivierung deklarativen Wissens prinzipiell an keine feste, vorgegebene Reihenfolge gebunden. Die Aktivierung deklarativen Wissens erfordert immer einen bewussten, willentlich gesteuerten Prozess.³⁹⁸

Prozedurales Wissen ist Wissen über Handlungsabläufe, das dazu dient, etwas auszuführen (Wissen ‚wie‘). Es korreliert mit dem Verfügungswissen. Prozedurales Wissen steht in engem Zusammenhang zu fachlicher Kompetenz.³⁹⁹ Prozedurales Wissen gestattet es, Tätigkeiten quasi automatisch mit großer Leichtigkeit fehlerfrei auszuführen. Prozedurales Wissen hat die Eigenschaft, dass es durch Übung verbessert werden kann. Der Übungsfortschritt ist dabei eine Potenzfunktion der Übungszeit. Die Anwendung bzw. Aktivierung prozeduralen Wissens erfolgt nahezu automatisch, d.h. die Aktivierung erfordert keine oder nur wenig Aufmerksamkeit. Es kann oft nur schwer in Worte gefasst werden und

³⁹⁴ Vgl. Nonaka (1992), S. 96

³⁹⁵ Mohr (1997), S. 15

³⁹⁶ Wolters (1997), S. 43

³⁹⁷ Wolters (1997), S. 43

³⁹⁸ Vgl. Wender (1990), S. 41ff.

³⁹⁹ Vgl. Wender (1990), S. 37 und Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation

ist nicht beliebig aktivierbar. Gerade im Bereich Expertenwissen oder des Könnens von Experten ist es oft so, dass Experten nicht beschreiben können, weshalb sie etwas erkennen oder worauf sich ihre Entscheidung stützt. Es bedarf einiger Anstrengung, dieses Können in Worte zu fassen.⁴⁰⁰ Der Zugriff auf prozedurales Wissen ist nicht beliebig. Zusammenhängende Wissensbausteine können nur in einer bestimmten Reihenfolge, z.B. der Reihenfolge der Aktivität die sie beschreiben und von bestimmten Punkten aus abgerufen werden.⁴⁰¹ Nach ANDERSON wird prozedurales Wissen dadurch erlernt, dass deklaratives Wissen in so genannte Produktionen, ‚wenn-dann-Beziehungen‘ von einzelnen Wissensbausteinen durch Übung überführt wird.⁴⁰²

Unabhängig vom Objekt bzw. Inhalt des Wissens, differenziert es sich in explizite und implizite Bestandteile.⁴⁰³ **Explizites Wissen** liegt in artikulierter Form vor, d.h. es ist formal verfügbar, indem es z.B. in Worte gefasst, in Schriftsätzen festgehalten oder in einer anderen Form konkret spezifiziert ist. Es ist leicht weiterzugeben, d.h. für Dritte gut zugänglich. **Implizites Wissen** hingegen ist unterbewusst, intuitiv und nur schwer erfassbar, so dass es auch nur mittelbar transformierbar ist. Es umfasst subjektive Einsichten, Intuition und ist tief mit den Handlungen und Erfahrungen sowie den Idealen, Werten und Gefühlen des Individuums verankert. Es ist schwer zu artikulieren und unmittelbar an die Person bzw. den persönlichen Kontext gebunden.⁴⁰⁴ Explizites und implizites Wissen wird auch stellenweise mit Oberflächen- bzw. Tiefenwissen von Individuen und sozialen Systemen gleichgesetzt.⁴⁰⁵ Implizites Wissen lässt sich weiter in die Kategorien technisch und kognitiv unterteilen. Technisches implizites Wissen bezieht sich auf Handlungsabläufe und ist dem Ausführenden selbst kaum zugänglich. Es ist sehr stark aktionsgebunden und mit dem individuellen Engagement in einem bestimmten Kontext verbunden. Umgangssprachlich wird das implizite technische Wissen auch als „Fingerspitzengefühl“⁴⁰⁶ bezeichnet, das sich Experten auf ihrem Gebiet durch lange Erfahrung aneignen⁴⁰⁷. Bezogen auf die Systematisierung nach Objekten des Wissens, ist das implizite technische Wissen mit dem prozeduralem Wissen über automatisierte Handlungsabläufe gleichzusetzen und fällt in die Kategorie Verfügungswissen.⁴⁰⁸ Implizites kognitives Wissen ist nicht aktionsgebunden und umfasst die kognitiven Strukturen des Individuums, die wie selbstverständlich die Informationsverarbeitung und die Vorstellungen über die Wirklichkeit und die Zukunft steuern. Es korreliert mit dem Orientierungswissen. Kognitive Repräsentationsformen sind die bereits im Zusammenhang mit der mentalen Offenheit behandelten Schemata⁴⁰⁹ und mentale Modelle⁴¹⁰.

⁴⁰⁰ Vgl. Wender (1990), S. 48

⁴⁰¹ Vgl. Wender (1990), S. 45ff.

⁴⁰² Vgl. Anderson (1988), S. 230ff, Wender (1990), S. 50

⁴⁰³ Die Unterscheidung in explizites und implizites Wissen geht auf Polanyi (vgl. 1966) zurück und wird von vielen Autoren aufgegriffen (vgl. z.B. Nonaka, Takeuchi (1995), S. 8ff., Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 6f., Schüppel (1996), S. 59, Knoblauch (1996), S. 57ff.).

⁴⁰⁴ Vgl. Schüppel (1996), S. 255, Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 6

⁴⁰⁵ Vgl. Schüppel (1996), S. 63 und S. 255

⁴⁰⁶ Nonaka (1992), S. 97

⁴⁰⁷ Stellenweise wird diese Art von Wissen auch als ‚cognitive maps‘ bezeichnet, die den Handlungsrahmen der Individuen in Form routinierter Handlungsmuster steuern (vgl. z.B. Hanft (1996), S. 150, Lehner (1996), S. 83ff. und Schüppel (1996), S. 71ff., der weiterführend auch die Begriffe Verarbeitungsmuster und Handlungsstrategien verwendet). Die Vielfalt der verwendeten Begriffe ist ein Indiz dafür, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf diesem Gebiet, sowohl in der Psychologie als auch in den Sozialwissenschaften, noch erhebliche Wissenslücken aufweisen und noch keine Integration der verschiedenen Erkenntnisse und auch Begrifflichkeiten stattgefunden hat, vgl. auch Zimbardo, Gerrig (1999), S. 260.

⁴⁰⁸ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 6, Bullinger u.a. (1996), S. 8f., Nonaka (1992), S. 97, Nonaka, Takeuchi (1995), S. 8, Städtler (1998), S. 292, Zahn, Dillerup (1995), S. 63

⁴⁰⁹ Vgl. zu Schemata, die vor allem den Grad der Offenheit der Informationsinterpretation bestimmen, die Ausführungen in Kapitel 3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit.

Mentale Modelle sind eine spezielle Form der Wissensrepräsentation.⁴¹¹ Sie stellen geistige Abbildungen eines Wirklichkeitsbereichs dar, die strukturelle Analogien zur Welt besitzen, ohne notwendiger Weise selbst bildhaft zu sein. Mentale Modelle bestehen nicht aus isolierten Einzelbausteinen, sondern repräsentieren einen Wirklichkeitsbereich relativ vollständig, indem sie „Details einer Situation so genau wie möglich“⁴¹² reproduzieren. Sie stehen zwischen bedeutungsbasierten bzw. quasi-linguistischen Wissensrepräsentationen zur Darstellung von sprachlichen-begrifflichen Wissens und bildlichen bzw. figurativen Wissensrepräsentation, den so genannten Vorstellungsbildern, zur Repräsentation von visuellen, räumlichen Eindrücken. Mentale Modelle repräsentieren vor allem Wissen, das Menschen im direkten Umgang mit einem bestimmtem Sachverhalt oder Personen gewinnen und, wenn überhaupt, erst in zweiter Linie durch Belehrung verfeinern. In diesem Zusammenhang wird auch von intuitiven Theorien gesprochen.⁴¹³

Mentale Modelle geben dem Menschen quasi automatisch Handlungsstrategien bzw. Verhaltensmuster für den jeweiligen Wirklichkeitsbereich vor. In Summe verkörpern sie die kognitive Ordnung der Umgebung und strukturieren dabei unbewusst den Handlungsrahmen der Menschen. Sie werden als implizites kognitives Wissen nicht bewusst aktiviert und unterliegen keiner automatisch angestoßenen, bewussten und wiederkehrenden Reflexion. Mentale Modelle ermöglichen dem Individuum zu handeln, ohne dass jede Situation erneut auf ihren Bedeutungsinhalt detailliert analysiert werden muss. Die kognitive Dimension des impliziten Wissens ist fest in der Persönlichkeit des Individuums „eingegraben“⁴¹⁴ und für den einzelnen so selbstverständlich, dass sie nur schwer und durch aktive Anregung durch Reflexion artikulierbar wird.⁴¹⁵ Die durch die mentalen Modelle repräsentierte allgemeine Ordnung der Umgebung lässt es zu, dass Schlussfolgerungen für den Einzelfall gezogen werden.⁴¹⁶ Nach SENGE, der die Bedeutung mentaler Modelle für individuelle und kollektive Lernprozesse herausarbeitet, können mentale Modelle einfache Generalisierungen beinhalten, wie z.B. ‚Menschen sind generell nicht vertrauenswürdig‘ oder kompliziertere, differenzierendere Theorien darstellen, wie z.B. Annahmen darüber, warum bestimmte Menschen so handeln wie sie handeln.⁴¹⁷ Beiden Ausprägungen mentaler Modelle ist gemeinsam, dass sie über abstrahierte Annahmen, wie sich andere Menschen verhalten, z.B. auch in Form von Menschenbildern, implizite Vorgaben für das eigene Verhalten machen: „mental models are active – they shape how we act.“⁴¹⁸ Mit der Funktion

⁴¹⁰ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 6, Bullinger u.a. (1996), S. 9, Nonaka (1992), S. 97, Nonaka, Takeuchi (1995), S. 8, Senge (1990), S. 174ff.

⁴¹¹ Das Konzept der mentalen Modelle gilt auch als Alternative zum Konzept der Schemata, vgl. Schüppel (1996), S. 57, Städtler (1998), S. 953. Beides sind Formen der Wissensrepräsentation. Das Konzept der Schemata differenziert jedoch nicht zwingend zwischen explizitem und implizitem Wissen und dient vor allem zur Erklärung der Informationserkennung und -interpretation. Schemata sind im Gegensatz zu mentalen Modellen sprachlich-begrifflich organisierte Wissensrepräsentationen, die das Wissen über die Struktur der Umwelt verallgemeinern. Das Konzept der mentalen Modelle hingegen bezieht sich eindeutig nur auf implizites Wissen, das bestimmte Situationen sehr detailliert repräsentiert. Die Funktion mentaler Modelle innerhalb der Kognition wird vor allem in der Vorgabe von Handlungsstrategien gesehen, vgl. Städtler (1998), S. 953. Deshalb bietet das Konzept der mentalen Modelle für die vorliegende Arbeit, neben dem Konzept der Schemata, einen weiteren sinnvollen Erklärungsansatz.

⁴¹² Zimbardo, Gerrig (1999), S. 300

⁴¹³ Vgl. Städtler (1998), S. 675, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 300f.

⁴¹⁴ Nonaka (1992), S. 97

⁴¹⁵ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 6, Bullinger u.a. (1996), S. 8f., Nonaka, Takeuchi (1995), S. 8, Nonaka (1992), S. 97

⁴¹⁶ Vgl. Städtler (1998), S. 675, Senge (1990), S. 174ff., Argyris (1995), S. 11f., Zahn, Dillerup (1995), S. 63, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 300
So wie mentale Modelle die kognitive Ordnung der Umgebung repräsentieren und dadurch die persönlichen Handlungsrahmen und -regeln von Individuen determinieren, vermitteln geteilte bzw. offen dargelegte mentale Modelle innerhalb einer Gemeinschaft internalisierte, jedoch nicht formalisierte Ordnungs- und Regelsysteme, die einen sehr hohen Einfluss auf das Verhalten in der Gemeinschaft haben. Vgl. Hanf (1996), S. 150, Senge (1990), S. 175ff., Zahn, Dillerup (1995), S. 62f.

⁴¹⁷ Vgl. Senge (1990), S. 175

⁴¹⁸ Senge (1990), S. 175

mentaler Modelle bei der Informationsverarbeitung lässt sich der oft zu beobachtende Effekt erklären, dass sich Menschen nicht immer kongruent zu ihren selbst geäußerten Regeln und Theorien verhalten. Sie verhalten sich nämlich in erster Linie kongruent zu ihren inneren, intuitiven Theorien, z.B. ihren selbst angeeigneten Menschenbildern und „Weltsichten“⁴¹⁹, die dem Bewusstsein und der eigenen Reflexion nicht unmittelbar zugänglich sind.⁴²⁰ Mentale Modelle stellen also in zweierlei Hinsicht eine Art Stereotyp dar: Einerseits werden bestimmte Wirklichkeitsbereiche in mentalen Modellen abstrahiert und andererseits entstehen dadurch stereotype Verhaltensweisen des Menschen.

Die aktive Weiterentwicklung von Wissen ist an den Menschen bzw. Systeme, an denen Menschen beteiligt sind, gebunden. Neben technischen Speichermedien für explizites Wissen, wie z.B. Datenbanken, ist das einzige Speichermedium für individuelles implizites Wissen der Mensch bzw. das menschliche Gedächtnis.⁴²¹ Dabei ist explizites Wissen an implizites gebunden. Vor allem implizites kognitives Wissen lenkt zu einem nicht unerheblichen Teil den Erwerb von neuem (explizitem) Wissen und beeinflusst, welches Wissen explizit gemacht wird.⁴²² Individuelles implizites Wissen ist für eine Gemeinschaft nur nutzbar, wenn es in (dokumentiertes) explizites Wissen überführt wird⁴²³. NONAKA⁴²⁴ beschreibt in diesem Zusammenhang das Modell der Spirale des Wissens. Es basiert auf den von ihm identifizierten vier Grundmustern der Erzeugung von Wissen⁴²⁵. Die Grundmuster der Wissenserzeugung sind dynamisch miteinander verbunden, indem implizites und explizites Wissen in dynamischer Interaktion zueinander stehen. Die Spirale des Wissens ist ein Modell, wie Organisationen und Individuen Wissen erzeugen. Durch Interaktion der Individuen in der Organisation wird das implizite und explizite Wissen der Organisationsmitglieder ausgetauscht und so die individuelle und kollektive Wissensbasis erweitert.⁴²⁶ Bis ein Individuum neues Wissen aufgenommen hat und soweit internalisiert hat, dass es zum Experten bzgl. eines bestimmten Wissensgebietes wird, muss es die Grundmuster der Wissenserzeugung innerhalb der Spirale mehrfach durchlaufen. Der Experte hat das Wissen und das damit ggf. verbundene Können soweit verinnerlicht, dass er sich des Wissens an sich nicht mehr explizit bewusst ist. Entscheidungen bzgl. dieses Wissensgebietes werden ohne große Überlegung aus der Erfahrung heraus getroffen und ausgeführt. Der Weg zum Experten führt über ein abstrakt, analytisches zu einem konkret, intuitiven Verhalten. Der Experte empfindet seine Entscheidungen und

⁴¹⁹ Zahn, Dillerup (1995), S. 63

⁴²⁰ Vgl. Senge (1990), S. 175, Argyris (1995), S. 11f.

⁴²¹ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 15

Bezogen auf das System Unternehmen bilden alle vorhandenen Wissensbausteine zusammen die organisatorische Wissensbasis (kollektives Wissen). Das implizite Wissen eines Unternehmens, das über Jahre wächst, wird im organisatorischen Gedächtnis in Form der Unternehmenskultur gespeichert. Die Unternehmenskultur ist durch die Geschichte des Unternehmens und seiner Umwelt geprägt. Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 16

⁴²² Vgl. Schüppel (1996), S. 59

⁴²³ Vgl. Nonaka (1992), S. 96, Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 7 und S. 34f., Nonaka, Takeuchi (1995), S. 9

⁴²⁴ Vgl. Nonaka (1992), S. 96ff.

⁴²⁵ Die vier Grundmuster sind (vgl. Nonaka (1992), S. 97f.):

Sozialisierung (implizites Wissen wird zu implizitem Wissen): Wissenserzeugung durch z.B. Nachahmung, indem durch Beobachtung bestimmte Handlungsabläufe von einer Person auf die andere übertragen werden. Dieses Wissen ist jedoch nach wie vor nicht zugänglich.

Explikation (implizites Wissen wird zu explizitem Wissen): Wissenserzeugung durch Veröffentlichung, Kommunikation impliziten Wissens, indem z.B. Konzepte erstellt und dokumentiert werden, so dass sie allgemein einsehbar und auffindbar sind.

Kombination (explizites Wissen wird zu explizitem Wissen): Wissenserzeugung durch Kombination bekannter Wissensbausteine zu neuem Wissen.

Internalisierung (explizites Wissen wird zu implizitem Wissen): Wissenserzeugung durch Aufnahme expliziten Wissens durch Personen, indem es neu geordnet und mit eigenem Wissen ergänzt wird und so, z.B. durch Übung oder Learning-by-doing, verinnerlicht wird.

⁴²⁶ Vgl. hierzu auch ausführlich Nonaka (1992), S. 98ff. und Nonaka, Takeuchi (1995), S. 72

Handlungen als intuitiv, da er sich nicht allen Vorgängen in diesem Moment rational bewusst ist.⁴²⁷ Es ist eine Art prozedurales Wissen entstanden.

| Wissensbasis | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| Objekt/ Inhalt | Sachwissen Wissen um Sachverhalte | Verfügungswissen Anwendungsbezogenes Sachwissen | | Orientierungswissen Wissen um Ziele und Werte | |
| Beispiel Wissensart | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kausalwissen ▪ Wissen über Betriebswirtschaft ▪ Wissen über Werkstoffe ▪ Wissen über Lebensmittel ▪ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ psychologisches Wissen ▪ soziales Wissen ▪ Methodenwissen ▪ Erfahrungswissen ▪ etc. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moralische Orientierung ▪ gesellschaftliche Orientierung ▪ berufliche Orientierung ▪ soziale Orientierung ▪ etc. | |
| Speicherung/ Aktivierung | Deklaratives Wissen | Prozedurales Wissen | | Normatives Wissen z.B.: mentale Modelle | |
| Formalisierung/ Artikulation/ Zugänglichkeit für Dritte | explizit | explizit | implizit technisch | explizit | implizit kognitiv |
| Beispiel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenbank mit Kundenadressen ▪ Diagramm über Kostenentwicklung ▪ Tabelle über Werkstoffdichte ▪ Tabelle über Brennwerte und Kalorien ▪ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfahrens-anweisung ▪ Kochrezept ▪ Anweisung zum Binden einer Schleife ▪ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autom. Handlungen/ ▪ Handlungsroutinen: z.B. schalten, kuppeln, lenken beim Autofahren ▪ Hefeteigkneten ▪ Schleife binden ▪ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzestexte ▪ dokumentierte Verhaltensregeln ▪ traditionelle Rituale ▪ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ungeschriebene Regeln ▪ Moralvorstellungen ▪ Handlungsstrategien/ Verhaltensmuster ▪ etc. |

Wissen
Was

Wissen
Was u. Wie

Wissen
Warum

Abbildung 30: Individuelles Wissen: Systematisierung der Wissensarten

3.3.3 Rollenspezifische Ausprägung des Wissens im Innovationsprozess

Im Folgenden werden die rollenspezifischen Ausprägungen des Wissen im Innovationsprozess, d.h. des zur Aufgabenerfüllung notwendigen Wissen, dargelegt. Dabei wird einerseits die Wissensbasis, die vorhanden sein sollte und das Wissen, das im jeweiligen Innovationsprozess zur Aufgabenerfüllung sinnvoll neu zu erwerben ist, berücksichtigt. Die jeweils erforderliche Art von Wissen wird durch die Systematisierung nach Objekt/Inhalt und nach Formalisierung bzw. Zugänglichkeit für Dritte spezifiziert. Wenn dabei die Bedeutung einer bestimmten Wissensart für eine Rolle betont wird, ist dies in Relation zu den Anforderungen der anderen Rollen im Innovationsprozess zu verstehen und nicht als absolutes Maß.

Generell gilt, dass das Orientierungswissen für alle Rollen die gleiche Bedeutung hat. Explizites Orientierungswissen in Form von Verhaltensregeln und Vorschriften im Unternehmen haben für die Aufgabenerfüllung im Innovationsprozess insgesamt Gültigkeit. Auch die implizite kognitive Dimension ist für alle Rollen von gleicher Bedeutung. Wichtig dabei ist, dass die verinnerlichteten Vorstellungen über die Zusammenarbeit im Unternehmen und über den Ablauf von Innovationsprozessen, also die mentalen Modelle über Innovation im Unternehmen, übereinstimmende Werte und harmonisierende bzw. sich ergänzende Zielvorstellungen beinhalten.

⁴²⁷ Vgl. Rebhäuser, Krcmar (1996), S. 37

Das Wissen des **Ideenträgers** stellt für die Erfüllung seiner Aufgaben nicht den bedeutenden Faktor dar. Wissen ist für den Ideenträger nur insofern relevant, als es ihm erlaubt, mittels Kreativität neue Ideen erzeugen zu können. Hierfür ist ein nicht spezialisiertes Sachwissen ausreichend. Von Vorteil ist ein großes Allgemeinwissen. Dies steht für eine breit angelegte Wissensbasis, die eine ideale Voraussetzung zur Ideengenerierung ist. In Abhängigkeit des jeweiligen Suchfeldes ist es jedoch notwendig, Verfügungswissen zu erkennen und für die Ideengenerierung nutzbar zu machen. Erst implizite Wissenspotenziale des Verfügungswissens erlauben es, Innovationen zu erzeugen, die wettbewerbsfähig sind, da sie kundenorientiert und relativ schwer zu imitieren sind. Basiert die Ideengenerierung auf Oberflächenwissen, ist diese schneller imitierbar; die Problemlösungen bzw. Ideen sind ‚offensichtlich‘. Bei anwendungsorientierten Suchfeldern, wie z.B. ‚Fahren im Alter: Einstiegsvarianten für Pkws‘ können nur wirklich dann Ideen mit hohem Kundennutzen generiert werden, wenn das implizite Wissen der Zielgruppe (Wie steigt diese ein und aus?) erfasst wird. Das implizite Wissen der potenziellen Kunden ist zu entdecken, entweder durch Sozialisation (Beobachtung, Nachahmung) mit anschließender Explikation oder durch direkte Explikation. In der Automobilindustrie sind die meisten Mitarbeiter selbst Kunde oder potenzieller Kunde ihres Unternehmens, d.h. es ist in diesen Fällen auch das eigene implizite technische Wissen für die Ideengenerierung sinnvoll einsetzbar.

Für den **Ideentransformator** liegt der Schwerpunkt auf dem Verfügungswissen. Besonders wichtig sind Methodenwissen zur Bewertung und Auswahl der Innovationsideen und zur Erstellung von Realisierungsplänen sowie soziales und psychologisches Wissen zur Bewältigung des Interessenskonfliktes zwischen Ideenträger und Ideenumsetzer. Das implizite technische Wissen zur Anwendung der Bewertungs- und Auswahlverfahren sollte explizit gemacht werden können, um es Dritten, bspw. dem Ideenträger, erläutern zu können, nach welchen Kriterien und mit welchem Verfahren die Idee bewertet wurde. Es ist zudem ausreichend Sachwissen notwendig, um Ideen inhaltlich verstehen zu können. Im Innovationsmanagement in der Automobilindustrie bedeutet dies, Wissen über Automobiltechnik und grundsätzliche technische Zusammenhänge zu haben. Dabei ist kein Spezialistenwissen notwendig, da der Ideentransformator im Rahmen seiner Vermittlungstätigkeit das Wissen der Spezialisten sucht, jedoch nicht selbst generieren muss. In Zusammenarbeit mit dem Ideenträger kann das psychologische und soziale Wissen auch die Grundlage dafür bieten, implizites Wissen anderer explizit machen zu können. Erfahrungswissen, eine weitere Wissensart des Verfügungswissens, ist vor allem hinsichtlich der Wahl der Bewertungs- und Auswahlmethoden und in Bezug auf die Behandlung der Ideenträger wichtig. Selbst gemachte Erfahrungen, z.B. bei der Ideengenerierung und -umsetzung, helfen den Ideenträger und Ideenumsetzer besser zu verstehen.

Der **Ideenumsetzer** profitiert vor allem von einem hohen spezialisierten Sachwissen, kombiniert mit einem entsprechenden Verfügungswissen. Notwendig sind hohe Sachkenntnisse im Rahmen der technischen Verwirklichung. Je nach Innovation ist dabei spezialisiertes Sachwissen zu bestimmten wissenschaftlich-technischen Disziplinen, wie z.B. Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Kybernetik, Wärmetechnik etc. sowie das Wissen um deren Anwendung notwendig. Gleiches gilt für die Markteinführung, die spezielles Sachwissen z.B. über die Instrumente des Marketing-Mix und deren Anwendung erfordert. Der Ideenumsetzer hat jedoch auch disziplinenübergreifendes Methodenwissen, wie z.B. Projektmanagementwissen. Neben spezialisiertem Sachwissen an sich ist also ein Methodenwissen zur Anwendung und effizienten Umsetzung des speziellen Sachwissens von hoher

Bedeutung für den Ideenumsetzer. Im Rahmen des Verfügungswissens tragen auch implizite Wissensbausteine beim Ideenumsetzer zur effizienten Aufgabenerfüllung bei. Diese kommen vor allem in Handlungsroutinen, z.B. bei Versuchsdurchführungen im Labor oder beim Präparieren von Erprobungsträgern zum Einsatz. Ähnlich wie beim Ideenträger ist für den Ideenumsetzer wichtig, das implizite (technische) Wissen der potenziellen Kunden bzw. Anwender, das er selber u.U. aber nicht artikulieren kann, zu erwerben. Daraus lassen sich technische Spezifikationen und Anforderungen hinsichtlich der Anwendung der Innovation ableiten, die bei der technischen Realisierung zu berücksichtigen sind.

Abbildung 31 fasst die rollenspezifische Ausprägung des Wissens im Innovationsprozess zusammen. Dabei werden sowohl Kategorien des Wissens betrachtet, die die Wissensbasis des Rolleninhabers darstellen, als auch solche, die in Abhängigkeit der Innovation ggf. neu zu erwerben sind.

| Verhaltens- element Rolle | Wissen |
|--|---|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachwissen, nicht spezialisiert ▪ Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hohe Bedeutung von Verfügungswissen, wie z.B. Methodenwissen, Erfahrungswissen und soziales Wissen ▪ Mindestmaß an Sachwissen |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sachwissen, ▪ Verfügungswissen, als Methodenwissen ▪ Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden |

Orientierungswissen

Abbildung 31: Rollenspezifische Ausprägung des Wissens im Rahmen des Innovationsprozesses

3.3.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens

Individuelles Wissen ist das zentrale Element menschlicher Kognition und interdependent verwoben mit allen Bereichen menschlicher Psyche (z.B. mit Motivation und mit Bedürfnissen). Wissen ist die Voraussetzung für individuelles Handlungsvermögen bzw. der sich daraus ergebenden Problemlösungskapazität. Es besteht zudem ein enger Zusammenhang zwischen individuellem Wissen, dem Verhalten und dem individuellen Können.⁴²⁸ Vor allem aber ist Wissen bzw. sind einzelne Wissensbausteine die notwendige Voraussetzung für **Kreativität** bzw. für kreative Problemlösungen.⁴²⁹

⁴²⁸ Vgl. Schüppel (1996), S. 63 und Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation

⁴²⁹ Vgl. Drevdahl (1956), S. 22, Uebele (1992), Sp. 1165, Wildemann (1998), S. 1184, Pepels (1996), S. 871

3.4 Kreativität: Originalität der Ideen und hohe Problemlösungsfähigkeit

3.4.1 Funktion der Kreativität im Innovationsprozess

Die Bedeutung der Kreativität⁴³⁰ für die Innovationskraft und somit die wirtschaftliche Entwicklung ganzer Volkswirtschaften wurde erst 1950 durch GUILFORD, Präsident der amerikanischen Psychologengesellschaft, in seiner Grundsatzrede zur Vernachlässigung des Faktors Kreativität deutlich formuliert.⁴³¹

Allen Definitionsansätzen zur Kreativität ist gemeinsam, dass Kreativität eine Fähigkeit ist, die nur in Kombination mit anderen kognitiven Fähigkeiten ihre Wirkung entfalten kann. Kreativität lässt sich als (Problemlösungs-)Prozess und als Produkt betrachten.⁴³² Der kreative Prozess umfasst sowohl wahrnehmungsbezogene Elemente, wie z.B. eine gesteigerte Sensibilität für Gegebenheiten, die sonst gewöhnlich nicht wahrgenommen werden, als auch Elemente, die sich auf die kognitive Verarbeitung des Wahrgenommenen beziehen.⁴³³ Die Verarbeitung erfolgt in verschiedenen Phasen:⁴³⁴

- Die **Präparationsphase** oder auch Vorbereitungsphase beginnt mit dem Erkennen und Bewusstwerden eines Problems bzw. einer korrekturbedürftigen Situation. Dies kann erfolgen, indem eine Aufgabe gestellt ist, die nicht sofort lösbar ist, eine Anormalität festgestellt wird, die zum Nachdenken anregt oder generell etwas Auffälliges wahrgenommen wird, das eine aktive Auseinandersetzung damit auslöst. Fortgesetzt wird diese Phase mit der bewussten Analyse des Problems, wobei der Problemgegenstand transparent gemacht und versucht wird, das Problem mit vorhandenem, als problemrelevant identifiziertem Wissen zu verarbeiten bzw. zu lösen. Bei neuen und komplexen Sachverhalten bleibt diese Phase des Problemlösens häufig erfolglos.
- In der **Inkubationsphase** spielen unterbewusste Denkprozesse eine bedeutende Rolle. Sie verbinden das vorhandene problembezogene Wissen mit anderen, bisher nicht bewusst einbezogenen Wissensbausteinen, z.B. Erfahrungswissen, so dass es zu mehreren Lösungskonstellationen kommt, die eine Lösung oder einen weiterführenden Schritt in Richtung Lösung darstellen. Diese unterbewusste Problemverarbeitung findet auch dann statt, wenn sich das Individuum bewusst mit anderen Sachverhalten oder Personen beschäftigt. Voraussetzung ist, dass das zu lösende Problem genügend Interesse auslöst und eine intensive Auseinandersetzung stattfindet.
- In der **Illuminationsphase** werden diese unterbewussten Problemlösungen bewusst. Von außen wird das Resultat dieser Phase oft als ‚Aha-Erlebnis‘ oder Geistesblitz wahrgenommen, d.h. die unterhalb der Bewusstseinschwelle erarbeiteten Lösungen treten entweder als plötzliche Idee, als

⁴³⁰ Im Folgenden wird die Kreativität des Individuums behandelt. Sie stellt auch die Basis für die Kreativität einer Gruppe, einer Geschäftseinheit, eines Unternehmens oder einer ganzen Branche dar. Vgl. Zahn (1998), S. 13

⁴³¹ Vgl. auch GUILFORD (1950), der mit der Einführung des Begriffs Kreativität u.a. auch die bis dahin unter Stichworten wie Genialität, schöpferisches Talent, Inspiration, Hochbegabung etc. verfassten wissenschaftliche Beiträge zusammenführen wollte. Seine Kritik wurde jedoch erst 1957 nach dem so genannten Sputnik-Schock (erster sowjetischer Weltraumflug und die Frage, warum dies den Amerikaner nicht als erstes gelang) verstärkt ernst genommen, was zu umfangreichen Forschungsarbeiten über Kreativität führte (vgl. Benesch (1989), S. 179, Uebele (1992), Sp. 1166). Die folgenden Forschungsarbeiten und Ergebnisse nahmen schnell ein unübersichtliches Ausmaß an, ohne sich jedoch auf ein gemeinsames, d.h. ein allgemeingültiges Grundverständnis über den Begriff ‚Kreativität‘ zu einigen. Dieses Phänomen führen z.B. auch Nütten, Sauermann (1988), S. 70, Schlicksupp (1992), S. 34, Hornung (1996), S. 8, Ford (1996), S. 1114, Vonlanthen (1995), S. 221 an.

⁴³² Vgl. z.B. Zimbardo (1995), S. 536, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Schlicksupp (1992), S. 40f., Meyer (1992), S. 446ff.

⁴³³ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Zimbardo (1995), S. 536, Städtler (1998), S. 205, Fest, Ford (1990), S. 74

⁴³⁴ Vgl. im Folgenden Weinert (1997b), S. 202, Schlicksupp (1999), S. 41f., Hornung (1996), S. 19, Uebele (1992), Sp. 1167, Zimmer (2001), S. 44f., Vonlanthen (1995), S. 227

Schema für eine elegante Problemlösung in das Bewusstsein ein und können nach der Verifikation geäußert werden.

- Die **Verifikationsphase** stellt schließlich eine Art Beweisführung dar, die gedanklich überprüft, ob die gefundene Lösung auch den Anforderungen der Problemsituation entspricht. Es geht also schließlich darum, das auszuarbeiten oder auszuführen, was man als Idee mit einem angemessenen Maß an Selbstsicherheit, -gewissheit und Intuition glaubt zu wissen.

Die Phasen des kreativen Prozesses bieten eine Erklärung dafür, warum oft der Eindruck erweckt wird, dass Ideen plötzlich und ohne scheinbaren Zusammenhang zu der aktuellen Beschäftigung auftreten. Dieser Eindruck wird durch empirische Untersuchungen scheinbar bestätigt, die herausfinden, dass der größte Anteil neuer Ideen außerhalb des Unternehmens, also z.B. während der Freizeit, generiert wird.⁴³⁵ Dies ist jedoch lediglich Ausdruck dafür, dass die intensive Beschäftigung mit dem zu lösenden Problem, die zu einer unterbewussten Bearbeitung des Problems in der Inkubationsphase führt, für den kreativen Prozess von großer Bedeutung ist. Ideen fallen also nicht blitzartig vom Himmel oder entspringen einer genialen unerwarteten Eingebung, sondern sind das Ergebnis eines u.U. auch mühevollen kognitiven Prozesses, in dem sich Menschen intensiv mit einer Problemstellung beschäftigen.⁴³⁶ Nicht umsonst war für THOMAS A. EDISON „Kreativität ein Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration“.

Der kognitive Prozess ist kreativ, wenn er neue, bedeutsame Verbindungen zwischen Vorstellungen, alten, neuen Wissensbausteinen und dem Wahrgenommenen knüpft. In der Kreativitätsforschung⁴³⁷ wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung des divergenten Denkens und das Assoziationsvermögen für die Kreativität betont.⁴³⁸ **Divergentes Denken** ist ein Denkprozess, der nicht darauf ausgerichtet ist, eine bestimmte Lösung für ein Problem zu finden, sondern viele, auch ungewöhnliche aber angemessene Lösungsmöglichkeiten. Divergentes Denken wird bei Problemen verlangt, für die es mehrere Lösungsmöglichkeiten gibt oder für die noch keine gefunden wurden.⁴³⁹ Das Assoziationsvermögen ist eine kognitive Fähigkeit, bisher voneinander getrennte Wissensbausteine so zu verbinden, dass eine bisher unbekannte dritte Dimension i.S. einer neuen Zweck-Mittel-Verknüpfung entsteht. **Assoziationen** übertragen Erklärungs- oder Gestaltungsmuster aus einer Wissenskategorie in eine neue, für die bisher das Erklärungsmuster oder Gestaltmuster noch nicht angewendet wurde.⁴⁴⁰

⁴³⁵ Vgl. BERTH (1993), S. 86f. der herausfand, dass 76 Prozent der Ideen außerhalb des Unternehmens generiert werden, z.B. beim Spaziergehen, auf Reisen etc..

⁴³⁶ Vgl. Weinert (1997b), S. 202, Hornung (1996), S. 19, Hauschildt (1993), S. 241

⁴³⁷ Hauptuntersuchungsgebiete der Kreativitätsforschung sind: Kennzeichen kreative Prozesse, Kennzeichen kreativer Produkte, Charaktereigenschaften kreativer Persönlichkeiten, Förderung kreativer Fähigkeiten. Vgl. Schlicksupp (1992), S. 35ff.

⁴³⁸ Vgl. vor allem die Arbeiten von GUILFORD (vgl. z.B. 1967 und 1974), der die Bedeutung des divergenten Denkens für die Kreativität im Zusammenhang mit den Forschungsarbeiten zu Intelligenz betont. Zu der Bedeutung des divergenten Denkens und des Assoziationsvermögens vgl. weiterhin Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Zimbardo (1995), S. 537, Städtler (1998), S. 205 und S. 607, Ford (1996), S. 1124f., Weinert (1997b), S. 204, Hauschildt (1993), S. 241, Uebele (1992), Sp. 1165f..

⁴³⁹ Konvergentes Denken ist das Pendant zu divergentem Denken und charakterisiert einen Denkprozess der zur Lösung von Problemen eingesetzt wird, für die es nur eine einzige anerkannte Lösung gibt. Vgl. zu divergentem und konvergentem Denken Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Zimbardo (1995), S. 537, Städtler (1998), S. 205., Uebele (1992), Sp. 1165f..

⁴⁴⁰ Vgl. Hauschildt (1993), S. 241, Städtler (1998), S. 66ff.

Der Einfluss des Assoziationsvermögens auf Innovation zeigt sich immer wieder in den so genannten Zufallserfindungen. Meist liegt ein anscheinend nutzloses oder unbeabsichtigtes Ergebnis vor, für das dann mittels Assoziationen neue Verwendungsmöglichkeiten gefunden werden, vgl. Hauschildt (1993), S. 241. Ein Beispiel hierfür sind die ‚Post-it‘ von 3M. Das ursprünglich beabsichtigte Ergebnis, einen auf allen Oberflächen gut haftenden Klebstoff zu entwickeln wurde nicht erreicht, statt dessen haftete der Klebstoff auf glatten Oberflächen, ließ sich aber sehr gut wieder entfernen. Erst Jahre nach der Erfindung wurde für den Klebstoff eine neue Verwendungsmöglichkeit (neue Zweck-Mittel-Verknüpfung) als ‚Post-it‘ gefunden, vgl. Persoon (1999), S. 4, Nohria, Gulati (1996), S. 1247.

Ergebnisse dieser Prozesse sind besondere, d.h. neue und originelle kognitive Repräsentation, die auch räumlich oder visuell sein können.

Das kreative Produkt ist die Externalisierung dieser internen, kognitiven Repräsentationen als Idee, Kunstwerk, Theorie, Erfindung etc., z.B. durch Verbalisierung oder Visualisierung.⁴⁴¹ Kreativität als Produkt ist alleine kein Ergebnis und kann auch alleine kein Problem lösen oder Wert schaffen. Voraussetzung zielgerichteter Kreativität ist das Wissen, das ein Mensch hat⁴⁴²: „Es ist selbstverständlich, dass eine produktive Kreativität ohne Wissen unmöglich ist.“⁴⁴³ Kreativität schließt das Bilden neuer Muster und Kombinationen aus vorhandenen Wissensbausteinen, die Übertragung bekannter Zusammenhänge auf neue Situationen und die Entdeckung neuer Beziehungen ein.⁴⁴⁴ Kreativität kommt durch die Zahl und Art der Verbindungen, die zwischen vorhandenen Wissensbausteinen erzeugt werden, zum Ausdruck. Und diese sind um so ‚kreativer‘, i.S. von originell, je mehr ein Mensch Phantasie und Intuition im kreativen Prozess zulässt.

In der Fähigkeit zur **Phantasie** und **Intuition** liegt die hohe Bedeutung, die der Mensch bzw. seine Fähigkeiten für den Innovationsprozess haben, begründet: „Des Menschen Körper ist fehlerhaft, sein Erinnerungsvermögen ist unzulässig, aber seine Phantasie bzw. sein Vorstellungsvermögen haben ihn bemerkenswert gemacht.“⁴⁴⁵ Intuition und Phantasie sind geistige Potenziale, die jeder Mensch hat, die aber zwischen den Menschen unterschiedlich verteilt sind. Zu ihrer individuellen Entfaltung benötigen sie, wie die Kreativität an sich, Wissen. Auch wenn das Diktum ALBERT EINSTEINS, dass Phantasie wichtiger sei als Wissen, angezweifelt werden kann, ist doch offensichtlich, dass die Wirksamkeit des Wissens im kreativen Prozess durch Phantasie intensiviert werden kann.⁴⁴⁶ „Phantasie ohne Wissen ist zu leichtfüßig; Wissen ohne Phantasie zu schwerfällig. Erst die phantasievolle Nutzung intelligenten Wissens macht das menschliche Denken kreativ.“⁴⁴⁷ Auch LEIBINGER misst der Phantasie eine hohe Bedeutung bei, indem er in einem Interview sagt: „Phantasie wird überall gebraucht und überall ist sie Mangelware“. Vor allem in Unternehmen wird Phantasie gebraucht, um innerhalb bestimmter Zeit- und Kostengrenzen, das Unbequeme (vor)zudenken.⁴⁴⁸ Gemeint ist damit nicht, dass die Menschen generell phantasielos seien, sondern dass in den Unternehmen der Phantasie kein Platz eingeräumt wird, obwohl sich in Unternehmen „Vernunft und Irrationales nicht immer trennen lassen“⁴⁴⁹. Abbildung 32 stellt Kreativität im Zusammenhang mit Phantasie und Intuition zusammenfassend dar.

⁴⁴¹ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574, Zimbardo (1995), S. 536

⁴⁴² Vgl. z.B. Barnett (1953), S. 8 ff., Röpke (1977), S. 102, Wildemann (1998), S. 1184, Weinert (1997b), S. 204, Hoffmann (1996), S. 31, Schlicksupp (1992), S. 43

⁴⁴³ Hoffmann (1996), S. 31
Diese Aussage veranschaulicht HOFFMANN (vgl. (1996), S. 31f.) anhand einer Analogie. Er stellt den Bezug zu einem Kaleidoskop mit bunten Steinen her: Je mehr Steine im Rohr enthalten sind, desto mehr Kombinationen bunter Strukturen lassen sich erzeugen. Ähnlich ist es mit Wissen und Ideen: Je mehr Wissensbausteine vorhanden sind, desto besser sind die Voraussetzungen, mit diesem Wissen Muster, Kombinationen und neue Ideen erkennen und kreieren zu können.

⁴⁴⁴ Vgl. Drevdahl (1956), S. 22, Uebele, (1992), Sp. 1165, Pepels (1996), S. 871

⁴⁴⁵ Hoffmann (1996), S. 32

⁴⁴⁶ Vgl. Weinert (1997a), S. 32, Hoffmann (1996), S. 31f., Nütten, Sauerermann (1988), S. 67

⁴⁴⁷ Weinert (1997a), S. 32

⁴⁴⁸ Vgl. Steiger (1995), S. 14, Interview mit Prof. Berthold Leibinger, Geschäftsführender Gesellschafter der Trumpf GmbH & Co. Maschinenfabrik, Ditzingen und seit 1994 Vorsitzender des Innovationsrates der Landesregierung Baden-Württemberg.

⁴⁴⁹ Steiger (1995), S. 14

Phantasie wird im Fremdwörterbuch mit „Vorstellung, Vorstellungskraft, Einbildung, Einbildungskraft“⁴⁵⁰ übersetzt. Phantasie, hier vor allem im Sinne von Vorstellungskraft verwendet, ist der Katalysator für Kreativität.⁴⁵¹ Vorstellungen über bestimmte Sachverhalte, Ereignisse etc. lösen das Knüpfen neuer Verbindungen zwischen bekannten Wissensbausteinen aus und beeinflussen so die Zahl und Art der Verbindungen zwischen den vorhandenen Wissensbausteinen. Vor allem das divergente Denken und das Assoziationsvermögen werden durch Phantasie begünstigt. WEINERT spricht in diesem Zusammenhang von einem so genannten „spielerischen Denken“⁴⁵², das die Originalität des kreativen Produktes steigert. Je stärker die Vorstellungen von der Realität entfernt sind, desto ungewöhnlicher und damit auch origineller ist das Ergebnis des kreativen Prozesses. Ungewöhnliche Ideen, als Grundlage für Innovationen mit einem hohen Neuartigkeitsgrad, werden also vor allem durch kreative Prozesse, die Phantasie mit einschließen oder zulassen, generiert.

Intuition bedeutet das unmittelbare, nicht auf Reflexion basierende Erkennen i.S. einer Eingebung.⁴⁵³ Intuition ist kein Phänomen, das nur in den künstlerischen Bereich gehört. Intuition gehört auch dazu, ein Unternehmen erfolgreich zu führen und nicht zuletzt wird sie gebraucht, wenn es darum geht, Menschen richtig einzuschätzen. Im Zusammenhang mit Kreativität ist die Intuition vor allem dafür verantwortlich, dass das kreative Produkt, z.B. in Form einer Idee, das oft zunächst nur unterbewusst vorhanden ist, bereitwillig aufgegriffen und bewusst wird, um es externalisieren zu können.⁴⁵⁴ Zudem trägt die Intuition dazu bei, die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Bewusstseins zu überbrücken: Aus empirischen Untersuchungen ist bekannt, dass der Anteil intuitiv getroffener Entscheidungen bei zunehmender Komplexität und strategischer Bedeutung der zu entscheidenden Fakten zunimmt, da nicht mehr alle Daten und Fakten bewusst verarbeitet werden können.⁴⁵⁵ Intuition unterstützt Kreativität also, indem das Ergebnis des kreativen Prozesses zugelassen, d.h. geäußert wird, auch wenn es noch nicht rational reflektiert ist und rational als angemessen für das zu lösende Problem befunden wurde. Weiterhin wird die Vorstellungskraft, auch bei wenig Information oder für die bewusste Informationsverarbeitung zu viel Information, angeregt. Dies wirkt sich positiv auf die Aufgaben der Ideengenerierung und alle Art von Entscheidungsfindung im Innovationsprozess insgesamt aus.

⁴⁵⁰ Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 597 und Kapitel 2.2.2.1 Prozessphase: Ideengenerierung

⁴⁵¹ Vgl. Hoffmann (1996), S. 32, Weinert (1997), S. 204

⁴⁵² Weinert (1997b), S. 204

⁴⁵³ Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 362

⁴⁵⁴ Vgl. Schibalski (1998), S. 27, Mehlhorn (1998), S. 43f., Glaser (1995), S. 84

⁴⁵⁵ Vgl. Hauser (1991), S. 95

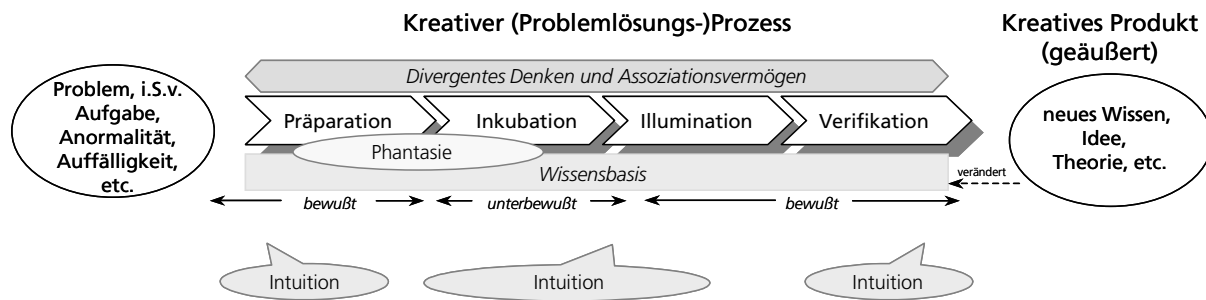


Abbildung 32: Kreativität, Phantasie und Intuition

Kreativität im Innovationsprozess trägt dazu bei, dass neue, ungewöhnliche i.S. von originellen Ideen für Dinge entstehen können, für die es noch keine Wertvorstellung oder festen Wertmaßstäbe gibt. Somit wird vor allem in der Phase der Ideengenerierung der Neuartigkeitsgrad der Innovation erhöht.⁴⁵⁶ Dieser ist umso höher, je mehr Phantasie und Intuition das (divergente) Denken und das Assoziationsvermögen anregen. Erweiternd hierzu trägt die Kreativität insgesamt zu einer hohen Problemlösungsfähigkeit im Innovationsprozess bei. Damit wird die Funktion der Kreativität als originelle Nutzung einer reichen Wissensbasis zur Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit betont.⁴⁵⁷ Die Funktion der Kreativität im Innovationsprozess, in unterschiedlichem Ausmaß unterstützt durch Phantasie und Intuition, zeigt sich zusammenfassend in drei Aspekten:

- viele Ideen und neue Wissensbausteine zu generieren (Quantität der Ideen),
- originelle und problemrelevante Ideen und neue Wissensbausteine zu generieren (Qualität der Ideen) sowie
- die Problemlösungsfähigkeit insgesamt zu erhöhen.

3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität

Verwendet man einen anspruchsvollen Maßstab bei der Bewertung kreativer Produkte, wird also „nicht jede Sandburg, jede abstrakte Kritzelei oder jede modische Extravaganz als Manifestation kreativer Potenziale bejubelt“⁴⁵⁸, so ist festzustellen, dass die Fähigkeit zur Kreativität bei den Menschen unterschiedlich ist. Früher ging man deshalb davon aus, dass Kreativität eine Fähigkeit einiger weniger Menschen ist, die mit Genialität einhergeht und etwas Mystisches hat. Mit der Einführung des Begriffes ‚Kreativität‘ 1950 durch GUILFORD wurde auch das eher mystisch-magische und irrationale Verständnis von der schöpferischen, genialen Persönlichkeit abgelöst. Man geht heute davon aus, dass Kreativität eine kognitive Fähigkeit ist, die nicht nur wenigen auserwählten Genies vorbehalten, sondern als Potenzial in jedem Mensch vorhanden ist.⁴⁵⁹ Kreativität ist also eine Fähigkeit, von der angenommen werden kann, dass sie relativ breit gestreut ist. Unterschiedlich ist jedoch der Grad der Verwirklichung des kreativen Potenzials. Kreativität ist aber aufgrund von Anlagen weck-

⁴⁵⁶ Vgl. Restall (1994), S. 41

⁴⁵⁷ Vgl. Städtler (1998), S. 608

⁴⁵⁸ Weinert (1997b), S. 204

⁴⁵⁹ Vgl. Uebele (1992), Sp. 1166, Higgins, Wiese (1996), S. 8, Thom (1980), S. 59f., Zimmer (2001), S. 46, Vonlanthen (1995), S. 225 und die dort zitierte Literatur.

bzw. entwickelbar. Kreatives Potenzial kann entfacht, aber auch verschüttet werden.⁴⁶⁰ Einige Autoren gehen sogar davon aus, „dass man Kreativität erlernen kann, wie Tennisspielen, Skifahren oder Kochen. Manche erreichen einen höheren Grad an Perfektion, aber alle können ihre Fähigkeit noch beträchtlich steigern.“⁴⁶¹

Obwohl Kreativität nicht mehr mystisch oder als geniale Begebung einiger weniger Menschen behandelt wird, werden in der Literatur Persönlichkeitsmerkmale angeführt, die Hinweise auf kreative Persönlichkeiten geben sollen:⁴⁶²

- Autonomie (Ichstärke) und emotionale Stabilität,
- Neugier, Offenheit bzw. Vorliebe für neue ungewohnte Erfahrungen,
- Problemsensitivität und Fähigkeit, Probleme detailliert formulieren zu können,
- Frustrationstoleranz, d.h. Fähigkeit, Spannungen, Konflikte, Ungewissheit und Misserfolge zu ertragen,
- Vorliebe für komplexe Situationen und mehrdeutige, widersprüchliche Erfahrungen,
- Ausdauer, Vitalität, hohe Motivation,
- Unkonventionalität (Nonkonformismus),
- vielseitiges Wissen und breiter Erfahrungshintergrund.

Diese vorwiegend empirisch ermittelten Persönlichkeitsmerkmale sind jedoch durchaus umstritten: Für KNOBLAUCH wird mit den so beschriebenen „Musterpersönlichkeiten“ ein Spiegelbild organisationaler Realität dargeboten. „Die geforderten oder kennzeichnenden Eigenschaften sind nur im Hinblick auf ihr soziales Umfeld zu verstehen. Anders als in der entsprechenden Literatur intendiert, liest sich das Anforderungsprofil wie ein Who's Who real existierender Organisationspathologien, die auf individueller Ebene aufgefangen werden sollen.“⁴⁶³ Als Beispiele nennt er u.a. die Offenheit der Persönlichkeit, die die systematische Schließung organisatorischer Freiräume ausgleichen soll und die Frustrationstoleranz, die quasi in Antizipation des zu erwartenden Umgang mit ungewöhnlichen Vorstellungen und Meinungen notwendig sei.⁴⁶⁴ Diese Persönlichkeitsmerkmale sind insofern nur als mögliche und nicht als sichere Indikatoren für eine hohe Kreativität zu verstehen, zumal weder ein einheitlicher Typ der kreativen Persönlichkeit noch eine einzige spezifische Klasse von kreativen Denkprozessen nachweisbar ist.⁴⁶⁵ In Anbetracht dessen, dass Kreativität entwickel- und förderbar ist, scheint es sinnvoller nach dem Grad der Verwirklichung des kreativen Potenzials zu fragen, um die Förderungsnotwendigkeit ermitteln zu können. NÜTTEN, SAUERMAN⁴⁶⁶ unterscheiden in diesem Sinne:

⁴⁶⁰ Vgl. Thom (1980), S. 50, Knoblauch (1996), S. 81, Higgins, Wiese (1996), S. 8

⁴⁶¹ DeBono (1997), S. 22

⁴⁶² Vgl. im Folgenden z.B. Uebele (1992), Sp. 1167, Benesch (1989), S. 197, Oldham, Cummings (1996), S. 608, Cummings, Oldham (1998), S. 33, Meyer (1993), S. 446, Vonlanthen (1995), S. 224, Linneweh (1998), S. 197ff., Zimmer (2001), S. 48ff., Weinert (1997b), S. 203ff., Nütten, Sauermann (1988), S. 71ff. und die dort weiter zitierte Literatur.

Diese Persönlichkeitsmerkmale, vorwiegend in persönlichkeitsdiagnostischen Tests ermittelt, sind letztlich auf die Faktoren zurückzuführen, die GUILFORD als kreative Fähigkeit bezeichnet. Die Persönlichkeitsmerkmale stellen im Prinzip Versuche der Operationalisierung von Kreativität dar, um z.B. Mitarbeiter und Bewerber danach beurteilen zu können. GUILFORD (vgl. 1950, S. 446ff.) nennt vor allem folgende kreative Fähigkeiten, die durch Persönlichkeitsmerkmale immer wieder ergänzt wurden: Geläufigkeit/Flüssigkeit (Geschwindigkeit der Produktion von Worten, Assoziationen etc.), Flexibilität (spontane oder adaptive Generierung einer Vielzahl von Ideen), Originalität (Seltenheit und Ausgefallenheit der Ideen), Sensitivität.

⁴⁶³ Knoblauch (1996), S. 83

⁴⁶⁴ Vgl. Knoblauch (1996), S. 84

⁴⁶⁵ Vgl. auch Meyer (1993), S. 446, Wildemann (1998), S. 1184, Zimmer (2001), S. 46 und 48ff.

⁴⁶⁶ Vgl. im Folgenden Nütten, Sauermann (1988), S. 84ff., Nütten (1992), S. 13

- Die **Genialen Kreativen**: Darunter verstehen sie Entdecker, Erfinder, Forscher, Künstler, die zu kreativen Höchstleistungen fähig sind und im Prinzip auch keiner weiteren Förderung bedürfen, da sie i.d.R. entweder freiberuflich tätig sind oder in solchen Positionen arbeiten, die ihnen die nötigen Freiräume zur Entfaltung ihrer Kreativität bieten. Dies ist eine Form von Kreativität, die ohne weiteres zu erkennen ist, da sich genial kreative Personen durch ihr Verhalten, die Wahl ihrer Tätigkeit und die Ergebnisse ihre Arbeit als besonders kreativ identifizieren. Genial Kreative sind von sich aus, aus eigenem Antrieb, kreativ. Der Anteil der genial Kreativen an der Gesamtzahl von Mitarbeitern lässt sich nach NÜTTEN, SAUERMANN kaum bestimmen, da er weit unter einem Prozent liegt.
- Die **Professionell Kreativen**: Darunter verstehen sie Personen, deren Beruf schon ein überdurchschnittliches Maß an Kreativität vermuten lässt: Ingenieure, Designer, Grafiker etc.. In allen Unternehmen gibt es professionell Kreative, von denen von Berufs wegen kreative Produkte erwartet werden. Beispiel sind F&E-Mitarbeiter, die neue oder verbesserte Produkte, Verfahren etc. hervorbringen sollen. Professionelle Kreative sind im Rahmen ihrer Aufgaben von sich aus und/oder durch die Anforderungen des Berufs kreativ, wobei hier Wechselbeziehungen existieren. In Unternehmen der Industrie oder des Handels etc., die nicht ausschließlich im kreativen Bereich tätig sind, wie z.B. Werbeagenturen, haben die professionell Kreativen einen Anteil an der Gesamtzahl der Mitarbeiter von ca. zwei bis drei Prozent. Die Kreativität der Professionell Kreativen wird i.d.R. im Rahmen der beruflichen Weiterbildung gefördert.
- Die **Anonymen Kreativen**: Darunter verstehen sie Personen, die in allen Bereichen der Unternehmen tätig sind, deren Kreativität aber aufgrund ihres Berufs bzw. ihrer Tätigkeit nicht oder nur zu einem geringen Maß gefordert wird. Dabei haben diese Mitarbeiter oft ein überdurchschnittlich hohes Potenzial an Kreativität, das sie aber nicht einsetzen. Es besteht keine Notwendigkeit kreative Problemlösungen zu finden und sie erzeugen i.d.R. auch von sich aus keine kreativen Lösungen. Nach Schätzungen von NÜTTEN, SAUERMANN beträgt dieser Anteil an Mitarbeitern ca. 30 Prozent. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die anderen 70 Prozent nicht kreativ sind, sondern lediglich auf Anhieb kein überdurchschnittliches Maß an Kreativität erkennen lassen. D.h. im ganzen Unternehmen ist kreatives Potenzial, das unterschiedlich schwer zu identifizieren und zu fördern ist. Bei diesen so genannten Anonymen Kreativen liegt die Wettbewerbsreserve, die in geeigneter Weise zu mobilisieren ist.

Um im Unternehmen ein hohes Maß an kreativem Potenzial nutzen zu können, besteht nun einerseits die Möglichkeit, gleich bei der Personalauswahl auf einen hohen Grad an Verwirklichung des kreativen Potenzials zu achten und vornehmlich genial Kreative und professionell Kreative einzustellen. Hier stehen verschiedene Personalauswahlinstrumente zur Verfügung.⁴⁶⁷ Da, wie oben ausgeführt, diese Menschen im Unternehmen und statistisch betrachtet in der Bevölkerung nur zu einem geringen Prozentsatz vorkommen, ist es in Unternehmen notwendig, das vorhandene kreative Potenzial zu

⁴⁶⁷ Vgl. hierzu ausführlicher z.B. Uebele (1992), Sp. 1176f., Nütten, Sauer mann (1988), S. 119ff.

nutzen bzw. zu fördern. Dies bedeutet vor allem, das verdeckte kreative Potenzial der Anonymen Kreativen zu wecken und zu fördern.⁴⁶⁸

Kreativität ist ein Element des innovativen Verhaltens und wird durch die Person, das Umfeld, den daraus resultierenden Wechselbeziehungen und den Einsatz von Kreativitätsinstrumenten beeinflusst. Sie wird insgesamt also durch alle Determinanten des Verhaltens (Persönliches Wollen, Individuelles Können, Soziales Dürfen, und Situatives Ermöglichen) gefördert.⁴⁶⁹ Inhaltlich sind dabei folgende Eigenschaften der Kreativität zu beachten, die die Entfaltung des kreativen Potenzials des Menschen fördern oder entsprechend behindern:

- Günstige Bedingung für die volle Entfaltung des persönlichen kreativen Potenzials ist eine **große Wissensbasis**, die z.B. durch Weiterbildung auf speziellen Fachgebieten und durch Schulung des methodischen Wissens, z.B. hinsichtlich der Methodik der Ideenfindung, erweitert werden kann.⁴⁷⁰
- **Kommunikation** ist Voraussetzung und Mittel der Kreativität.⁴⁷¹ Wenn das im Unternehmen vorhandene kreative Potenzial nicht voll genutzt werden kann, ist auch danach zu fragen, ob die Information und Kommunikation für die Kreativitätsförderung angemessen sind. Andererseits ist auf Seiten der Personen, bei denen der Grad der Verwirklichung des kreativen Potenzials offensichtlich niedrig ist, zu prüfen, ob mangelnde Ausdrucksfähigkeit evtl. die Ursache dafür ist, dass das kreative Produkt schlicht nicht zum Ausdruck kommen kann.⁴⁷²
- Kreativität ist bei Menschen besonders ausgeprägt, wenn sie sich mit ihrer zu bearbeitenden Aufgabe identifizieren können. Die Aufgaben, Probleme, die es zu lösen gilt müssen als wichtig empfunden werden. Nicht alleine das kreative Potenzial bestimmt den Grad der Verwirklichung, sondern vor allem die (intrinsische) **Motivation**⁴⁷³ und der Spaß an der Umsetzung des eigenen kreativen Potenzials.⁴⁷⁴ Die Motivation des Individuums zur Anwendung des kreativen Potenzials ist wiederum von persönlichen Faktoren und von Umfeldbedingungen, wie z.B. der Organisation, der Aufgabenkomplexität und dem Führungsstil beeinflusst.⁴⁷⁵ Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist der persönliche Faktor des Selbstvertrauens. „Der Unterschied zwischen mehr oder weniger kreativen Menschen scheint darin zu bestehen, dass bei den sehr kreativen diese unbewussten Ideen sehr viel leichter und drängender ins Bewusstsein kommen als bei den weniger kreativen,“⁴⁷⁶ sie also eher ihrem Denkvermögen und ihren eigenen Eingebungen vertrauen. Nur wenn das Selbstvertrauen entsprechend hoch ist, hat der Mensch ausreichend Mut, kreative

⁴⁶⁸ Vgl. Nütten, Sauer mann (1988), S. 157f.

⁴⁶⁹ Vgl. Kapitel 4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten und z.B. Vonlanthen (1995), S. 221, Schlicksupp (1994), S. 32ff., Nütten, Sauer mann (1988), S. 157f.

⁴⁷⁰ Vgl. Uebele (1992), Sp. 1177

⁴⁷¹ Vgl. Hoffmann (1996), S. 21f.

⁴⁷² MEYER (vgl. 1993), S. 446 nennt dies „Ausdrucksperre“ und führt diese Sperre der individuellen Kreativität neben der emotionalen Sperre und Phantasiesperre als Hemmnis für die volle Entfaltung des individuellen kreativen Potenzials an.

⁴⁷³ Zur Definition und Entstehung der intrinsischen Motivation vgl. Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie.

⁴⁷⁴ Vgl. Higgins, Wiese (1996), S. 9, Perry (1995), S. 14f, Zimmer (2001), S. 50 und S. 56

⁴⁷⁵ Vgl. Oldham, Cummings (1996), S. 609, Amabile u.a. (1996), S. 1155, Meyer (1992), S. 446f., Renker (1998), S. 15, Zimmer (2001), S. 52 und Kapitel 4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten.

⁴⁷⁶ Schibalski (1998), S. 27

Produkte, die nicht den herrschenden Regeln und Wertvorstellungen entsprechen, auch zu äußern und zu vertreten.⁴⁷⁷

- Starken Einfluss auf die Kreativität hat nicht, wie vielfach untersucht, die Höhe der Intelligenz, sondern vielmehr die zu erwartende Konsequenz (z.B. Anerkennung) und die Einstellung der Umgebung zu den kreativen Produkten.⁴⁷⁸ Es ist möglich, durch die Konzentration auf repetitive und standardisierte Lern- und Anpassungsvorgänge vorhandene Kreativitätspotenziale nicht auszuschöpfen bzw. verkümmern zu lassen. Wenn das Umfeld weniger positiv auf eigenständig-kritisch denkende Menschen reagiert als auf Menschen, die die informellen und formellen Regeln lernen und befolgen sowie darüber hinaus ihr Wissen erwartungsgemäß in bestimmten Situationen stereotyp anwenden, dann hat dies zur Folge, dass das kreative Potenzial verkümmert und allenfalls für ein anderes Umfeld, wie z.B. Hobbys, erhalten bleibt.⁴⁷⁹ Zur Entfaltung des kreativen Potenzials ist ein Umfeld nötig, das Angst vor Misserfolg nimmt, starken negativen Stress und Zeitdruck vermeidet. Ohne die Leistungsorientierung zu vernachlässigen, erfordert der kreative Prozess vor allem die Präparations- und Inkubationsphase, eine zuweilen entspannte Atmosphäre, ohne Konformitätsdruck.⁴⁸⁰
- Es gilt als erwiesen, dass das vorhandene Kreativitätspotenzial eines Menschen nicht konstant ist.⁴⁸¹ Es lässt sich verändern. Neben den persönlichen Faktoren und den Umfeldbedingungen, die die Kreativität eher langfristig und sehr generell beeinflussen, wird durch den Einsatz von Kreativitätstechniken das kreative Potenzial punktuell gefördert. Die Anhebung des Kreativitätspotenzials kann durch verschiedene Ansätze erfolgen, wie z.B. durch Üben von speziellen, Kreativität voraussetzenden, Aufgaben, Kreativitäts-Seminare oder -Workshops und die Vermittlung bestimmter Denkprogramme. Zusammenfassend wird hierunter die **Anwendung von Kreativitätstechniken** zur Problemdefinition und Problemlösung verstanden.⁴⁸² Bevor auf **Kreativitätstechniken** eingegangen wird, sei darauf verwiesen, dass deren Anwendung sorgfältig auf das zu lösende Problem bzw. die damit verbundene Zielsetzung abzustimmen ist. Damit verbunden ist die Frage nach der Anwendung dieser Techniken in der Gruppe oder beim Individuum und nach der angemessenen Problemformulierung.

Anwendung in der Gruppe:

Im Gegensatz zu der oft pauschal vertretenen Meinung, dass Quantität und Qualität des kreativen Produktes bei Gruppen höher sei als bei Individuen,⁴⁸³ kann am Beispiel der Ideenfindung (Zielsetzung: viele Ideen) durch Brainstorming gezeigt werden, dass hier eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig ist. Die Gruppe ist nämlich nicht per se produktiver.⁴⁸⁴ Es konnte gezeigt werden, dass

⁴⁷⁷ Vgl. Higgins, Wiese (1996), S. 9, Uebele (1992), Sp. 1178, Zimmer (2001), S. 48

⁴⁷⁸ Vgl. Benesch (1989), S. 197

⁴⁷⁹ Vgl. Thom (1980), S. 59f., Schlicksupp (1992), S. 39f, Hornung (1996), S. 9

⁴⁸⁰ Vgl. Mehlhorn (1998), S. 41ff., Hoffmann (1996), S. 34, Uebele (1992), Sp. 1168

⁴⁸¹ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 39f., Hornung (1996), S. 9

⁴⁸² Einen Überblick über das umfangreiche Spektrum an Kreativitätstechniken, ihre Einsatzmöglichkeiten und Rahmenbedingungen zur Anwendung bieten z.B.: Uebele, H. (1992), Sp. 1166ff., Röpke (1977), S. 202, Schlicksupp (1994), S. 40f., Schlicksupp (1992), S. 39f. und 59ff., Higgins, Wiese (1996), S. 75ff., Hoffmann (1996), S. 121ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 30ff., Hornung (1996), S. 9.

⁴⁸³ Vgl. z.B. Uebele (1992), Sp. 1177

⁴⁸⁴ Vgl. im Folgenden Wilke, van Knippenberg (1997), S. 471ff.

Individuen quantitativ und teilweise qualitativ produktiver waren als Gruppen bzw. nominale Gruppen, d.h. Gruppen, bei denen Personen nicht interagieren. Dies liegt zum einen an den Verfahrensregeln des Brainstormings, wonach keine Ideen geäußert werden dürfen, wenn eine Person spricht, so dass schlicht Ideen verloren gehen, weil sie vergessen werden. Des Weiteren korreliert die Gruppengröße negativ mit der Ideenproduktivität, da das Phänomen des sozialen Faulenzens⁴⁸⁵ bei zunehmender Gruppengröße häufiger auftritt. Brainstorming in der Gruppe ist deshalb trotzdem so beliebt, weil das subjektive Gefühl des Erfolges und somit auch der Motivation in der Gruppe besser ist, als bei der Ideengenerierung alleine oder in nominalen Gruppen.⁴⁸⁶ Zu empfehlen ist eine Kombination aus Einzelbrainstorming und Bewertung in der Gruppe, die jedoch nicht zu groß sein sollte, d.h. nur bis zu sechs Personen beinhaltet.⁴⁸⁷ Natürlich ist auch über eine Veränderung der Verhaltensregeln von Kreativitätssitzungen eine Veränderung der Produktivitätsblockaden möglich. Es ist also immer im Einzelfall genau abzuwägen, ob die Anwendung der Kreativitätstechnik in der Gruppe oder individuell erfolgen sollte und ob der motivationale Effekt, der in der Gruppe entsteht, u.U. die unter Versuchsbedingungen ermittelte höhere Produktivität des Individuums auch im Ergebnis übertrifft.

Angemessen Problemformulierung:

Wenn ein Problem kategorisiert ist, ist die Suche nach alternativen Lösungsmöglichkeiten eingeschränkt. Mit anderen Worten: Die Art und Weise wie ein Problem definiert und kategorisiert wird, beeinflusst die folgende Suche nach Lösungsmöglichkeiten, d.h. beschränkt u.U. die Kombinationsdichte im kreativen Prozess.⁴⁸⁸ In Abhängigkeit des gewünschten kreativen Produktes und der angewendeten Kreativitätstechnik ist zwischen einer offenen Problemformulierung (Quantität der Lösungsvorschläge ist wichtiger als die sofortige richtige Lösung) oder einer geschlossenen Fragestellung (die qualitativ beste und einzige Lösung ist wichtiger als ein Bündel von Lösungsmöglichkeiten) abzuwägen.

Kreativitätstechniken unterstützen den kreativen Prozess des Individuums oder der Gruppe. Je nachdem welche Phase des kreativen Prozesses und ob sie Phantasie, Intuition oder das Finden von Kombinationsmöglichkeiten einzelner Wissensbausteine unterstützen, fördern sie auch unterschiedliche Dimensionen der Kreativität.⁴⁸⁹ In Kombination mit den unterschiedlichen persönlichen Faktoren und den Faktoren der Umwelt, die Kreativität beeinflussen, ergeben sich dann **unterschiedliche Ausprägungen der Kreativität**.⁴⁹⁰ Je nach Aufgabe bzw. zu lösendem Problem ist eher die intuitive bzw. phantasievolle oder die analytisch-systematische Dimension der Kreativität gefordert. Im ersten Fall dient die Kreativität eher dazu, Lösungen für neue und i.d.R. offene Fragestellungen zu finden. Der Schwerpunkt liegt vornehmlich auf der Quantität der kreativen Produkte. Im zweiten Fall dient sie dazu, innerhalb eines begrenzten Lösungsraumes anwendungsfähige Lösungen zu erarbeiten, wobei

⁴⁸⁵ Ein soziales Phänomen, bei dem Individuen in der Gruppe dazu neigen, anderen die Arbeit zu überlassen. Motiviert ist dieses Verhalten durch die Annahme, dass die Einzelleistung nicht identifizier- oder bewertbar ist, so dass der Einzelne weder dafür bestraft noch belohnt werden kann. Vgl. Wilke, van Knippenberg (1997), S. 476

⁴⁸⁶ Vgl. auch Bogaschewsky (1999), S. 87, Schmidt (1994), S. 541

⁴⁸⁷ Vgl. Wilke, van Knippenberg (1997), S. 473ff.

⁴⁸⁸ Vgl. Farr, Ford (1990), S. 74

⁴⁸⁹ Vgl. Vahs, Burmester (1999), S. 32, Uebele (1992), Sp. 1168, Pepels (1996), S. 871ff., Meyer (1992), S. 447

⁴⁹⁰ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 574

nicht die Quantität der Lösungsmöglichkeiten im Vordergrund steht, sondern das schnelle Finden der einen richtigen Lösung. Die im Unternehmen eingesetzte Kreativität ist immer der Zielsetzung der Aufgabenstellung bzw. der Problemlösung unterworfen, so dass sich die Qualität des Ergebnisses von kreativen Prozessen an der Zielsetzung der gestellten Aufgabe messen lassen muss. Damit ergibt sich eine weitere Dimension zur näheren Beschreibung der geforderten Ausprägung der Kreativität im Innovationsprozess. Neben den eher umfeldorientierten Einflussfaktoren der Kreativität beeinflusst die Motivation des Menschen die Verwirklichung des kreativen Potenzials. Entscheidend ist dabei die Motivation, das Ergebnis des kreativen Prozesses zu äußern, d.h. anderen mitzuteilen. Bei hoher Motivation und ausreichend Selbstvertrauen entwickeln sich eine hohe Eigendynamik und der Wunsch, die Ergebnisse des persönlichen kreativen Prozesses einzubringen. Abbildung 33 zeigt eine kurze Zusammenfassung der Dimensionen, mit denen die Kreativität im Rahmen des Innovationsprozesses näher spezifiziert wird.

| Dimension | Ausprägung |
|--|--|
| Umfeld, Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> • intuitiv-phantasievoll • analytisch-systematisch |
| Zielsetzung der Aufgabe bzw. Problemstellung | <ul style="list-style-type: none"> • neu erzeugend, erschaffend • optimierend, ergänzend • umsetzungsorientiert |
| Motivation | <ul style="list-style-type: none"> • Eigendynamik, aus Lust und Spaß am kreativen Prozess und kreativen Produkten • nur im von außen geforderten Maß, z.B. durch Erwartungshaltungen |

Abbildung 33: Dimensionen der Kreativität zur Spezifizierung im Innovationsprozess

Diese Ausprägungen sind nicht ganz überschneidungsfrei, helfen aber, Schwerpunkte bei der Spezifizierung der notwendigen Kreativität im Innovationsprozess zu setzen. Gleichzeitig kann daraus abgeleitet werden, welche Maßnahmen zur Kreativitätsförderung im Rahmen der Förderung des innovativen Verhaltens sinnvoll sind. Bspw. sind Kreativitätstechniken, die Phantasie und Intuition im kreativen Prozess fördern, vornehmlich bei der Ideengenerierung einzusetzen, da sie die Quantität und die Originalität der Ideenproduktion unterstützen, was bei umsetzungsorientierten Problemstellungen nicht im Vordergrund steht.

3.4.3 Rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Innovationsprozess

Nach der hier gewählten Definition von Kreativität ist offenkundig, dass Kreativität nicht nur in der Ideengenerierungsphase des Innovationsprozesses eine wichtige Rolle spielt. Kreativität ist für alle Phasen des Innovationsprozesses und die entsprechenden Rollen eine wertvolle Fähigkeit.⁴⁹¹ Kreativität beeinflusst nicht nur das Ergebnis eines Prozesses, z.B. die Merkmale der Innovation, sondern auch den Prozess an sich, z.B. durch eine neue Kombination von Bewertungsmethoden oder

⁴⁹¹ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 34, Ford (1996), S. 1113, Hoffmann (1996), S. 43, Kaltenbach, (1998), S. 60f.

Laborversuchen.⁴⁹² Sollen zu Beginn des Prozesses Kreativität und Intuition dazu verhelfen, viele, durchaus auch ‚verrückte‘ Ideen zu generieren, muss die Kreativität in der Ideenumsetzung dazu beitragen, Problemlösungen zur Erreichung der Leistungs-, Kosten- und Zeitziele zu finden.

Für den **Ideenträger** haben Kreativität sowie die unterstützenden Faktoren Phantasie und Intuition insgesamt eine sehr hohe Bedeutung. Ein hohes Maß an Phantasie fördert die Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten bei der Problemlösung offener Problemstellungen. Phantasie und Intuition spielen vor allem auch eine wichtige Rolle bei der Erkennung von Innovationsmöglichkeiten⁴⁹³ und der Ableitung entsprechender Suchfelder. Die Ideenfindung an sich profitiert ebenfalls von einer Kreativität, die zwar problemlösend ist, jedoch durchaus Wissens Elemente zur Lösung mit einbezieht, die erst auf den zweiten Blick einen Bezug zur Problemstellung haben. Je mehr Ideen nämlich generiert werden, desto mehr Ideen sind auch dabei, die wirkliches Problemlösungspotenzial haben.⁴⁹⁴ Die Kreativität des Ideenträgers fungiert in erster Linie neu erschaffend und neu erzeugend. Zwar bedient sich der Ideenträger auch vorhandener Wissensbausteine, die er neu kombiniert oder neu anwendet, das Ergebnis ist jedoch bezogen auf das formulierte Problem bzw. Suchfeld neu geschaffen worden. Bei der Ideenformulierung kommt vor allem die notwendige Eigendynamik, mit der die Kreativität verbunden sein sollte, zum Ausdruck. Um das Ziel, so viele Ideen wie möglich zu generieren, erreichen zu können, muss der Ideenträger von sich aus, d.h. mit einem entsprechenden Maß an Selbstvertrauen, seine Ideen äußern. Eine hohe Eigendynamik führt weiterhin dazu, Ideen auch ohne zusätzliche Unterstützung oder Aufforderung von außen, wiederum als Input für weitere kreative Prozesse zu nutzen und so weitere Ideen zu generieren.

Der **Ideentransformator** hat ein Mindestmaß an Kreativität und Phantasie, um z.B. die Nützlichkeit einer Idee durch ein (Vorstellungs-)Bild der Anwendungsmöglichkeit abschätzen zu können. Dies ist Voraussetzung dafür, die positiven oder auch negativen Auswirkungen der neuen Ideen zu erkennen und die in ihr inhärenten Chancen und Risiken bei der Bewertung einbeziehen zu können. Nicht selten wurden erfolversprechende Ideen abgeblockt, weil es den Entscheidungsinstanzen an Vorstellungskraft für den Nutzen der Innovation fehlte.⁴⁹⁵ Entsprechend der Zielsetzung der Aufgabenstellung fungiert die Kreativität des Ideentransformators in erster Linie optimierend. Neben der Bewertung der Ideen, die abgesehen von der oben dargestellten Problematik als Tätigkeit an sich keine Kreativität erfordert, muss der Ideentransformator u.U. in der Lage sein, die formulierte Idee zu verbessern oder zu konkretisieren. Dabei ist die Kreativität des Ideentransformators insgesamt eher analytisch-systematisch ausgeprägt. So kann sie die Bewertung der Ideen und die Erstellung von Realisierungsplänen konsequent unterstützen. Auch die Wahl und Anpassung der Bewertungsmethoden profitiert von einem Mindestmaß der Verwirklichung des kreativen Potenzials in analytisch-systematischer Ausprägung. Insgesamt ist das kreative Potenzial des Ideentransformators jedoch nur punktuell gefordert: Ideen sind nur zu verbessern oder zu konkretisieren, wenn sie eine entsprechende schlechte Qualität aufweisen. In jedem Fall liegen sie aber bereits formuliert vor. Ebenso bei der Bewertung und ggf.

⁴⁹² Vgl. Ford (1996), S. 1113

⁴⁹³ Vgl. Hauser (1991), S. 132

⁴⁹⁴ Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1 Prozessphase: Ideengenerierung.

⁴⁹⁵ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 35, Hauser (1991), S. 2f.

Anpassung der Bewertungsmethoden. Das kreative Potenzial des Ideentransformators bedarf demnach keiner bzw. nur einer geringen Eigendynamik.

Abbildung 34 fasst die rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Innovationsprozess zusammen. Dabei werden die Dimensionen der Spezifizierung von Kreativität wie Motivation und Kreativität sowie Aufgabe und Zielsetzung der Aufgabe und Kreativität berücksichtigt.

| Verhaltens- element Rolle | Kreativität |
|--|---|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hohe Bedeutung phantasievoller Kreativität mit Intuition und hoher Eigendynamik |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierende Kreativität, analytisch-systematische ausgeprägt, ohne Eigendynamik |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Bedeutung umsetzungsorientierte Kreativität, analytisch-systematisch ausgeprägt mit Eigendynamik |

Abbildung 34: Rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Rahmen des Innovationsprozesses

Beim **Ideenumsetzer** ist Kreativität wiederum mit Eigendynamik notwendig, „nämlich um die vielen Realisierungsprobleme zu lösen – etwa in Hinsicht auf Kosten, Qualität, Menge und Zeit.“⁴⁹⁶ Für den Ideenumsetzer ist es nicht ausreichend, Kreativität nur in dem von außen geforderten Maß zu entwickeln. Er muss Spaß am ‚Austüfteln‘ technischer Lösungen haben, ohne die Zielsetzung dabei aus den Augen zu verlieren. Weiterhin ist es für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendig, dass aufkommende Umsetzungsprobleme frühzeitig erkannt, als Problem formuliert und rechtzeitig angemessene Lösungen gefunden werden. Die Kreativität fungiert dabei immer als Umsetzungsgehilfe der Innovationsideen und dient insofern i.d.R. immer der Lösung von geschlossenen Problemstellungen. Infolgedessen ist sie analytisch-systematisch ausgeprägt.

3.4.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens

Kreativität ist ein Element des innovativen Verhaltens, das zu allen anderen Elementen des innovativen Verhaltens eine Beziehung hat. Das wahrnehmungsbezogene Element von kreativen Prozessen erfordert eine gesteigerte **Sensibilität** für Gegebenheiten, die andere Menschen gewöhnlich nicht bemerken. Die **Offenheit** der Informationsverarbeitung ermöglicht den Zugriff auf viele verschiedene, u.U. eben auch unkonventionellere Wissensbausteine, was die Wahrscheinlichkeit der Originalität kreativer Produkte erhöht. Die Wissensbasis ist die absolut notwendige Voraussetzung dafür, dass kreative Prozesse überhaupt stattfinden können. Kreative Produkte wiederum verändern die bisherige Wissensbasis, was jedoch nur bei einer ausreichend hohen Sensibilität und Offenheit für neue

⁴⁹⁶ Hauschildt, Schmidt-Tiedemann (1993), S. 14

Wissensbausteine möglich ist. Ähnlich wie beim Element **Wissen** besteht zwischen der Kreativität und dem individuellen Können ein Zusammenhang. Kreativität ist ein Element des innovativen Verhaltens, das der Determinante des individuellen Könnens zuzuordnen ist.⁴⁹⁷

⁴⁹⁷ Vgl. z.B. Thom (1980), S. 60, Nieder, Zimmermann (1992), S. 380 und Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation dieser Arbeit

3.5 Zusammenfassung: Zusammenhänge der Elemente innovativen Verhaltens

Die Elemente innovativen Verhaltens sind, wie die Zusammenhänge zu den jeweils anderen Elementen des innovativen Verhaltens gezeigt haben, nicht unabhängig voneinander. Sie bauen aufeinander auf bzw. unterstützen sich gegenseitig. Abbildung 35 fasst die Elemente innovativen Verhaltens zusammen. Die rollenspezifischen Ausprägungen stellen dabei Idealzustände des innovativen Verhaltens dar. Personale und situative Faktoren determinieren das Verhalten⁴⁹⁸ und bieten Ansatzpunkte für die Förderung des gewünschten innovativen Verhaltens.

| Verhaltens- element Rolle | Sensibilität | Offenheit | Wissen | Kreativität |
|--|--|--|---|---|
| Ideenträger: Ideen haben und äußern | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung der „open mindedness“ Unvoreingenommene Aufnahme aller Art von Veränderungen Offenheit für Informationsdetails u. Nuancen | <ul style="list-style-type: none"> Sachwissen, nicht spezialisiert Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung phantasievoller Kreativität mit Intuition und hoher Eigendynamik |
| Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung der Sensibilität für Verhaltensänderungen, vor allem im Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung der „open mindedness“ Unvoreingenommen gegenüber anders denkenden Menschen und realitätsfernen Ideen anderer Offenheit für soziale Aspekte einer Situation | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung von Verfügungswissen, wie z.B. Methodenwissen, Erfahrungswissen und soziales Wissen Mindestmaß an Sachwissen | <ul style="list-style-type: none"> Optimierende Kreativität, analytisch-systematisch ausgeprägt, ohne Eigendynamik |
| Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens | <ul style="list-style-type: none"> Geringe Bedeutung „open mindedness“ Unvoreingenommene Aufnahme Idee andere Offenheit für analytische Problemlösungen | <ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sachwissen, Verfügungswissen, als Methodenwissen Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung umsetzungsorientierte Kreativität, analytisch-systematisch ausgeprägt mit Eigendynamik |

Zahl möglicher Rollenträger

Vor allem sachbezogene Sensibilität und Offenheit; Geringe Bedeutung von Wissen (nur im Zusammenhang mit Kreativität); Kreativität ist frei und explosiv

Vor allem personenbezogene Sensibilität und Offenheit; Hohe Bedeutung von Verfügungswissen; Kreativität ist optimierend

Sachbezogene Sensibilität und personenbezogene Offenheit; Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sach- und Methodenwissen; Kreativität ist umsetzungsorientiert

Abbildung 35: Zusammenfassung der relativen Bedeutung und qualitativen Ausprägung der Verhaltenselemente für die Rollen im Innovationsprozess

⁴⁹⁸ Vgl. Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie

4. Verhaltenstheoretische Ableitung innovationsfördernder Maßnahmen

Nachdem die inhaltliche Zielsetzung der Verhaltensteuerung im Rahmen des Innovationsprozesses präzisiert wurde, werden in den folgenden Kapiteln die theoretischen Grundlagen der Ansatzpunkte zur Verhaltenssteuerung erarbeitet. Damit wird sichergestellt, dass die Maßnahmen der Innovationsförderung den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter gerecht und von den Beteiligten akzeptiert werden, um so ihre volle Wirkung entfalten zu können. Vor dem Hintergrund, dass der Mensch im Mittelpunkt der Innovationsförderung stehen soll, führt dies u.a. dazu, dass die bisherigen Ergebnisse um Erkenntnisse bzgl. der Förderung der menschlichen Schlüsselfaktoren im Innovationsprozess und der Überwindung bzw. Prävention von Barrieren menschlichen Handelns inhaltlich ergänzt werden.

Zunächst wird ein kurzer Abriss über die Entwicklung der Rolle ‚weicher Faktoren‘ in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre gegeben und der daraus resultierende Nutzen für die Theorie und die praktische Unternehmensführung kritisch gewürdigt.

4.1 Der Faktor Mensch und Verhalten in der Betriebswirtschaftslehre

4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘

Explizite oder implizite Annahmen über die Umwelt und das Wesen bzw. die ‚Natur‘ von Menschen beeinflussen, wie Umweltveränderungen oder menschliches Verhalten wahrgenommen und interpretiert werden. Sie determinieren damit auch, welche Handlungen ausgeführt werden. Diese Annahmen sind ihrerseits nicht isoliert von den sich verändernden gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu sehen.

So wird im Folgenden⁴⁹⁹ erkennbar, wie sich die Grundannahmen bezogen auf die Rolle des Faktors Mensch in Unternehmen und die damit verbundenen Menschenbilder⁵⁰⁰ im Laufe der Zeit den gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst haben und wie diese wiederum die Gestaltungsansätze der Betriebswirtschaftslehre beeinflusst haben.

Zu Beginn des Jahrhunderts war die Betriebswirtschaftslehre stark geprägt von den Ansätzen des Scientific Management. Diese sind zurückzuführen auf TAYLOR, der versuchte, über Prozess- und Anreizgestaltung in der Fabrik die Produktivität zu steigern. Grundannahme dabei war, dass Arbeitnehmer möglichst hohe Löhne erzielen möchten und Arbeitgeber auf Kostenminimierung bedacht sind. Das Bild des Menschen als Einkommensmaximierer war schon früher in der Geschichte der Handels- und Betriebswirtschaftslehre vertreten. In der Nationalökonomie⁵⁰¹ des 18. Jahrhunderts war der so genannten **homo oeconomicus** ebenfalls das vorherrschende Menschenbild. Der wichtigste Anreiz für den homo oeconomicus ist die Erzielung einer höchstmöglichen Entlohnung, was TAYLOR für unterstützenswert hielt, da eine gute finanzielle Grundlage ein menschenwürdiges Leben ermögliche. Die Art des Fabrikmanagements, die TAYLOR auf ingenieurwissenschaftlichen Grundsätzen basierend vorschlug, offenbarte jedoch ein sehr mechanistisches Bild des Menschen. Der Taylorismus konzentrierte sich auf die Optimierung fertigungstechnischer Abläufe, um die Produktivität der Fertigung zu steigern, in die der Mensch als maschinenähnlich funktionierender Mechanismus eingebaut war. Wesentliche Prinzipien des Taylorismus waren die personelle Trennung von leitender und ausführender Arbeit, die Methodik der Arbeitszerlegung und -spezialisierung und die räumliche Ausgliederung der planenden, steuernden und kontrollierenden Arbeiten der Fertigung. Diese Prinzipien griff HENRY FORD auf und passte Sie an die veränderten produktionstechnischen Bedingungen, das Fließband, an. Das dem so genannten Fordismus zugrundeliegende Menschenbild unterschied sich jedoch nicht vom Taylorismus. Im Gegenteil, der Arbeitsrhythmus des Menschen

⁴⁹⁹ Vgl. im Folgenden zur historischen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in USA und Deutschland, Schanz (1997), S. 99ff. und zu den Menschenbildern Schein (1974), S. 69ff., McGregor (1974), S. 47ff. sowie Picot u.a. (2001) S. 472ff..

⁵⁰⁰ Unter Menschenbilder werden verschiedenartige, gewachsene, teilweise verfestigte, sich über die Zeit (langsam) verändernde, vereinfachte, häufig implizite Aussagen über das ‚Wesen‘ des Menschen verstanden. Sie sind zunächst subjektiv, prägen aber auch ganze Ansätze in der Betriebswirtschaft. Dabei wird der Mensch als soziologisches, soziales, religiöses oder rationales Wesen verstanden. Zu beachten ist, dass die Komplexität, Vieldeutigkeit, Multikausalität und Geschichtlichkeit der menschlichen Natur es nicht ermöglicht, ein überzeitlich, transkulturell gültiges Menschenbild zu entwerfen. Hinzu kommt, dass der Mensch bei aller soziokulturellen und genetischen Prägung zu einem nicht genau bestimmbar Teil über eine individuelle Souveränität verfügt. Vgl. Wunderer, Grunwald (1980), S. 76, Scholz (2000), S. 117ff., Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 99ff.

⁵⁰¹ Vgl. Smith (1776)

wurde vom Fließband bestimmt, so dass die Voraussetzung für die Automatisierung mit ihrer konsequenten Entpersonalisierung und Versachlichung der Arbeit gegeben war.

Das durch TAYLOR und FORD geprägte mechanistische Menschenbild fand in Deutschland Eingang in die durch GUTENBERG geprägte betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie.⁵⁰² In dieser wird die menschliche Arbeitskraft erstmals neben den Betriebs- und Werkstoffen als Produktionsfaktor betrachtet, wobei die Arbeitsleistung ebenfalls in ausführende und leitende Tätigkeiten unterteilt wird. Auch bei GUTENBERG ist das Optimierungskriterium der industriellen Leistungserstellung die Produktivität. Produktivitätsverbesserungen werden über optimierte Organisationsformen der industriellen Produktion, eine optimierte Betriebsgröße und eine kostenminimale Produktionsform angestrebt. GUTENBERG weist schon 1929 darauf hin, dass sich der wirtschaftende Mensch nicht alleine nach dem Rationalprinzip verhält. Dadurch wird die Entwicklung von Unternehmen auch von sozialen und persönlichen Faktoren abhängig.⁵⁰³ Die damaligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Wettbewerbsverhältnisse sowie die Schwierigkeiten bei der Erfassung und somit Beachtung des menschlichen Verhaltens bei der Gestaltung von Unternehmen erlaubten es weiterhin, trotz der Erkenntnisse über die Vielfalt und Komplexität des menschlichen Verhaltens, das vorherrschende Menschenbild auf das des homo oeconomicus zu reduzieren.

Bereits in den 30er Jahren wuchs jedoch die Kritik am tayloristischen Prinzip der Arbeitsteilung und der geringen Beachtung der Bedürfnisse des Menschen bei der Arbeit. Die Notwendigkeit und Bereitschaft über andere Konzepte nachzudenken stieg an. Vor allem in der amerikanischen Betriebssoziologie formierte sich die Human Relations-Bewegung, deren Inhalte später auch als Fach an amerikanischen Business Schools unter dem Begriff ‚Organizational Behavior‘ gelehrt wurden.

Der Ursprung des Organizational Behavior geht auf ROETHLISBERGER, ehemaliger Mitarbeiter von MAYO, zurück. Zusammen mit MAYO arbeitete er an einem Forschungsauftrag, dessen Inhalt die Untersuchung der Einflüsse technischer Arbeitsbedingungen der Menschen auf die Produktivität war. Ergebnis dieser als ‚Hawthorne-Studie‘⁵⁰⁴ berühmten Untersuchungen war, dass die Beachtung technischer Arbeitsbedingungen zur Förderung der Arbeitsproduktivität nicht ausreicht. Vielmehr wurde die Bedeutung der sozialen Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern für deren Arbeitsleistung und die Rolle von informellen Gruppen für das Funktionieren von Organisationen entdeckt. Die Studie war Mitte der 30er Jahre eine der ersten, die offensichtlich nicht rational begründbares Verhalten von Mitarbeitern aufdeckte, die Bedeutung von informellen Beziehungen in Organisationen und die Beachtung, die man Menschen schenkt, thematisierte. Diese Erkenntnisse führten u.a. dazu, dass die Annahmen TAYLORS, der Mensch sei ein Einkommensmaximierer, revidiert wurden: Der arbeitende Mensch wurde nicht mehr nur als rein sachrationales, nur durch monetäre Anreize motivierbares Wesen gesehen, sondern auch als soziales Wesen, dessen Verhalten sich maßgeblich nach seiner Gruppenzugehörigkeit und den innerhalb der Gruppe bestehenden Regeln und Normen, die nicht

⁵⁰² Vgl. Gutenberg (1951)

⁵⁰³ Vgl. Gutenberg (1929), S. 40ff.

⁵⁰⁴ Vgl. Roethlisberger, Dickson (1939), Mayo (1945)

MAYO und ROETHLISBERGER arbeiteten an einem Forschungsauftrag von AT&T. Anlass der Untersuchung war, dass die Ergebnisse einer Fabrik von Western Electric in Hawthorne, Illinois, nicht mit der Planung übereinstimmten, da sich die Mitarbeiter offensichtlich völlig anders verhielten als erwartet.

formal festgeschrieben sein müssen, richtet. Aus diesen Erkenntnissen heraus entstand die Human Relations-Bewegung, die sich mit dem Entstehen und der Beeinflussung von individuellem und kollektivem Verhalten in Organisationen beschäftigt. Ziel ist es, über die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter die Leistung der Organisation zu steigern. Wesentliche Gestaltungsfaktoren sind dabei die innerbetrieblichen zwischenmenschlichen Beziehungen, die über neue Formen der Zusammenarbeit, z.B. Teamarbeit, und die Förderung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern beeinflusst werden können. Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf dem Menschen und seinen Interaktionen⁵⁰⁵ in Organisationen, wobei immer wieder darauf verwiesen wird, dass sich Menschen, trotz aller konzeptionellen Bemühungen, nicht unbedingt so verhalten, wie man es von ihnen erwartet.

Zu dieser Zeit wurden in den amerikanischen Business Schools vornehmlich ‚Verwalter‘ und ‚Technokraten‘ ausgebildet. Die unterrichteten Fachgebiete entsprachen weitgehend den grundlegenden Tätigkeiten eines Unternehmens, wie Produktion, Marketing, Rechnungswesen etc. und wurden ohne wesentlichen Bezug zu speziellen Wissenschaften erschlossen. Eine Berücksichtigung dieser neuen Erkenntnisse über den Menschen in einer so gestalteten Betriebswirtschaftslehre war nicht gegeben und schien vielen nicht realisierbar.⁵⁰⁶

Die Entwicklung der Gesellschaft und Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg veränderte die Rahmenbedingungen der betriebswirtschaftlichen Praxis und Theorie. Zunehmende Automatisierung bei gleichzeitigem Anwachsen der Verwaltungsbereiche führte dazu, dass Mitarbeiter mehr und mehr mit Problemlösungsaufgaben beschäftigt waren, da vor allem in der Fertigung Routinetätigkeiten zunehmend von Maschinen übernommen wurden. Das durchschnittliche Bildungsniveau stieg und neue Berufsgruppen, vor allem in den administrativen Bereichen, bildeten sich heraus. Der allgemein zu verzeichnende Wirtschaftsaufschwung veränderte den Wohlstand sowie die durchschnittliche Lebensqualität der Bevölkerung und damit auch die Bedürfnisstruktur der Menschen. Die These über den monokausalen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung der Human Relations-Bewegung stellte sich als ebenso wenig realistisch heraus, wie die über den Zusammenhang zwischen Arbeitslohn und Arbeitsleistung im Taylorismus. Dass der Mensch nicht als maschinenähnlicher Mechanismus angesehen und so in betriebliche Abläufe eingeplant werden konnte war mittlerweile allgemein anerkannt. Zur Erklärung des menschlichen Arbeitsverhaltens waren jedoch weitere individuelle Bedürfnisse und Wertevorstellungen einzubeziehen, die durch die Bedürfnis- und Motivationstheorien der (Sozial-)Psychologie im Folgenden auch verstärkt untersucht wurden⁵⁰⁷

⁵⁰⁵ Interaktionen sind die Wechselbeziehungen zwischen Handlungspartnern. Interaktiv ist Verhalten dann, wenn es auf mindestens eine zusätzliche Person bezogen ist. Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 355

⁵⁰⁶ An der Harvard Universität wurde nach dem zweiten Weltkrieg eine Abteilung Social Relations eingeführt, was ROETHLISBERGER, der zwischenzeitlich unter MAYOS Betreuung Unternehmen als soziale Systeme mit Hilfe von Methoden der klinischen Beobachtung und der Interviewtechnik analysierte, veranlasste, 1947 an der Harvard Business School ein neues Pflichtfach ‚Administrative Practices‘ einzuführen. Dieser Versuch, den Menschen offiziell zum Thema zu machen, scheiterte an der Skepsis der Kollegen, so dass ROETHLISBERGER zu einem Wahlfach ‚Human Relation‘ überging. Auch auf diesem Wege wurde er von heftiger Kritik nicht verschont, so dass er zwischen 1956 und 1958 den Begriff ‚Human Relation‘ um ‚Organizational Behavior‘ zu erweitern suchte. Anerkennung und einen angemessenen Platz im Studienprogramm der Harvard Business School fand diese neue Fachrichtung, die mit Erkenntnissen aus vielen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen arbeitet, wie der Medizin, Psychologie, Soziologie, Ökonomie, Anthropologie erst 1959, als zwei wissenschaftliche Studien sich deutlich für die offizielle Aufnahme der Fächer ‚Human Relations‘ bzw. ‚Organizational Behavior‘ aussprachen. Dadurch wurde dem Thema ‚menschliches Verhalten‘ in der amerikanischen Managementlehre offiziell ein Platz und damit auch eine nicht unerhebliche Bedeutung zugesprochen. Vgl. Wood, (1997) S. K6

⁵⁰⁷ Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 734 sowie auch Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie und Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

In der deutschen Betriebswirtschaftslehre gingen diese ursprünglich aus der Psychologie und Soziologie stammenden Erkenntnisse Ende der 60er Jahre in den von HEINEN⁵⁰⁸ geprägten entscheidungsorientierten Ansatz ein und wurden von KIRSCH⁵⁰⁹ weiter aufgegriffen. Dieser Ansatz vereint entscheidungslogische Überlegungen und psychologische sowie verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse. Dies kommt insbesondere in der Berücksichtigung des Verhältnisses von individuellen und Unternehmenszielen zum Ausdruck. Dabei wird davon ausgegangen, dass die am betrieblichen Geschehen beteiligten Personen zunächst Ziele für die Organisation formulieren, die gleichzeitig auch Ausdruck persönlicher Bestrebungen sind. Die persönlichen Bestrebungen werden als solche allerdings häufig nicht zu erkennen gegeben. Mit diesen Annahmen, die Beweggründe individuellen Verhaltens berücksichtigen, entlässt die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre „den homo oeconomicus [...] in das Reich der Fabel.“⁵¹⁰ Die bis dahin eher technisch ausgerichtete Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre wird somit von einer sozialwissenschaftlichen abgelöst. „Der Mensch und dessen Verhalten rücken zunehmend in den Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Betrachtung.“⁵¹¹

Mit zunehmender Sättigung der materiellen Bedürfnisse verlagerten sich die Bedürfnisse der Menschen hin zu einer höheren Lebens- und Arbeitsqualität. Zu Beginn der 70er Jahre war ein gesellschaftlicher Wertewandel zu verzeichnen⁵¹², in dem die Arbeit zunehmend die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung befriedigen muss. Vor allem Vertreter der Personalwirtschaft⁵¹³ griffen diese Problematik auf und setzten die Forderung nach Humanisierung der Arbeit in konkrete Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeitsstrukturen um. Wesentliche Basis dieser Humanisierungsdebatte sind Erkenntnisse der Bedürfnis- und Motivationstheorien, bspw. der Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG⁵¹⁴, die die Forderung nach menschengerechten Arbeitsstrukturen und Arbeitsinhalten wissenschaftlich stützten. Geprägt von diesen Erkenntnissen setzt sich zumindest in der betriebswirtschaftlichen Theorie das Bild eines lernenden, entwicklungsfähigen und nach Selbstbestimmung und -verwirklichung strebenden Menschen durch.

Mit dem entscheidungsorientierten Ansatz hat sich eine Öffnung der Betriebswirtschaftslehre hin zu Erkenntnissen der Psychologie i.w.S. vollzogen. Diese Öffnung ist auch für die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre charakteristisch.⁵¹⁵ In der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre kommen psychologische und sozialwissenschaftliche Theorien zur Anwendung, die vor allem Merkmale menschlichen Verhaltens betreffen. Diese realwissenschaftlichen Theorien sollen helfen, die

⁵⁰⁸ Vgl. Heinen (1969)

⁵⁰⁹ Vgl. Kirsch (1971)

⁵¹⁰ Schanz (1997), S. 122

⁵¹¹ Picot u.a. (2001), S. 476

⁵¹² Vgl. Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation und Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

⁵¹³ Vgl. z.B. Gaugler u.a. (1997)

⁵¹⁴ Vgl. Herzberg, u.a. (1959)

⁵¹⁵ Vgl. Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung
Bereits 1932 betrachtete NICKLISCH betriebswirtschaftliche Fragestellungen als „vom Mensch herkommend“ und entwarf ein Aussagesystem, das entsprechend um das Individuum zentriert war (vgl. Nicklisch (1932)). Laut SCHANZ waren für dessen relativ geringe Betrachtung in der weiteren Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum einerseits methodische Mängel (Erkenntnisfortschritt durch „innere Erfahrung“ bzw. „intuitive Einsicht“ ist nicht als fortschrittsfähig zu bezeichnen), andererseits der nicht entsprechende ‚Zeitgeist‘, der erst später die Erkenntnis zuließ, dass „die Naturwissenschaften und insbesondere die darauf aufbauenden technologischen Disziplinen nicht nur Segen [...] sind“ verantwortlich.
Vgl. Schanz (1977), S. 2ff. und S. 7

„Natur des Menschen“⁵¹⁶ verstehen zu können, um dieses Wissen auf Sachverhalte anwenden zu können, die in der Betriebswirtschaftslehre eine Rolle spielen. Die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre versteht sich als „Beitrag zur Verbesserung der gegenwärtigen Praxis – und zwar möglichst sowohl zum Vorteil des Individuums als auch der Wirtschaftsorganisation.“⁵¹⁷ Ausgangspunkt der betrieblichen Gestaltung ist der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen. Organisationen und Märkte werden nicht rein technisch, als Ort der Faktorkombination und Leistungserstellung betrachtet, sondern als Stätte des Zusammenwirkens von Menschen. Ökonomische Vorgänge und Unternehmen werden als Ergebnis des Verhaltens von Menschen betrachtet, die nach individueller Bedürfnisbefriedigung streben. Dabei wird unterstellt, dass auch individuelles Verhalten nach Gesetzmäßigkeiten entsteht und steuerbar ist. Bei der Analyse steht das Individuum im Vordergrund, weshalb dieser Ansatz auch als methodologischer Individualismus bezeichnet wird.⁵¹⁸ Insbesondere Motivations- und Kognitionstheorien sowie Lerntheorien bieten wertvolle Erkenntnisse über Verhalten von Individuen.⁵¹⁹

Menschliches Verhalten wird inhaltlich auf die Nutzenorientierung bzw. Bedürfnisbefriedigung des Individuums zurückgeführt. Insofern sind hier Parallelen zur ökonomischen Denktradition von SMITH und TAYLOR zu erkennen. Allerdings ergeben sich in der verhaltenstheoretischen Betrachtung inhaltlich andere Bedürfnisstrukturen der Menschen, in der die Vielfältigkeit und die individuellen Unterschiede dieser Bedürfnisse zum Ausdruck kommen. Deshalb ist auch das zugrundeliegende Menschenbild komplexer. Das Bild des **komplexen Menschen** zeichnet sich dadurch aus, dass es den Menschen als wandlungsfähig, lernfähig und anpassungsfähig in Bezug auf seine Motive und Motivmuster betrachtet. In der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre wird das Bedürfnis nach Freiheitssicherung besonders hervorgehoben, da dieses zu Konflikten mit den Interessen der Organisation führen kann. Es gilt, das Freiheitsopfer, das sich durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation zwangsweise ergibt, so gering wie möglich zu halten. Als Gestaltungsvariablen sind u.a. die arbeitsteilige Vorgehensweise in Organisationen, strukturelle Regelungen, wie z.B. Organisationsstruktur, Anreizsysteme, Führungsstil, Gruppenbeziehungen sowie Gesetze, Verordnungen, Normen und die Unternehmenskultur zu betrachten. U.a. durch diese Variablen wird die individuelle Bedürfnisbefriedigung und somit das individuelle Verhalten kanalisiert bzw. gesteuert, indem sie positiv oder negativ auf Individuen wirken, die in ihrem Streben nach Bedürfnisbefriedigung spezifisch auf die jeweiligen Gegebenheiten reagieren.⁵²⁰

⁵¹⁶ Schanz (1977), S. 6

⁵¹⁷ Schanz (1977), S. 6

⁵¹⁸ Der methodologische Individualismus ist dabei nicht als spezifische Werthaltung zu sehen, sondern als Analysemethode. Im Gegensatz zum methodologischen Kollektivismus besagt sie, dass soziale Prozesse mit Hilfe von Gesetzesaussagen über das Verhalten von Individuen erklärt werden können. Die grundlegende Handlungseinheit in sozialen Systemen wird also im Individuum und nicht im Kollektiv gesehen, ohne dabei zu vernachlässigen, dass das Individuum in ein soziales und gesellschaftliches Umfeld eingebettet ist. Vgl. Schanz (1977), S. 67ff., Schanz (1997), S. 156

⁵¹⁹ SCHANZ spricht von der Betriebswirtschaftslehre i.S. einer speziellen Sozialwissenschaft auch als „soft science“ (Schanz (1977), S. 64, im Original auch in Anführungszeichen), die sich – im Gegensatz zu den ökonomischen Theorien, die ein ausgeprägtes Streben nach wissenschaftlicher Autonomie und Geschlossenheit aufweisen – für Erkenntnisse anderer Wissenschaften bewusst öffnet.

⁵²⁰ Vgl. Schanz (1997), S. 158ff.

Die Änderung menschlichen Verhaltens wird vorwiegend als Resultat der Veränderung von Umweltreizen bzw. äußerlich gesetzten Verstärkern bzw. Verhaltenskontingenzen⁵²¹ gesehen. Dies kommt im übergeordneten theoretischen Leitprinzip der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, das Hinweise auf ein grundlegendes Merkmal der menschlichen Natur liefern soll, zum Ausdruck: Der Idee der Gratifikation. Diese besagt, dass die maßgeblichen Kräfte individuellen Verhaltens und Handelns in Gratifikationen, in Form von vorweggenommenen Belohnungen bzw. Bestrafungen, zu sehen sind. Positive Verstärker (Belohnung) erhöhen dabei die Wahrscheinlichkeit des Wiederauftretens einer gewünschten Verhaltensweise und Bestrafung verringert die Wahrscheinlichkeit des Wiederauftretens. Insgesamt beruft sich SCHANZ⁵²² vor allem auf das Aussagensystem von HOMANS, dessen lerntheoretischer Ansatz seiner Meinung nach die größte Beachtung verdient, da er auch motivationale und kognitive Elemente enthält. Diese seien allerdings stellenweise um Aussagen zu Verhaltensmotiven zu erweitern.⁵²³ Prinzipiell geht HOMANS davon aus, dass „die Menschen zwar nicht an die gleichen Werte gebunden sind, aber dass diese Werte, welcher Art sie auch sein mögen, die gleichen Effekte auf ihr Verhalten haben.“⁵²⁴ Der Ansatz von HOMANS⁵²⁵ lässt sich in folgenden Verhaltensprinzipien grob darstellen:

- **Erfolgshypothese:** Die Ausführungswahrscheinlichkeit einer Aktivität hängt von der Häufigkeit der Belohnung ab.
- **Reizhypothese:** Aktivitäten werden eher ausgeführt, wenn sie gegenwärtig von Reizen oder einer Menge von Reizen begleitet sind, die eine große Ähnlichkeit zu Reizen haben, die in der Vergangenheit schon Aktivitäten begleitet haben.
- **Werthypothese:** Je wertvoller eine Belohnung für eine Person ist, desto eher wird sie die damit verbundene Aktivität ausführen, wobei die Vermeidung von Bestrafung auch belohnenden Charakter hat.
- **Entbehrungs-Sättigungs-Hypothese:** Je öfter eine Person in der Vergangenheit eine bestimmte Belohnung erhalten hat, desto weniger wertvoll wird sie für die nächste Belohnungseinheit.

⁵²¹ Kontingente Verstärkung bzw. Verhaltenskontingenzen liegen dann vor, wenn zwischen einer Verhaltensweise (Reaktion) des Organismus und den Veränderungen in der Umwelt, die aufgrund des Verhaltens auftreten, eine konsistente Beziehung besteht. Veränderungen in der Umwelt, die die Reaktion eines Organismus festigen können, wenn sie in kontingenter Beziehung auftreten, werden **Verstärker** genannt. Verstärker zeigen ihre Auswirkungen durch die Veränderung der Auftretenswahrscheinlichkeiten von Reaktionen. **Positive Verstärker** sind Reize, die zu einem Anstieg der Auftretenswahrscheinlichkeit einer Reaktion führen, wenn sie zu einer Situation hinzutreten (z.B. Nahrung). Sie wirken als eine Art Belohnung. **Negative Verstärker** sind Reize, die die Auftretenswahrscheinlichkeit einer Reaktion erhöhen, wenn die aus der Situation herausgenommen werden (z.B. Störgeräusch im gestarteten Auto, so lange bis der Sicherheitsgurt umgelegt ist). Zu unterscheiden hiervon ist die **Bestrafung**. Sie ist eine Verabreichung eines aversiven Reizes nach einer Reaktion und führt zur Senkung der Auftretenswahrscheinlichkeit einer Reaktion (z.B. Anfassen einer heißen Herdplatte führt zu Schmerzen, Bestrafung, und somit zum Unterlassen, die heiße Herdplatte wiederholt anzufassen). Vgl. Zimbardo, Gering (1999), S. 219ff.

⁵²² Zur ausführlicheren Diskussion der im Rahmen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre diskutierten real- bzw. erfahrungswissenschaftlichen Theorien im Bereich der Motivation, Kognition und im Bereich der Lerntheorie, vgl. Schanz (1977), S. 100-178.

⁵²³ Vgl. Schanz (1977), S. 159ff.

Mit der Präferenz des Ansatzes von Homans ist ein methodischer Zusammenhang zwischen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre und der behavioristischen Verhaltenstheorie nach SKINNER hergestellt, da sich HOMANS auf Ansätze des Konzeptes von SKINNER bezieht. (Vgl. auch die Interpretationen von Deters (1990), S. 412f. und 429ff.). SKINNER (vgl. 1973, 1974) ist der Begründer der so genannten **operanten Konditionierung** innerhalb des Behaviorismus. Im Gegensatz zu PAWLOW (vgl. 1927), dem Begründer des klassischen Behaviorismus, untersucht er die unterschiedlichen Arten von Erfahrungen und Reizbedingungen, die einer Reaktion folgen, die die Wahrscheinlichkeit von bestimmten Reaktionen beeinflussen. Er bekennt sich dabei zu einem deskriptiven Standpunkt, so dass intrapsychische Variablen des Verhaltens, wie z.B. Motive, Werte, Bedürfnisse nicht beachtet werden, sondern nur objektive, äußerlich wahrnehmbare Reaktionen, die durch systematisches Variieren von Reizbedingungen nahezu beliebig erzeugt werden können. Nach SKINNER kann menschliches Verhalten durch das Einsetzen von Verstärkern gezielt beeinflusst werden, um so „nützliche Verhaltensformen“ (Skinner (1974), S. 60) zu erzeugen. Die Erkenntnisse beziehen sich vor allem auf Verhaltenskontingenzen, Verstärker und diskriminative Reize (Reize, die als ankündigende Signale fungieren und anzeigen, ob eine bislang erlernte erfolgreiche Reaktion weiterhin auszuführen ist, indem durch sie erkannt werden kann, ob eine verstärkende Kontingenz auftritt, wenn die Reaktion ausgeführt wird). Zu weiteren Erläuterungen zur Lerntheorie nach SKINNER, vgl. z.B. Skinner (1973), S. 51ff., Skinner (1974), Benesch (1989), S. 145, Zimbardo (1995), S.277ff. und Schanz (1977), S. 155ff..

⁵²⁴ Homans (1972), S. 46

⁵²⁵ Vgl. Homans (1972), vor allem S. 61ff.

- **Frustrations-Aggressions-Hypothese:** Wenn Aktivitäten nicht von der erwarteten Belohnung begleitet oder unerwartet bestraft werden, so wird die Person ärgerlich und im Ärger wird wiederum aggressives Verhalten belohnt.

Auch HOMANS sucht mit diesen Verhaltensprinzipien nach der Natur des Menschen. Die Versuche der Verallgemeinerung menschlicher Bedürfnisse und Motive finden auf einer abstrakten und kaum inhaltlichen Ebene statt, da ihm bewusst ist, dass selbst „wenn wir die allgemeinen Lernprinzipien kennen, wissen wir in der Regel noch nichts über die Einzelheiten der Erfahrungen eines bestimmten Menschen“⁵²⁶.

Zusammenfassend steht im Interesse der wissenschaftlichen Bemühungen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre die Suche nach Bedingungen und Möglichkeiten, menschliches Verhalten zu steuern und zu beeinflussen, um es mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Bei aller Kritik, die mit den Konzeptionalisierungsversuchen menschlichen Verhaltens verbunden sein kann⁵²⁷, wird mit den Bemühungen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre deutlich, dass, ohne mit der Tradition des ökonomischen Gedankengutes radikal zu brechen, in der Betriebswirtschaftslehre erkannt wurde, welche hohe Bedeutung menschliches Verhalten für betriebliche Prozesse hat.

Auch bei den modernen Managementkonzepten der 80er und 90er Jahre wie TQM, Lean Management und Reengineering⁵²⁸ spielt der Mensch eine zentrale Rolle. So resultieren bspw. aus Prozessorientierung oder abschließender Vorgangsbearbeitung einerseits erhöhte Qualifikationsanforderungen insbesondere hinsichtlich der Entscheidungs-, Verantwortungs-, Team- und Kommunikationsfähigkeit. Andererseits stellen diese Aspekte gleichzeitig Voraussetzungen für mehr Selbstverwirklichung im Beruf dar, wodurch man sich von diesen Konzepten u.a. positive Motivationseffekte und eine größere Arbeitszufriedenheit verspricht. Positive Effekte können außerdem aus interdisziplinären Teams resultieren, die erstmals bei TQM in Form von Qualitätszirkeln konsequent gefordert werden.⁵²⁹ Abbildung 36 fasst die historische Entwicklung betriebswirtschaftlicher Ansätze, wesentliche Vertreter und die unterschiedlichen Menschenbilder, die den betriebswirtschaftlichen Paradigmen zugrunde liegen, zusammen. Dabei ist zu erkennen, dass die ‚soft facts‘, zumindest in den theoretischen Konzepten, eine zunehmende Bedeutung erlangen.

⁵²⁶ Homans (1972), S. 63

⁵²⁷ Vgl. Kapitel 4.1.2 Potenziale und Grenzen der ‚soft fact‘-orientierten Betrachtung in Praxis und Theorie

⁵²⁸ Für einen Überblick über die erwähnten modernen Management-Konzepte und die Rolle des Menschen dabei siehe Haller (1995) S. 7ff..

⁵²⁹ Beim Reengineering-Ansatz von HAMMER und CHAMPY, der zunächst technisch-organisatorische Aspekte in den Vordergrund stellt, muss aufgrund der praktischen Erfahrung erkannt werden, „dass sie [die beiden Autoren] in ihren sehr technokratischen Modellen den Menschen und dessen scheinbar irrationale Reaktionen völlig außer acht gelassen hatten. Aufgrund dessen, so gaben sie zu, seien viele Reengineering-Projekte gescheitert.“ Wood (1997), S. K6

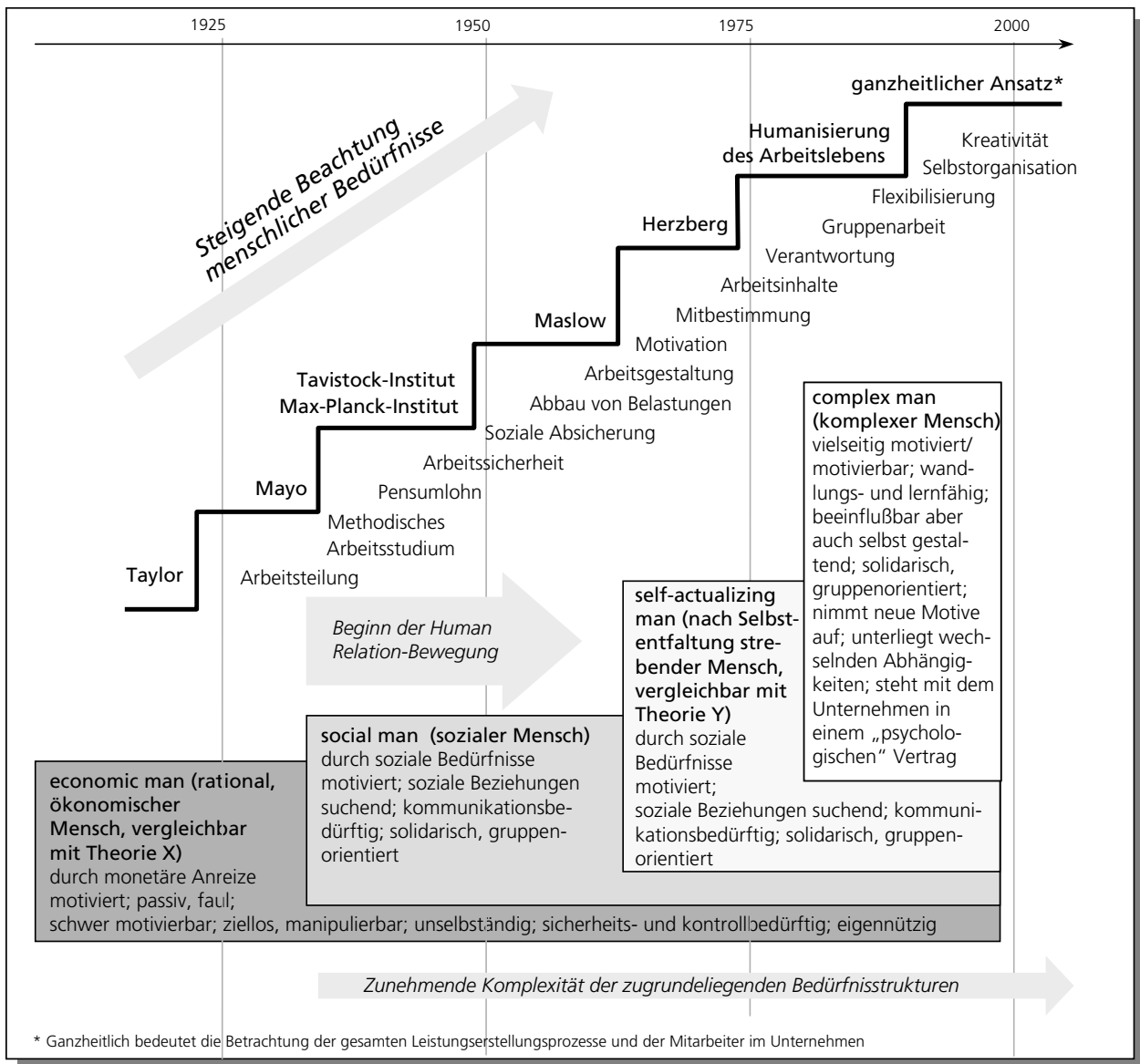


Abbildung 36: Entwicklung betriebswirtschaftlicher Ansätze und die jeweils dominierenden Menschenbilder
 Quelle: In Anlehnung an Warnecke (1995), S. 6⁵³⁰

4.1.2 Potenziale und Grenzen der ‚soft fact‘-orientierten Betrachtung in Praxis und Theorie

In den 70er Jahren setzte sich das Menschenbild des komplexen Menschen in den betriebswirtschaftlichen Theorien durch. Pilotversuche, die mit Unterstützung der Bundesregierung zur Humanisierung des Arbeitslebens in vielen Bereichen der Industrie, u.a. auch in der Automobilindustrie durchgeführt wurden, konnten neben Motivationswirkungen auch beachtliche Qualitäts- und Leistungseffekte nachweisen. Deshalb wurde in den 70er Jahren schon auf die strategische Bedeutung dieser humanorientierten Ansätze verwiesen. Trotz dieser Potenziale blieb und bleibt teilweise heute noch die betriebliche Praxis distanziert. Vor allem in der Automobilindustrie in Europa und Nordamerika war

⁵³⁰ Vgl. zu den Menschenbildern Schein (1974), S. 69ff., Scholz (2000), S. 121, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 101f. und insbesondere McGregor (1974), S. 47ff. zu Theorie X und Y.

nach wie vor die tayloristische Sicht aus betrieblicher Perspektive die wirtschaftlichere Form der Leistungserstellung.⁵³¹ BEA, HAAS führen dieses Verhalten der Praxis darauf zurück, dass bei menschenorientierten, qualitativen Zielen und Maßnahmen, immer die Gefahr einer zu kurzfristigen Betrachtungsweise und zu frühen quantitativen Operationalisierung besteht. Dies sei die Folge einer „hard fact-Gläubigkeit“, die sich darin äußert, dass „auf dem Weg der Umsetzung von soft facts sichtbare Erfolge“ gefordert werden. Diese können in der gewohnten Weise, d.h. direkt und in Zahlen fassbar, nicht „unmittelbar nachgewiesen“ werden. Weil die erforderliche Geduld nicht aufgebracht wird, wird die Umsetzung derartiger Maßnahmen häufig abgebrochen.⁵³²

Angesichts der veränderten Wettbewerbsbedingungen, wie Internationalisierung, Globalisierung, technischer Wandel und gesellschaftlicher Wertewandel⁵³³, setzt sich in vielen Unternehmen die Sichtweise durch, dass sie „ihre Mitarbeiter mehr als pfleglich zu behandelnde Investitionen, denn als Kostenfaktor, den es zu reduzieren gilt“⁵³⁴ betrachten müssen. Zunehmend finden die eher theoretisch geprägten Konzepte über die Mitarbeiterorientierung Akzeptanz in der Praxis. Der Mitarbeiter wird sogar als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen. Diese Entwicklung findet jedoch nicht aus Selbstzweck statt. Nachdem die Versuche, die Wettbewerbs- bzw. Kostenposition durch Rationalisierungsmaßnahmen⁵³⁵ zu verbessern, nicht bzw. nicht mehr den gewünschten Erfolg brachten, soll die verstärkte Hinwendung zu den **soft facts** nun den angestrebten Wettbewerbsvorteil bringen.⁵³⁶ In der betrieblichen Praxis zeigt sich jedoch, dass es bei den von den Praktikern selbst artikulierten Forderungen, Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, bleibt. HARMS⁵³⁷ spricht gar von ‚lip services‘. Zwischen theoretischen Konzepten, den Einsichten bzw. Absichten der Unternehmen und der Realität klaffen erhebliche Lücken.⁵³⁸ Zu wenig Unternehmen nutzen bisher die Potenziale ihrer Mitarbeiter. BLEICHER drückt es drastischer aus, indem er bemerkt, dass „die Technokratie Urzustände feiert.“⁵³⁹

Neben der Tatsache, dass Veränderungen von Einstellungen aufwendig sind und einen relativ langen Zeitraum erfordern, ist eine weitere Ursache für die inkonsequente Umsetzung humanorientierter Konzepte in der betrieblichen Praxis darin zu sehen, dass die Theorie bisher keine angemessene Hilfestellung bietet. Was bedeutet es für Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn erkannt wurde, dass der Mensch der wesentliche Wettbewerbsfaktor ist und in den Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens zu rücken ist? Bedeutet die Konzentration auf Mitarbeiter, dass aus jeder Führungskraft, jedem Manager ein Psychologe werden muss?⁵⁴⁰

⁵³¹ Vgl. Picot u.a. (2001), S. 478f.

⁵³² Vgl. Bea, Haas (1997), S. 103 inkl. wörtlicher Zitate in Anführungszeichen.

⁵³³ Vgl. Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation

⁵³⁴ Picot u.a. (2001), S. 456

⁵³⁵ Gerade in den 90er Jahren lösten die verschärften Wettbewerbsbedingungen eine „Restrukturierungswelle in noch nie da gewesenem Ausmaß“ (de Pury (1995), S. 19) aus. Kaum ein Unternehmen blieb von TQM, Lean Management oder der jüngsten Reengineering-Welle unberührt. Dabei wurden fast alle dieser Management-Konzepte als Rationalisierungsmaßnahmen umgesetzt: Sie wurden formalzielorientiert ausgerichtet und sollten über Effizienzsteigerungen dazu beitragen, Kosten zu senken und so die Gewinnsituation und Wettbewerbsposition zu verbessern.

⁵³⁶ Vgl. z.B. auch Kleiner, Roth (1998), S. 15

⁵³⁷ Harms (1999)

⁵³⁸ Vgl. Picot u.a. (2001), S. 465f.

⁵³⁹ Bleicher (1999)

⁵⁴⁰ Vgl. z.B. auch Bürgel, Haller (1996), S. 9

Es bedeutet zunächst nicht, dass „auf soziale Beziehungen übermäßig viel Gewicht gelegt wird“⁵⁴¹, wie Kritiker befürchten, sondern es bedeutet, dass erkannt wird, welchen Einfluss diese haben können. Obwohl damit die Bedürfnisse, Werte, Interessen und Ziele der Mitarbeiter sowie zwischenmenschliche Beziehungen und damit auch informelle Strukturen zu berücksichtigen sind, muss nicht aus jeder Führungskraft ein Psychologe werden. Führungskräfte müssen lernen, sich der Menschen im Unternehmen anzunehmen, sie ernst zu nehmen und die Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Leistungserfüllung aufzubauen und zu erhalten.

Hierbei bieten verhaltenstheoretische Ansätze Hilfestellung, indem sie „Wissen über menschliche Motivation, die Ursachen von Arbeitszufriedenheit und den Zusammenhang von Mensch, Arbeit und Leistungsprozess“⁵⁴² bereitstellen und erste Hilfestellungen bei der Umsetzung dieser Erkenntnisse in betriebswirtschaftliche Maßnahmen geben können. Ein weiteres wichtiges Potenzial verhaltenstheoretisch beeinflusster Betriebswirtschaftslehre für die Praxis ist die Tatsache, dass Unternehmen soziale Systeme mit sozialen Problemen und Aufgaben sind, deren Bewältigung mit Kenntnissen über menschliches Verhalten korreliert. Abgesehen von den vielfach sozialen, persönlichen und weniger sachlich geprägten Konflikten in Unternehmen, hat zunächst jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft eines Unternehmens einen Integrationsprozess in eine neue Umgebung zu leisten. Dies ist vor allem eine soziale Aufgabe, deren Lösung leichter fällt, wenn Grundzüge menschlichen Verhaltens erkannt werden können. Von der Art der Bewältigung dieser Aufgabe ist u.a. abhängig, wie die zugeordnete sachbezogene Aufgabe gelöst wird.⁵⁴³

Um Grundzüge menschlichen Verhaltens zu verstehen, bedarf es mehr, als „den bloßen »gesunden Menschenverstand«“, obwohl gleichzeitig bewusst sein muss, „dass die Theorie keine Garantie für richtige oder anwendbare Antworten ist.“⁵⁴⁴ Es dürfen also keine Patentrezepte erwartet werden, um menschliches Verhalten genau vorhersehbar und somit relativ einfach steuerbar zu machen. Der Vorwurf, dies jedoch zu versuchen, wird den Ansätzen der deutschen Betriebswirtschaftslehre, die das menschliche Verhalten explizit berücksichtigen, teilweise gemacht⁵⁴⁵. Ihnen wird, ähnlich wie dem Behaviorismus, vorgeworfen, dass sie den Menschen zu einem ‚Objekt‘ machen, das sich nach Gesetzmäßigkeiten von Stimulus (äußerlich gesetzte Reize bzw. Verstärker) und Reaktionen steuern lässt.⁵⁴⁶ Aus wissenschaftstheoretischer Sicht müsste dann anstatt von ‚Sich-Verhalten‘ von ‚Sich-Anpassen‘ gesprochen werden.⁵⁴⁷ Kritiker sehen die Gefahr, dass das Verhalten des Menschen auf eine stark verallgemeinerte, nicht dynamische ‚Natur des Menschen‘ zurückgeführt wird. Bei dieser von KIRSCH

⁵⁴¹ Zaleznik (1998), S. 16

⁵⁴² Picot u.a. (2001), S. 455

⁵⁴³ Vgl. Schanz (1977), S. 22, Zaleznik (1975), S. 274

⁵⁴⁴ beide Zitate aus Cohen u.a. (1996), S. VII, Hervorhebungen im Original

⁵⁴⁵ Vgl. z.B. Deters (1990), S. 409ff. und S. 476ff. und dort weiter zitierte Literatur

⁵⁴⁶ Vgl. Ulrich (1986), S. 328, Deters (1990), S. 409ff.

Der sozialtechnologische Gebrauch verhaltenstheoretischen Wissens und die Anwendung in der praktische Betriebswirtschaft wird von SCHANZ ausdrücklich gefordert, vgl. Schanz (1976), S. 39ff., (1977), S. 6. Dies ist einerseits eine logische Schlussfolgerung aus der wissenschaftsinternen Forderung der sozialwissenschaftlichen Forschung, mit quantitativen Instrumenten und Methoden der Naturwissenschaften zu technologisch verwertbaren Ergebnissen zu kommen. Andererseits wird dies von der bereits auch schon oben erwähnten ‚Ungeduld‘ der betrieblichen Praxis, die von der Betriebswirtschaftslehre schnell anwendbare Ergebnisse mit unmittelbar kontrollierbarer Erfolgswirkung verlangt, untermauert.

⁵⁴⁷ Vgl. Deters (1990), S. 415

auch als „black-boxismus-Theorie“⁵⁴⁸ bezeichneten Sichtweise des Menschen, besteht die Gefahr, dass die mentalistische Sichtweise⁵⁴⁹, die innerpsychische Faktoren sowie individuelle Sozialisationserfahrungen und deren Einfluss auf das Verhalten berücksichtigt, vernachlässigt werden. Zudem widerspricht die extrem starke Betonung der äußeren Verstärker (Belohnung und Bestrafung) eigentlich auch den Forderungen des methodologischen Individualismus, der die (Selbst-) Verantwortung des Menschen für sein Tun betont.⁵⁵⁰

Den Mensch im Mittelpunkt zu stellen, bedeutet weder subjektiv-idealistisch verkürzte noch statische Bilder vom Menschen und seinen Bedürfnissen mit objektivistisch-naturalistischem Anspruch im Unternehmen als die ‚richtige‘ Sichtweise zu verordnen. Das einzige, was von der menschlichen Natur bekannt ist, ist, dass jeder Mensch mit gewissen einzigartigen Potenzialen ausgestattet ist. Weil der Mensch von der Verwirklichung dieser Potenziale abhängig ist, ist es ein notwendiges Erfordernis menschlicher Existenz, diese Anlagen zu realisieren. Diese Sichtweise zur Entwicklung menschengerechter Maßnahmen in der betrieblichen Praxis ist nicht so sehr durch eine inhaltliche Konkretisierung bestimmt, sondern soll die Möglichkeit des Lernens in und von Organisationen gestatten.⁵⁵¹ Es geht darum, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, sich selbst, sein Verhalten, seine Situation und Umwelt zu erkennen und zu durchschauen. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Menschen eigenverantwortlich ihre Potenziale weiterentwickeln und realisieren können. Dem Einzelnen wird ermöglicht zu erkennen „[...] was sie wollen würden, wenn sie wüssten, was sie wollen könnten [...]“⁵⁵²

Auch wenn die Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre nicht uneingeschränkt übernommen werden können, hat die verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre, die „den Menschen beschwörend in den Mittelpunkt“⁵⁵³ stellt, dazu beigetragen, dass auch wissenschaftliche Arbeiten der Betriebswirtschaftslehre die soft facts nicht mehr nur in einem Nebensatz oder am Ende einer wissenschaftlichen Erörterung aufführen, sondern sich bewusst mit dem Menschen und dessen Verhalten beschäftigen. Bei der Gestaltung betrieblicher Maßnahmen sind Motivationsstrukturen und -prozesse der Mitarbeiter im Rahmen wirtschaftlich erforderlicher Gesamtzusammenhänge zu berücksichtigen, ohne ihn als rein konditionierbares Wesen, das nur auf vorgegebene Reize reagiert, zu betrachten.

Der Bruch zwischen den methodischen Ansätzen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, bei der die Gefahr besteht, dass der Mensch auf einen Reiz-Reaktions-Mechanismus reduziert wird, und ihrem inhaltlichen Anliegen, den Menschen und sein Verhalten konsequent in den Mittelpunkt zu stellen, kann am besten aufgelöst werden, wenn

⁵⁴⁸ Kirsch (1971), Band 2, S. 27

⁵⁴⁹ Vgl. Dörner (1996), S. 102

⁵⁵⁰ Vgl. Deters (1990), S. 414f.

⁵⁵¹ Vgl. im Folgenden auch Deters (1990), S. 456f.

⁵⁵² Habermas (1971), S. 281

⁵⁵³ Deters (1990), S. 482

- weder die streng behavioristische, reine Reiz-Reaktionspsychologie, die sich auf das objektive Verhalten und die Rolle der Umwelt dabei beschränkt,
- noch die rein mentalistische Sichtweise, die vor allem innerpsychische Prozesse betrachtet,

einseitig betont werden, sondern eine angemessene Mischung der damit verbundenen Erkenntnisse erfolgt. In der vorliegenden Arbeit soll deshalb die objektivistische Sichtweise nicht generell verworfen werden, da sich zu einem gewissen Maße bestimmte Reiz-Reaktionsmuster verallgemeinern lassen und ihre Gültigkeit haben. Gerade in Unternehmen, deren Existenz Gewinnerzielungsabsicht voraussetzt, sind bestimmte Machtstrukturen und Wirtschaftlichkeitsregeln vorhanden, denen sich der einzelne Mitarbeiter ggf. in gewissen Rahmen ‚anpassen‘ muss.⁵⁵⁴ Andererseits soll aber auch vermieden werden, nur die Oberfläche menschlichen Verhaltens wahrzunehmen und somit in kritischen Situationen nicht helfen zu können, z.B. Veränderungsängste oder Handlungsbarrieren zu beseitigen oder vorzubeugen. Damit soll die Notwendigkeit einer auch verhaltenstheoretisch orientierten Betriebswirtschaftslehre ausdrücklich betont werden, allerdings darf sie nicht auf eine einseitige Analyse dessen, wie Menschen in Unternehmen handeln, reduziert werden. Vielmehr muss sich eine so verstandene Betriebswirtschaftslehre als Wirtschaftswissenschaft auch damit beschäftigen, für was und unter welchen konkreten Bedingungen Menschen in Organisationen handeln.⁵⁵⁵

4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie

Wie SCHANZ formuliert, werden im Folgenden weitere „theoretische Ideen ins Spiel gebracht“⁵⁵⁶ die helfen sollen, menschliches Verhalten besser erklären und prognostizieren zu können. Dies dient als Basis, um Ansatzpunkte für die inhaltliche Gestaltung der Maßnahmen zur Innovationsförderung zu erhalten. Dabei soll dem qualitativen Denken⁵⁵⁷ Rechnung getragen werden, dass der Mensch nicht nach Gesetzen quasi automatisch funktioniert, sondern sich höchstens Regelmäßigkeiten in seinem Denken, Fühlen und Verhalten feststellen lassen. Solche Regelmäßigkeiten sind keine automatischen Prozesse, weshalb mit Abweichungen zu rechnen ist. Ein Kennzeichen von Regeln ist, dass sie an situative, soziohistorische Kontexte gebunden sind. Deshalb erscheint MAYRING⁵⁵⁸ der Regelbegriff für den humanwissenschaftlichen Gegenstandsbereich weitaus adäquater als der Gesetzesbegriff.

⁵⁵⁴ Auch HELFERT betont, dass das Eingehen auf soziale Beziehungen und individuellen Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter nicht allein dem betroffenen Arbeitnehmern als Menschen dient, sondern nach wie vor der Lösung betriebswirtschaftlicher und betriebspraktischer Probleme. Die Zuwendung zu den ‚soft facts‘ ist als ein Mittel zur Erhöhung der Zufriedenheit und der Integration der Mitarbeiter und damit auch zur Steigerung der Effektivität von Wirtschaftsorganisationen gedacht: „Mit dem veränderten Zugriff auf den subjektiven Faktor Motivation [...], verändern sich nicht zugleich auch die betriebswirtschaftlichen Ziele, es verändern sich zunächst nur die Methoden der Durchsetzung.“ (Helfert (1986), S. 121)

⁵⁵⁵ Vgl. Deters (1990), S. 476

⁵⁵⁶ Schanz 1977, S. 100

⁵⁵⁷ Vgl. z.B. Mayring (1990), Lamnek (1988) und Kapitel 1.6 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Forschungsdesign und Kapitel 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘.

⁵⁵⁸ Vgl. Mayring (1990), S. 24f.

Diesem Verständnis folgt die vorliegende Arbeit. Es wird nicht von allgemeinen Gesetzen über die Natur des Menschen ausgegangen. Stattdessen werden prinzipielle Regeln der Verhaltenssteuerung abgeleitet, deren Gültigkeit sich in der Praxis im Einzelfall, also beim jeweiligen Individuum, beweisen muss.⁵⁵⁹ Wenn dabei von **Verhaltenssteuerung** gesprochen wird, so ist dies als realistischer Kompromiss zwischen der Erfüllung der Anforderungen des betrieblichen Innovationsprozesses und der Befriedigung individueller Bedürfnisse zu verstehen.

Ansätze für die Erklärung, Beeinflussung und Vorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens finden sich insbesondere in der Psychologie, die entsprechende Theoriegebäude zur Verfügung stellen kann. Doch auch die Psychologie und ihre Spezialdisziplinen, wie Kognitionspsychologie, Motivations- und Emotions- oder Persönlichkeitsforschung kann nicht das Modell menschlichen Verhaltens bereitstellen „[...]“, denn es gibt nicht eine allumfassende Theorie, die das menschliche Verhalten vollständig erklären könnte. Vielmehr handelt es sich um unterschiedliche Perspektiven oder Sichtweisen vom Menschen“.⁵⁶⁰

Verhalten ist eine Funktion der situativen Umweltfaktoren, Fähigkeiten des Menschen (kognitive Befähigung) sowie der Motivation⁵⁶¹. Die **Motivation** erklärt Richtung, Stärke bzw. Intensität und die zeitliche Dauer des individuellen Verhaltens, wenn man Fähigkeiten und Umweltfaktoren konstant hält. Sie bezieht sich auf Bedingungen und Prozesse, die der Bereitschaft zugrunde liegen, vorhandene Fähigkeiten einzusetzen. Innerhalb der Motivationsforschung gilt als gesichert, dass sowohl personale Faktoren, wie z.B. Motive, persönliche Eigenschaften, Befinden, Erfahrungen und Fähigkeiten, als auch situative Faktoren der Umwelt (situative Anreizbedingungen), wie z.B. Kommunikationsbeziehungen, Führungsstil, Belohnung etc., das Verhalten bestimmen.⁵⁶² Motivation ergibt sich also aus dem Zusammenspiel einer Person mit einer Situation, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen.⁵⁶³ Dazu kann auch gehören, dass in der Tätigkeit an sich der Anreiz liegt. Dies zeigen Erkenntnisse der jüngeren Motivationsforschung im Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation und dem so genannten Flow-Erleben.⁵⁶⁴ Motivation ist ein hypothetisches Konstrukt, eine nicht direkt beobachtbare, so genannte intervenierende Variable, die nicht greifbar oder vollständig selbsterlebbar ist, sondern immer nur in Form von Motivations-

⁵⁵⁹ Die Humanwissenschaft erklärt und beschreibt Verhalten mit theoretischen Konzepten. Dies setzt voraus, dass menschliches Verhalten bis zu einem gewissen Grad in sich stringent und rational nachvollziehbar ist. Damit lässt sich der Einzelfall wissenschaftlich einem übergeordneten Konzept zuordnen. Aber: „Keine Theorie passt haargenau auf den Einzelfall. Deshalb muss sie immer in Richtung auf das konkrete Lebensschicksal, das es zu klären gilt, erweitert werden.“ (Vollmers (1999), S. 79). Aus diesem Grund kann die in dieser Arbeit angestrebte Hilfestellung für die Praxis, nur in groben Richtlinien bzw. prinzipiellen Regeln der Verhaltenssteuerung bestehen, die in ‚der Ausnahme von der Regel‘ die Fähigkeit und Motivation der Beteiligten zur Auseinandersetzung mit dem Einzelfall erfordert.

⁵⁶⁰ Zimbardo (1995), S. 4

⁵⁶¹ Vgl. z.B. Nütten, Sauer mann (1988), S. 66f., Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 125, von Rosenstiel (1992), S. 48f., S. 214f., Kehr u.a. (1999), S. 48 und LEWIN (1966), der in seiner Feldtheorie explizit den funktionalen Zusammenhang zwischen Person und seiner unmittelbar von ihm wahrgenommenen und erfahrenen Umgebung beschreibt. Stellenweise wird zwischen **Verhalten** und **Handeln** unterschieden, indem **Handeln** als zielgerichtetes, zweckhaftes und bewusstes **Verhalten** bezeichnet wird (vgl. z.B. Dörner (1996), S. 101). Handeln stellt somit aber immer eine Teilmenge des menschlichen Verhaltens dar und kann nicht eindeutig von unter- und unbewussten kognitiven Prozessen und somit Verhaltenselementen getrennt werden bzw. als unbeeinflusst von unbewussten Prozessen betrachtet werden. Im Vordergrund der Arbeit steht das zielgerichtete, zweckhafte und bewusste **Verhalten**, für das die Begriffe **Verhalten** und **Handeln** synonym verwendet werden.

⁵⁶² Vgl. Stopp (1997), S. 38f., Vollmers (1999), S. 12, von Rosenstiel (1992), S. 48, Zimbardo (1995), 455f., Rheinberg (1997), S. 40, Kehr u.a. (1999), S. 84ff., Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 125

⁵⁶³ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 217

⁵⁶⁴ Vgl. z.B. Csikszentmihalyi (2000)

phänomenen in bestimmten Kontexten. Solche Phänomene sind z.B. Streben, Bemühen, Wünschen etc., denen allen eine gewisse aktivierende Komponente zum ‚Ingangsetzen‘ und Ausrichten des Verhaltens auf einen positiv bewerteten Zielzustand gemeinsam ist.⁵⁶⁵

Anreize sind äußere Reize, die wie eine antizipierte Belohnung wirken und das Aktivieren und Intensivieren des Verhaltens schon vor der Zielerreichung erklären können. Sie sind i.d.R. Bestandteile oder Folgen der Situation, auf die man durch das eigene Verhalten Einfluss nehmen will.⁵⁶⁶ Ob ein Zielzustand verhaltenslenkende Anreize für das Individuum hat ist u.a. abhängig von den (Bewertungs-) Vorlieben der Person. Diese Vorlieben werden als Motive bezeichnet. **Motive** sind innere Bedingungen, so genannte „überdauernde Personenmerkmale“⁵⁶⁷, für das Ingangsetzen, Steuern und Aufrechterhalten spezifischer Verhaltensweisen, z.B. von Leistungsverhalten oder aggressivem Verhalten. Im Unterschied zum **Trieb**, der eine Handlungsursache ausdrückt, die primär biologische Voraussetzungen hat, wie z.B. Hunger, wird mit dem Motiv eher auf psychologische und sozial bedingte Ursachen des Verhaltens hingewiesen. Motive können teilweise erlernt werden und bewusst oder unbewusst sein.⁵⁶⁸ Eng verbunden mit den Begriffen Motiv und Trieb ist das **Bedürfnis**. Oft auch synonym verwendet, drücken Bedürfnisse Mangelzustände physiologischer (z.B. Abbau von Nahrung im Körper) oder psychologischer (z.B. Machtbedürfnis) Art aus.⁵⁶⁹

Die **Motivationspsychologie** versucht das ‚Warum‘ (Ursprung, Quelle) und ‚Wozu‘ (Zweck, Ziel) des menschlichen Verhaltens zu erklären sowie Bestimmungsfaktoren für Richtung, Ausdauer und Intensität von Handlungen bzw. Verhalten zu finden.⁵⁷⁰ Abbildung 37 zeigt zusammenfassend die prinzipiellen Wirkungszusammenhänge von Motiv, Anreiz, Motivation und Verhalten, die der klassischen Motivationspsychologie zugrunde liegen.

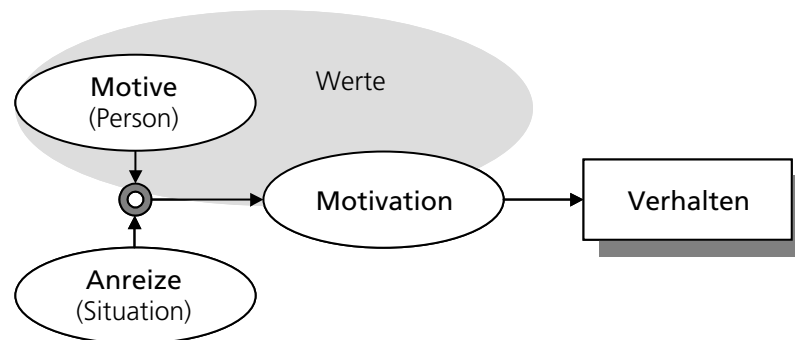


Abbildung 37: Prinzipmodell der klassischen Motivationspsychologie

Quelle: Vgl. Rheinberg (1997), S. 68

⁵⁶⁵ Vgl. Zimbardo (1995), S. 407f., Rheinberg (1997), S. 12f.

⁵⁶⁶ Vgl. Zimbardo (1995), S. 744, Rheinberg (1997), S. 10

⁵⁶⁷ Rheinberg (1997), S. 68

⁵⁶⁸ Vgl. Krech, Crutchfield u.a. (Hrsg. 1992) Band 5, S. 20, Zimbardo (1995), S. 407f., S. 756, Rheinberg (1997), S. 18, 28f., 60f.

⁵⁶⁹ Vgl. Krech, Crutchfield u.a. (Hrsg. 1992) Band 5, S. 20 und S. 133

⁵⁷⁰ In die Forschungsbemühungen nicht eingeschlossen ist Verhalten, das ohne Anziehungskraft eines bestimmten Zielzustandes und die Absicht, diesen zu erreichen, erfolgt. Beispiele hierfür sind Routinehandlungen und reflektorisches Verhalten, bei denen sich „Aktivitäten quasi automatisch“ (Rheinberg (1997), S. 9) vollziehen. Vgl. Rheinberg (1997), S. 9 und S. 11, von Rosenstiel (1992), S. 215

Als eine Art Orientierungspunkte bei der Wahl möglicher Verhaltensweisen dienen Werte. **Werte** sind hypothetische Konstrukte, die als Ideale die Auffassung von Wünschenswertem auf relativ hohem Abstraktionsniveau darstellen. Beispiel für Werte sind Freiheit, Gerechtigkeit, Gehorsam etc. Sie sind Teil des impliziten kognitiven Wissens von Individuen und Gruppen und beeinflussen Verhalten durch eine bewertende Komponente, die bestimmte Situationen als positiv oder negativ erscheinen lassen. Sie bewerten weiterhin implizit, ob bestimmte Zielsetzungen erstrebenswert sind oder nicht und beeinflussen die Art und Weise des Handelns. Werte bilden sich durch Sozialisation, worin Kontakte in- und außerhalb der Arbeitswelt eingeschlossen sind. Werte sind relativ zeitstabil aber nicht unveränderlich. Die Veränderung von Werten ist ein langsamer Prozess, der i.d.R. durch Veränderungen in der Umwelt initiiert wird.⁵⁷¹

Die Ausrichtung von Menschen auf bestimmte Werte lassen sich empirisch über die Werthaltung ermitteln. So wurde zwischen den 60er und 80er Jahren der vielzitierte Wertewandel der westlichen Gesellschaft ermittelt, der zur Folge hatte, dass Werten wie Selbstverwirklichung, Individualität, Freiheit, Spaß und Freizeit eine größere Bedeutung beigemessen wird als traditionellen Werten wie Fleiß, materielle Sicherheit oder Folgsamkeit.⁵⁷² Bei der Gestaltung von Maßnahmen zur Innovationsförderung in Unternehmen sind die Werthaltungen, die die Bedeutung der Arbeit berühren, von besonderem Interesse. Der zunehmende Trend zu mehr Freizeitorientierung bedeutet bei genauer Analyse nicht, dass die Arbeit in allen Schichten der Bevölkerung eine geringere Bedeutung hat, sondern, dass vor allem bei hoch qualifizierten Berufen, der Anspruch der Mitarbeiter an die Arbeit höher wird und sich qualitativ verändert hat. Arbeit ist nicht nur Mittel zum Broterwerb, sondern wird zunehmend mit Werten wie Selbstverwirklichung und Freude an der Tätigkeit verbunden.⁵⁷³ Für die Gestaltung der Maßnahmen zur Innovationsförderung sind die gesellschaftlichen Trends der Werthaltungen insofern von Bedeutung, als dass sie grobe Hinweise für die inhaltliche Ausgestaltung der motivationsfördernden Parameter bieten, da eine Befragung aller Mitarbeiter im Unternehmen zur Ermittlung der spezifischen Werthaltungen selbst in kleinen Unternehmen nicht praktikabel ist. Dies bedeutet keine unzulässige Verallgemeinerung von Werten im Sinne eines zeitlichen intraindividuellen Längsschnitts und interindividuellen Querschnitts. Über die gesellschaftliche Prägung des Individuums und Sozialisationsprozesse kann jedoch davon ausgegangen werden, dass jedes Individuum in der Gesellschaft feststellbare Trends der Werthaltung unterschiedlich stark übernimmt, so dass über die allgemeinen gesellschaftlichen Trends Prioritäten für die Gestaltung von Maßnahmen zur Förderung der Motivation abgeleitet werden können.

Motivationstheorien spezifizieren die Bedingungen und Prozesse, die der Bereitschaft Fähigkeiten anzuwenden, in unterschiedlicher Art und Weise zugrunde liegen. Die Unterschiede lassen sich vor allem auf die jeweils favorisierten Erklärungsmodelle menschlichen Verhaltens zurückführen. Die Systematisierungsansätze dabei sind vielfältig und richten sich nach unterschiedlichen Kriterien, wie z.B. nach der zeitlichen Entstehungsgeschichte⁵⁷⁴, nach der Betonung von entweder äußeren oder

⁵⁷¹ Vgl. Stroebe, Stroebe (1997), S. 53f., von Rosenstiel (1992), S. 48, Stengel (1999), S. 835, Silberer (1991), S. 109ff. und die Ausführungen zu Orientierungswissen und implizitem kognitiven Wissen in Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen

⁵⁷² Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation

⁵⁷³ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 51ff. und die dort zitierte Literatur sowie Hommrich u.a. (1994), S. 75ff., Cummings, Oldham (1998), S. 36

⁵⁷⁴ Vgl. z.B. Vollmers (1999)

inneren Faktoren bzw. Motiven⁵⁷⁵, nach dem unterstellten Grad der Handlungs- und Verhaltensfreiheit sowie Rationalität des Verhaltens⁵⁷⁶ oder einer Mischung der genannten Kriterien⁵⁷⁷. BISCHOF⁵⁷⁸ nimmt eine Systematisierung nach zwei Dimensionen vor: Rationalität des Verhaltens und äußeren bzw. inneren Faktoren des Verhaltens. In dieses Raster lassen sich die in der Psychologie existierenden Erklärungsmodelle (das biopsychologische, das psychodynamische, das behavioristische, das kognitive und das humanistische Modell) einordnen und die Aussagen der darauf aufbauenden Theorien besser interpretieren.

| | |
|----------------------------------|---|
| Kognitives Modell | Kognitionen (Erkenntnisse) sind der primäre Gegenstand der Psychologie. Es sind vor allem bewusste Informationsverarbeitungsprozesse die festlegen, wie ein Individuum sich verhält. Menschen reagieren nicht auf die objektiv beschreibbare materielle Welt. Stattdessen konstruiert jedes Individuum eine eigene Interpretation der Welt. |
| Humanistisches Modell | Menschen werden weder durch biologisch determinierte Triebe oder Instinkte getrieben noch durch allgegenwärtige Umweltdeterminanten manipuliert. Menschen sind von sich aus aktiv, von Natur aus gut und fähig, ihren eigenen Weg zu wählen. Der Mensch strebt nach Verwirklichung seiner Möglichkeiten, sucht nach Veränderungen, plant sein Leben und gibt ihm eine Struktur, um Selbstverwirklichung zu erreichen. |
| Psychodynamisches Modell | Verhalten ist durch Triebe und andere stark intrapsychische Kräfte motiviert. Verhalten wird durch geerbte, biologisch festgelegte Triebe und durch die Versuche, Konflikte zwischen den persönlichen Bedürfnissen und der Forderungen der Gesellschaft nach angepaßtem Verhalten zu lösen, gepärgt. |
| Behavioristisches Modell | Verhalten ist das Ergebnis von Reiz und Reaktion. Alles Verhalten läßt sich mit bestimmten Reizkonstellationen erzeugen und voraussagen. Inner-psychische Vorgänge und Hypothesen innerer Motivation sind im behavioristischen Modell nicht existent. Psychologische Forschung, die das behavioristische Modell zugrunde legt, kümmert sich nur um unmittelbar von außen beobachtbares Verhalten. |
| Biopsychologisches Modell | Menschliches Verhalten wird auf biologische Grundlagen zurückgeführt, wie z.B. Struktur und Prozesse des zentralen Nervensystems und kann vor allem mit phylogenetischen Ansätzen, basierend auf der Evolutionsgeschichte, erklärt werden. |

Abbildung 38: Erklärungsmodelle menschlichen Verhaltens in der Psychologie⁵⁷⁹

Motivationstheorien, die versuchen zu erklären, wie Verhalten zustande kommt, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird, gehören zu den so genannten Prozesstheorien der Motivationsforschung. Hierzu zählen z.B. die Erwartung-Wert-Theorien von VROOM⁵⁸⁰ und ATKINSON⁵⁸¹. Inhaltstheorien versuchen hingegen zu erklären, was im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt bzw. beeinflusst.⁵⁸² Aus dem Wechselspiel zwischen Person und Umwelt lassen sich dabei bestimmte Motiv- oder Bedürfnisklassen definieren. Basis dieser Motiv- und Bedürfnisklassen sind die Arbeiten von MURRAY⁵⁸³,

⁵⁷⁵ Vgl. z.B. Rheinberg (1997)

⁵⁷⁶ Vgl. z.B. Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 124ff., Zimbardo (1995), S. 7ff.

⁵⁷⁷ Vgl. z.B. von Rosenstiel (1998), S. 34, Bischof (1993), S. 6ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Bischof (1993), S. 7

⁵⁷⁹ Für weitere Erläuterungen zu den Erklärungsmodellen vgl. Zimbardo (1995), S. 7ff., Rheinberg (1997), S. 14ff., Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 124ff..

⁵⁸⁰ Vgl. Vroom (1964)

⁵⁸¹ Vgl. Atkinson (1957)

⁵⁸² Vgl. Staehle (1991), S. 202

⁵⁸³ Vgl. Murray (1938)

der primäre Bedürfnisse wie Hunger, Durst und höhere Bedürfnisse, wie das Leistungsbedürfnis, Anschlussbedürfnis sowie Unabhängigkeitsbedürfnis definiert. Ähnlich MASLOW⁵⁸⁴, der die grundlegenden Motive menschlichen Verhaltens in einer Bedürfnispyramide anordnet, unter der Annahme, dass zunächst primitive Bedürfnisse sowie Triebe und dann anspruchsvoller Bedürfnisse befriedigt werden.

Allen inhaltstheoretischen Modellen ist gemeinsam, dass sie bestimmte Motivklasse identifizieren, die sich auch isoliert von anderen Motivklassen untersuchen lassen. Eine der am besten und ausführlichsten untersuchten Motivklassen, die vor allem für die angewandte Psychologie bedeutend ist, ist das Leistungsmotiv. „Leistungsmotiviert im psychologischen Sinne ist ein Verhalten dann, wenn es auf die Selbstbewertung eigener Tüchtigkeit zielt, und zwar in Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab, den es zu erreichen oder zu übertreffen gilt. Man will wissen, was einem in einem Aufgabenfeld gerade noch gelingt und was nicht, und strengt sich deshalb besonders an.“⁵⁸⁵ Arbeitsverhalten in Unternehmen hat im psychologischen Sinne also auch immer etwas mit leistungsmotiviertem Verhalten zu tun. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt Abbildung 39 theoretische Ansätze und ihre jeweils prominentesten Vertreter. Sie wurden im Hinblick

- auf ihren Bedeutung für die Entwicklung der Psychologie (wie z.B. der Behaviorismus in Form der Konditionierung⁵⁸⁶, die Bedürfnispyramide von MASLOW⁵⁸⁷, die Zwei-Faktoren-Theorie nach HERZBERG u.a.⁵⁸⁸, die Psychoanalyse nach FREUD⁵⁸⁹) und
- auf ihr Erklärungspotenzial zur Beantwortung der Fragen im Zusammenhang mit dem Management von Innovationsprozessen⁵⁹⁰ ausgewählt. Diese beziehen sich vor allem auf die Motivation mit Neuem umzugehen und auf Verhalten in Organisationen bzw. Unternehmen. Verhalten in Unternehmen ist vor allem leistungsmotiviert und lässt sich nicht losgelöst von dem Einfluss der Gruppen im Unternehmen betrachten.

⁵⁸⁴ Vgl. Maslow (1954), (1943), MASLOW unterscheidet zwischen physiologischen Bedürfnissen (Hunger, Durst, Sexualität, Ruhe, Bewegung), Sicherheitsbedürfnisse (Absicherung gegen Verluste und Ängste sowie Sicherung des Erreichten), soziale Bedürfnisse (Bedürfnis nach Liebe und einem akzeptierten Platz in der Gruppe), Wertschätzungsbedürfnis (Bedürfnis nach Anerkennung durch andere Personen und Bedürfnis nach Selbstvertrauen) Selbstverwirklichungsbedürfnis (Bedürfnis nach Erhaltung der eigenen Persönlichkeit).

⁵⁸⁵ Rheinberg (1997), S. 58

⁵⁸⁶ Vgl. Thorndike (1898), Watson (1913), Skinner (1974)

⁵⁸⁷ Vgl. Maslow (1954), (1943)

⁵⁸⁸ Vgl. Herzberg u.a. (1959)

⁵⁸⁹ Vgl. Freud (1938)

⁵⁹⁰ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

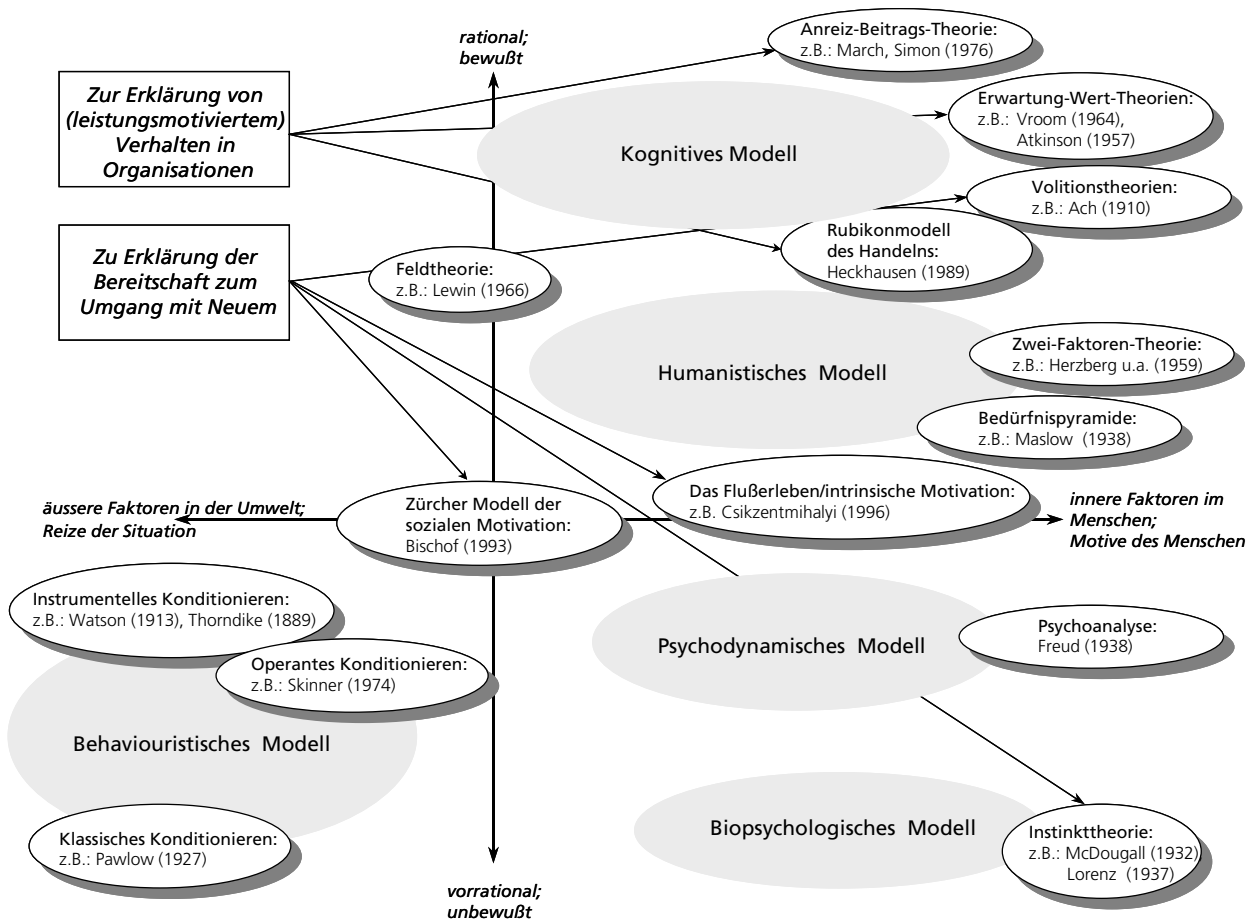


Abbildung 39: Systematisierungsansatz für Motivationstheorien und ihre bekanntesten Vertreter

Quelle: In Anlehnung an Bischof (1993), S. 7⁵⁹¹

Fest steht, dass auch die Psychologie nicht in der Lage ist, ein einziges ‚wahres‘ Modell des Menschen bereitzustellen, das unterschiedliche Ausprägungen des Verhaltens erklären kann. Aber es lassen sich Schlussfolgerungen aus den verschiedenen Theorien und dem Abwägen der jeweiligen Aussagen ziehen. Insofern kann die Psychologie aufzeigen, dass manch gängige ‚Auffassung vom Menschen‘ offensichtlich falsch oder extrem einseitig ist und relativiert werden muss. Eine kurze Erläuterung zu den Dimensionen von Abbildung 39 zeigt, dass sich die Psychologie mit vielen „Sowohl-als-auch-Aussagen“⁵⁹² zufrieden geben muss, will sie die Annahmen über Modelle des Menschen nicht unrealistisch verzerren:

■ **Äußere vs. innere Faktoren**

Ansätze der Psychologie nehmen immer wieder in Bezug auf das Verhalten eines Menschen einen beobachtenden Standpunkt ein. Sie orientieren sich an den äußerlich sichtbaren und wiederkehrenden Handlungsmustern des Menschen als Ausgangspunkt für eine Theoriebildung. Der extremste Vertreter dieser Sicht ist der „radikale Behaviorismus, der jegliches Innenleben leugnet.“⁵⁹³ Obwohl es nur noch wenige Psychologen gibt, die den radikalen

⁵⁹¹ Zur Erläuterung der angeführten Theorien vgl. Zimbardo (1995), S. 7ff. und S. 505, Rheinberg (1997), S. 14ff., Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 124ff..

⁵⁹² Vollmers (1999), S. 12

⁵⁹³ Zimbardo (1995), S. 10

Behaviorismus vertreten, haben seine strengen theoretischen, empirischen und methodischen Prinzipien die Psychologie als Wissenschaft nachhaltig beeinflusst. Laien, die andere Personen verstehen wollen, spricht diese Sicht von außen auf den Menschen und sein Verhalten stärker an, weil sie die offensichtlich wahrnehmbaren Handlungsmuster in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Persönlich erlebte innere Probleme und Widersprüche, die nicht unmittelbar wahrnehmbar sind, bleiben außen vor.⁵⁹⁴ Diese inneren Faktoren sind mittlerweile jedoch nicht mehr wegdiskutierbar: Es ist mehrfach gezeigt worden, dass gleiche Reize bei gleichen kontextuellen Bedingungen bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Reaktionen zur Folge haben.⁵⁹⁵ Dies ist nur durch innere Faktoren, den intervenierenden Variablen, zu erklären, die beim Erfassen und Verstehen äußerer Verhaltens- und Handlungsabläufe zu berücksichtigen sind.⁵⁹⁶ „[...] Verhalten [ist] stets als Wechselwirkung zwischen personenabhängiger Motivausprägung und situativen Anreizbedingungen aufzufassen.“⁵⁹⁷

■ Rational und bewusst vs. vorrational und unbewusst

Die Annahme, der Mensch handle rein rational, wie vor allem im kognitiven Modell des Menschen vertreten, ist deutlich einzuschränken. Bereits FREUD⁵⁹⁸ machte deutlich, dass der Mensch nicht immer rational und wohl überlegt handelt. Oft werden Entscheidungen nachträglich rationalisiert, wie FESTINGER⁵⁹⁹ in den Untersuchungen zur Theorie der kognitiven Dissonanzen zeigen konnte. Es erfolgt nicht vor der Handlung ein rationales Abwägen der Alternativen, sondern nach einer Handlung ein ‚Rationalisieren‘, wenn das erreichte Ergebnis zu den eigenen Einstellung eigentlich im Widerspruch steht, d.h. diskrepant ist.⁶⁰⁰ Weiterhin wird dabei vergessen, dass gewisse Verhaltensweisen und Handlungen automatisiert sind und nicht bewusst ablaufen, wie z.B. das Autofahren bei langjähriger Fahrpraxis.⁶⁰¹

Das Postulat der Willensfreiheit, so wie vor allem in kognitiven und humanistischen Modellen des Menschen vertreten,⁶⁰² ist ebenfalls einzuschränken. Dies deshalb, weil dargestellt werden konnte, dass, auch wenn der Entscheidungsträger selbst keine Restriktionen wahrnahm, trotzdem entweder von innen oder außen die Entscheidungsdeterminanten vorlagen. Bei den Faktoren von innen sind es vor allem instinkt- bzw. trieborientierte Konzepte, die gezeigt haben, dass Teile der Verhaltenssteuerung in der Evolutionsgeschichte verankert sind. Damit ist die Aussage verbunden, dass Anregungen zum Handeln sich nicht alleine als rational begründbares Ergebnis erklären lassen. Auch vorgeformte, instinktive Handlungstendenzen, z.B. Sicherung der vitalen Grundfunktionen durch Flucht oder Angriff bei

⁵⁹⁴ Vgl. Vollmers (1999), S. 42

⁵⁹⁵ Vgl. z.B. Zimbardo (1995), S. 202 und 204, Vollmers (1999), S. 96

⁵⁹⁶ Vgl. Zimbardo (1995), S. 408

⁵⁹⁷ Rheinberg (1997), S. 119

⁵⁹⁸ Vgl. z.B. Freud (1938)

⁵⁹⁹ Vgl. Festinger (1957)

⁶⁰⁰ Vgl. Zimbardo (1995), S. 711

⁶⁰¹ Vgl. z.B. Bischof (1993), S. 7, Zimbardo (1995), S. 229ff.

⁶⁰² Vgl. Zimbardo (1995), S. 11f.

Bedrohung, beeinflussen das menschliche Verhalten.⁶⁰³ Die Entwicklung der Persönlichkeit und Motivation ist ein lebenslanger Prozess, dessen Richtungen weder durch Kindheitserlebnisse noch rein durch angeborene Triebe und Motive, noch rein durch Kognition vollständig bestimmbar ist. Erbfaktoren und alle konkret gemachten Erfahrungen prägen das Leben und somit das Verhalten eines Individuums.⁶⁰⁴

„Keine Theorie erfasst unser Verhalten ganz, nur einen mehr oder weniger großen Zipfel der Wahrheit hat jede umfasst. Insofern haben alle Recht.“⁶⁰⁵ Ihre Erklärungs- und Voraussagekraft für menschliches Verhalten nimmt sogar mit einer Extrempositionierung auf einer der beiden Dimensionen ab. Jede Richtung leistet zur Klärung spezieller Fragestellungen ihren Beitrag. Für die Erklärung und Prognose „realen Verhaltens von Mitarbeitern kommt den einzelnen Motivationstheorien daher jeweils unterschiedlicher heuristischer Wert zu.“⁶⁰⁶ Dadurch muss allerdings der Umstand akzeptiert werden, dass Aussagen zur Erklärung und Voraussage von Verhalten in Unternehmen aus unterschiedlichen Aussagesystemen ‚zusammengesteckt‘ werden. So wird die Idee des Behaviorismus, dass positive oder negative Rückkopplung des Verhaltens, also Belohnung oder Bestrafung durch die Umwelt, großen Einfluss auf menschliches Verhalten haben, auch heute noch von den meisten Motivationsforschern gestützt.⁶⁰⁷ In Unternehmen wird dieser Idee z.B. in Form von betrieblichen Anreizsystemen Rechnung getragen. Dies auch dann, wenn der Führungsstil eher kooperativ und partnerschaftlich ist, der Mensch also nicht als mechanistischer Reiz-Reaktionsmechanismus gesehen wird, sondern durchaus mit eigenen Bedürfnissen und Interessen sowie einem deutlich wahrnehmbaren eigenen Willen, was eher den humanistischen und kognitiven Modellen entspricht.

Nachdem die relevanten Grundbegriffe der Verhaltens- und Motivationspsychologie dargestellt sind, sind die konkreten Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung zu präzisieren. Ziel ist es, Menschen in Unternehmen innovatives Verhalten zu ermöglichen bzw. dieses zu fördern. Es ist also nach den Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen zu fragen, die im Menschen und in seiner Umgebung vorhanden bzw. geschaffen und gefördert werden müssen, damit er sich innovativ verhält.⁶⁰⁸

⁶⁰³ Vgl. Rheinberg (1997), S. 28, Zimbardo (1995), S. 62

⁶⁰⁴ Vgl. Vollmers (1999), S. 111

⁶⁰⁵ Vollmers (1999), S. 125

⁶⁰⁶ Kupsch, Marr (1991), S. 743

⁶⁰⁷ Vgl. Vollmers (1999), S. 97

⁶⁰⁸ Vgl. auch forschungsleitende Fragen in Kapitel 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

Innovation ist per Definition damit verbunden, mit Neuem und damit Ungewissem umzugehen bzw. es zu gestalten. Im Zusammenhang mit dem hier charakterisierten innovativen Verhalten, das sich letztlich in den Rollen bzw. Aufgabenbündeln **Ideen haben und äußern, Ideen akzeptieren und konkretisieren, Ideen annehmen und umsetzen** zeigt, sind von der Motivationspsychologie demnach Antworten auf folgende Fragestellungen zu geben:

- Was fördert die Bereitschaft und den Willen, Routineverhalten zu ändern und Neues zu beginnen?
- Was fördert die Bereitschaft und den Willen, sich im Unternehmen rollenkonform zu verhalten?

Im Folgenden werden für die Fragestellungen relevante Theoriebausteine und deren Zusammenhänge erläutert.⁶⁰⁹ Antworten der Motivationspsychologie sind i.d.R. aber nicht so eindeutig wie bei naturwissenschaftlichen Fragestellungen und Theorien.⁶¹⁰ Durch sinnvolle Bündelung korrespondierender Aussagen verschiedener verhaltenstheoretischer Ansätze wird es möglich, zusammenfassend Folgen für die Förderung innovativen Verhaltens abzuleiten.

Routineverhalten zu verändern erfordert sprichwörtlich eine hohe Willensanstrengung. Hier können Theorien Antworten bieten, die sich auf Fragen der Durchführung und Verwirklichung gewählter Ziele gegen äußere und innere Widerstände beziehen. Mit reinen Motivationsmodellen, die motivationale Prozesse und Inhalte bis zur Wahl einer bestimmten Verhaltensalternative betrachten, die Umsetzung der gewählten Alternative aber nicht in die Betrachtung einschließen, kann nicht erklärt werden, warum manche Vorhaben trotz hoher Widerstände umgesetzt werden oder warum attraktive und auch persönlich wichtige Ziele und Vorhaben nicht realisiert werden.⁶¹¹ Zusätzlich zu den motivationalen sind also volitionale Prozesse zu betrachten. Basis hierfür bietet die **Volitionstheorie** nach ACH⁶¹². Seine zentrale Annahme ist, dass der Willensakt, der feste Entschluss bei einer bestimmten Gelegenheit eine vorgenommene Handlung auszuführen, die Aufmerksamkeit und das Verhalten so beeinflusst, dass das Erreichen des gewollten Zieles erleichtert wird, auch wenn Schwierigkeiten auftreten. Der Wirkungsgrad der Willenskraft zeigt sich besonders, wenn Menschen entgegen ihren Gewohnheiten handeln. Um diese Routinemuster des Verhaltens durchbrechen zu können, sind eine Aufmerksamkeitsbündelung und so genannte Momente des Willensaktes erforderlich:

- Genaue Vorstellung von dem, was zu tun ist (Gegenständliches Moment);
- Der energische Entschluss ‚Ich will wirklich‘, so dass das Bewusstsein auf die anstehende Tätigkeitsausführung eingengt wird. Damit werden andere Handlungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschlossen (Aktuelles Moment);
- Permanente Anstrengung über den ganzen Willensakt hinweg, die die Aufmerksamkeit nicht nur punktuell, sondern über den ganzen Prozess hinweg fokussiert (Zuständliches Moment);
- Anspannung während der Tätigkeitsausführung (Anschauliches Moment).

⁶⁰⁹ Vgl. im Folgenden, sofern nicht anders zitiert, Rheinberg (1997), S. 57-93 und S. 122-176, Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 124-135, Zimbardo (1995), S. 415-440, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 324 ff. und S. 345-352

⁶¹⁰ Vgl. auch erste prinzipielle Aussage in Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie dieser Arbeit

⁶¹¹ Vgl. Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 132

⁶¹² Vgl. Ach (1910)

Die starke willentliche Konzentration auf die anstehende Tätigkeit führt zusammen mit der Aufmerksamkeitsbündelung quasi zu einer Ausblendung anderer Ereignisse und verhindert, wieder in Routine zu verfallen. Dies kann u.a. erklären, warum bei abnehmender Erfolgswahrscheinlichkeit in manchen Fällen dennoch an der Handlung festgehalten wird und oft sogar mit verstärkter Anstrengung und Konzentration.

Demnach sind im Rahmen der Innovationsförderung:

- *Innovationsziele so präzise und plastisch zu formulieren, dass sie die Vorstellungskraft der Beteiligten anregen und nicht im Widerspruch zu anderen Zielen und Aktivitäten stehen, so dass die Aufmerksamkeit thematisch gebündelt wird.*
- *Weiterhin ist für die am Innovationsprozess Beteiligten prozessbegleitend für Unterstützung zu sorgen, so dass sichergestellt ist, dass die Aufmerksamkeit auf Innovation gerichtet ist.*

Je energischer der Willensakt ist, d.h. je spezifischer und je stärker die Aufmerksamkeit fokussiert ist, desto dominanter ist die aktuelle Handlungstendenz. Inwieweit die Umsetzung der Absichten tatsächlich erfolgt ist weiterhin abhängig von der so genannten Kontrollorientierung einer Personen. In der **Handlungskontrolltheorie** nach KUH⁶¹³, die Verhaltensstabilität trotz motivationalen Schwankungen erklärt, werden Handlungsorientierung und Lageorientierung unterschieden. Die Ausprägung der Kontrollorientierung wird durch die Disposition der Person, aber auch durch die Situation (andauernde Misserfolge, überraschende Ereignisse) beeinflusst. Handlungsorientierte Personen vergegenwärtigen sich immer folgende vier Handlungsabsichten:

- angestrebter Zielzustand,
- zu verändernder Ist-Zustand,
- Diskrepanz zwischen Ist- und Ziel-Zustand,
- beabsichtigte Handlungen, um die Diskrepanz zu überwinden.

Ist eine dieser vier Handlungsabsichten nicht im Bewusstsein, wird die Handlung nicht erfolgreich ausgeführt. Die ursprüngliche Handlungsabsicht kann dennoch als degenerierte Absicht weiterhin bestehen, was zu einer destruktiven Bindung der Aufmerksamkeit führt und so künftige Handlungsrealisierungen eher behindert. Menschen, deren Absichten in degenerierter Form vorliegen, neigen zu Lageorientierung. Ihr Denken orientiert sich häufig an vergangenen Zuständen und nicht an dem, was zurzeit am Erfolg noch fehlt und was deshalb noch zu tun ist. Die Verwirklichung von Absichten ist im handlungsorientierten Zustand wahrscheinlicher als bei Lageorientierung.

⁶¹³ Vgl. Kuhl (1983)

Innovationsprozesse sind definitionsgemäß im Detail nicht genau planbar und Beteiligte werden aufgrund der Unsicherheit und Ungenauigkeit immer wieder mit kritischen Situationen und Fehlschlägen konfrontiert werden. Deshalb ist für die Innovationsförderung in solchen Situationen

- *Handlungsorientierung anzustreben, indem bei auftretenden Problemen immer nach der Lösung des Problems und nicht nach der Problemursache und den Schuldigen gesucht wird. Dies fördert Handlungsorientierung und schafft eine Atmosphäre, in der die notwendige Orientierung an der Zukunft möglich und selbstverständlich wird.*

Ein umfassendes Konzept, das speziell Hinweise dazu gibt, unter welchen Bedingungen Menschen bereit sind, sich mit Neuem zu beschäftigen ist das **Zürcher Modell der sozialen Motivation**.⁶¹⁴ Es integriert sowohl motivationale und volitionale, als auch kognitive und biologische Aspekte. Ausgangspunkt des Modells ist die psychische und physische Distanzregelung des Menschen. Diese ist Bestandteil der menschlichen Motive, d.h. jeder Mensch strebt in Abhängigkeit der sozialen Relevanz oder Bedeutung eines Objektes oder einer Personen eine optimale Distanz an. Neben der Relevanz ist die Vertrautheit bzw. Fremdheit weiterhin entscheidend für die soziale Motivation. Die Kontrolle der sozialen Distanz beruht auf der Regulation von Sicherheit und Erregung. Die Befindlichkeit der Sicherheit stellt sich bei einem engen Kontakt mit vertrauten und zugleich relevanten Objekten und Menschen ein. Erregung wächst ebenfalls mit Relevanz und Nähe, korreliert aber negativ mit Vertrautheit.⁶¹⁵ Ein Defizit an Sicherheit wird als Einsamkeit erfahren und ein Defizit an Erregung als Langeweile. Jedes Objekt kann sowohl zur Erregung als auch zur Sicherheit beitragen. In Abhängigkeit von der Situation und dem Lebensalter wird mit Sicherheit Abhängigkeit und mit Erregung Unternehmungslust als innerer Zustand verbunden. Sicherheit und Erregung werden mit den inneren Zuständen verglichen und führen zu folgenden Antriebsmustern bei Abweichungen:

- Sicherheitsstreben, zielt auf Anschluss an vertraute Objekte, Personen, Situationen (Bindung);
- Sicherheitsaversion, zielt auf Meidung vertrauter Objekte, Personen, Situationen (Überdross);
- Streben nach Erregung, zielt auf Entdeckung fremder Objekte, Personen, Situationen (Neugier);
- Erregungsaversion, zielt auf Meidung fremder Objekte, Personen, Situationen (Furcht).

Mit den inneren Erlebniszuständen Abhängigkeit und Unternehmungslust korreliert der Autonomieanspruch. Er ist der innere Erlebniszustand des Autonomiegefühls.⁶¹⁶ Der Autonomieanspruch manifestiert sich u.a. in Leistungsmotivation und Selbstwertstreben. Er wird durch soziale Akzeptanz sowie Erfolgserlebnisse gefördert und korreliert negativ mit dem Erlebniszustand Abhängigkeit und positiv mit Unternehmungslust. Entsteht eine Diskrepanz zwischen dem Autonomiegefühl und dem Autonomieanspruch, kommt es zu folgenden Antriebsmustern:

- Autonomiestreben, zielt auf Selbstbestimmung, Beherrschung und Auftrumpfen (Assertion);
- Autonomieaversion, zielt auf Unterwerfung und Demut (Submission).

⁶¹⁴ Vgl. Bischof (1993), S. 10ff., Bischof (1996), S. 12ff. „[...] ‚Sozial‘ heißt dabei soviel wie [...] durch Artgenossen ausgelöst und auf sie gerichtet“ (Bischof (1993), S. 10). Die Interpretationen des Zürcher Modells sozialer Motivation im Zusammenhang mit Innovation bzw. als Erklärungs- und Prognosemuster für die Bereitschaft mit Neuem umzugehen folgen weitestgehend der Interpretation von VON ROSENSTIEL. Vgl. von Rosenstiel (1998), S. 37ff.

⁶¹⁵ Vgl. Bischof (1993), S. 13ff.

⁶¹⁶ Nicht in die Betrachtung eingeschlossen, aber damit ebenfalls verbunden ist das Sexualmotiv, vgl. Bischof (1993), S. 15.

Diese drei Motivsysteme bzw. Antriebssysteme (Sicherheits-, Erregungs- und Autonomiesystem) sind Ausgangspunkte für das Zürcher Modell sozialer Motivation. Treten Missstände zwischen Ist- und Sollwerten auf, weil ein äußeres oder inneres Hindernis die Antriebssysteme blockiert, führt das entsprechende Streben oder Vermeiden zu einem Spannungszustand, der Aktivität in einer übergeordneten Verarbeitungsinstanz, dem Bewusstsein, auslöst und so zu Handlungen i.S. der Systemregulierung führt.⁶¹⁷ Das Modell wird in Abbildung 40 nicht in seiner komplexen, systemtheoretischen Form vorgestellt⁶¹⁸, sondern in einer vereinfachten Form, die sich an die Interpretation VON ROSENSTIEL⁶¹⁹ anlehnt.

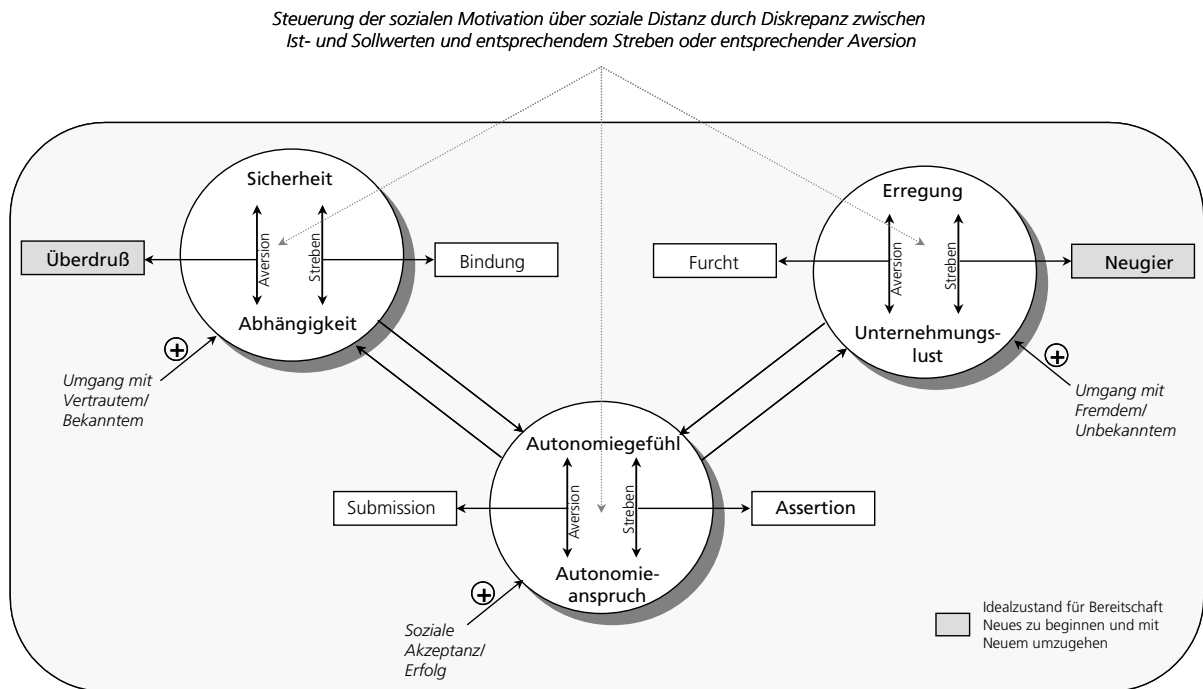


Abbildung 40: Vereinfachtes Zürcher Modell der sozialen Motivation

Für die Identifikation der Voraussetzungen und Bedingungen zum Umgang mit Neuem beschreibt das Modell einige wichtige Wirkungszusammenhänge: Ein unterentwickelter Autonomieanspruch führt zu einem Streben nach Sicherheit, das durch vertraute Objekte, Personen, Situationen befriedigt werden kann. Ein hoher Autonomieanspruch führt zu dem Wunsch nach Erregung, der durch Erlebnisse mit fremden Objekten, Personen, Situationen befriedigt werden kann. Das Bedürfnis nach Sicherheit führt zu einem Wunsch nach sozialer Bindung, während ein Übermaß an Sicherheit zu Überdruß führt. Ebenso bei dem Bedürfnis nach Erregung: Bei Untererfüllung entsteht Neugier und bei Übererfüllung Furcht. Die Bereitschaft Neues zu beginnen, setzt die im Zürcher Modell definierte Neugier voraus, ohne dass sie in Furcht umschlägt. Furcht entsteht, wenn man nicht weiß „was nun eigentlich auf einen zukommt [und da,] wo man sich den künftigen Aufgaben nicht gewachsen fühlt [...]“⁶²⁰ d.h. wenn über neue Aufgaben nicht rechtzeitig und umfassend informiert wird und wenn nicht recht-

⁶¹⁷ Vgl. Bischof (1993), S. 16

⁶¹⁸ Vgl. zur ausführlichen Darstellung Bischof (1993), S. 13ff.

⁶¹⁹ Vgl. von Rosenstiel (1998), S. 38.

⁶²⁰ von Rosenstiel (1998), S. 43

zeitig Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Aus den Funktionszusammenhängen des Modells lässt sich ableiten, dass Neugier mit einem hohen Autonomieanspruch, der durch soziale Akzeptanz und Erfolge gestützt ist, und einem absolut erfüllten Sicherheitsbedürfnis verbunden ist. Bei Überdruß an Vertrautem wächst der Wunsch nach Erregung. Dies ist Voraussetzung dafür, fremde Situationen entdecken und damit umgehen zu wollen.⁶²¹ Zusammenfassend bedeutet dies: „Überdruß am lange Vertrauten, Offenheit für das Fremde, verbunden mit Neugier sind bei einem hohen Grad an Sicherheit und unerfüllten Wünschen nach Erregung wahrscheinlich. Diese Konstellation aber gedeiht auf dem Boden der Autonomie.“⁶²²

Für die Innovationsförderung bedeuten die Erkenntnisse des Zürcher Modells der sozialen Motivation, dass:

- *der individuelle Autonomieanspruch von Mitarbeitern durch gegenseitige Akzeptanz und die angemessene Würdigung von Erfolgen erfüllt wird. Dies ist eine Voraussetzung dafür, sich mit Innovation beschäftigen zu wollen.*
- *Weiterhin sind Innovationsoffensiven und -programme zur Förderung von Innovation im Unternehmen aus einer Phase relativer Stabilität sowie Sicherheit und nicht aus einer Krisenstimmung heraus zu starten, da die mit Krisen verbundene Unsicherheit nur zu einem Streben nach Bindung zur Erfüllung des Sicherheitsbedürfnisses führen würde.*
- *Um Furcht zu vermeiden, ist eine frühe sowie umfassende Information und hohe Partizipation am Innovationsprozess anzustreben, wenn gleichzeitig sichergestellt ist, dass die Qualifikation der Mitarbeiter ausreichend ist bzw. rechtzeitig entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet sind.*

Bei den hier im Mittelpunkt stehenden Bedingungen und Voraussetzung zu innovativem Verhalten handelt es sich um Arbeitsverhalten, das in Unternehmen angestrebt wird. D.h. es handelt sich im Sinne der Motivationspsychologie um leistungsmotiviertes Verhalten. Ein umfassendes Modell zur Erklärung und Prognose leistungsmotivierten Verhaltens ist das **Ribikonmodell** nach HECKHAUSEN⁶²³. Es beschreibt „Handeln in einer „natürlichen“ Sequenz von Motivations- und Volitionsphasen“⁶²⁴ und integriert verschiedene theoretische Ansätze.⁶²⁵ Ausgangspunkt des Modells ist die Annahme, dass zu Beginn motivationaler Prozesse eine Vielzahl von Wünschen bestehen. Diese differieren zwischen den Individuen, lassen aber bestimmte bevorzugte Themenklassen beim Individuum erkennen. Sie entsprechen den Motivklassen der Inhaltstheorien und werden im Modell nicht explizit abgebildet. Sie sind jedoch die Grundlage für die Motivationsphase, in der diese Wünsche auf ihre Realisationskonse-

⁶²¹ Vgl. von Rosenstiel (1998), S. 39

⁶²² von Rosenstiel (1998), S. 42

⁶²³ Vgl. Heckhausen (1989)

⁶²⁴ Rheinberg (1997), S. 168, Hervorhebung auch im Original

⁶²⁵ Integriert werden die Aussagen des Erweiterten Kognitiven Motivationsmodell nach HECKHAUSEN (vgl. (1977)), der Volitionstheorie, der Attributionstheorie (vgl. Heider (1977), Weiner (1986)) und der Handlungskontrolltheorie und Aussagen über den Zusammenhang intrinsischer und extrinsischer Motivation.

quenzen und Machbarkeit überprüft werden. Diese Phase ist von einer so genannten ‚motivationalen Bewusstseinslage‘ begleitet. Sie zeichnet sich durch eine hohe **Sensibilität** gegenüber entscheidungsrelevanten Informationen aus, die vielfältig abgewogen werden. Wenn die abgeschätzten Folgen der Realisierung angenehmer sind als die Folgen der Nicht-Realisierung oder umgekehrt, kommt es zum Entschluss. Dabei ist die Handlungstendenz einer Person umso größer, „je sicherer das Handlungsergebnis Folgen mit hohem Anreizwert nach sich zieht, und um so eher dieses Ergebnis vom eigenen Handeln abhängt und sich nicht aus dem Gang der Dinge von alleine ergibt.“⁶²⁶ Erwartungswerte und Anreizwerte entscheiden also darüber, ob und welche Wünsche zu Handlungsabsichten werden. Bei den Erwartungswerten ist nach dem **Erweiterten Kognitiven Motivationsmodell**⁶²⁷ zwischen:

- der Handlungs-Ergebnis-Erwartung (Annahmen über die Wahrscheinlichkeit, dass das eigene Verhalten zum Ergebnis führt),
- der Situations-Ergebnis-Erwartung (Annahme über die Entwicklung der Situation, wenn nicht handelnd eingegriffen wird) und der
- Ergebnis-Folge-Erwartung (Annahme über die Kontingenz zwischen Ergebnis und Folge, also wie sehr die erwünschten Folgen durch das Ergebnis beeinflusst werden) zu unterscheiden. Sie bestimmt die Attraktivität des erzielten Ergebnisses und bildet so in klassischer Weise den Handlungsanreiz.

Bei der Abschätzung des Anreizwertes ist jedoch in Abhängigkeit von den Anreizvariablen eine weitere Perspektive zu berücksichtigen: Der Anreiz, der in der Tätigkeit selbst liegt. Es ist zwischen **intrinsischer Motivation (tätigkeitsorientierte Anreize)** und **extrinsischer Motivation (zweckorientierte Motivation)** unterschieden. Ist die Person motiviert, weil sie die Aufgabe selbst als befriedigend empfindet, wird von intrinsischer Motivation gesprochen. Im Gegensatz dazu steht die extrinsische Motivation, bei der Personen Aufgaben wegen ihrer erstrebenswerten Konsequenzen ausführen.⁶²⁸ Die meisten Menschen berücksichtigen in unterschiedlichem Ausmaß beide Anreiztypen. Deshalb ist im Einzelfall zu analysieren, ob eher zweckorientierte Anreize oder eher tätigkeitsorientierte Anreize dominieren.

Eine besondere Form intrinsischer Motivation liegt vor, wenn man freudig in der Tätigkeit aufgeht. Dieses Phänomen nennt CSIKSZENTMIHALY⁶²⁹ **Flusserleben (Flow)**. Beim Flusserleben macht die Tätigkeit Spaß, es wird keine Anstrengung empfunden, obwohl die Aufgabe objektiv betrachtet u.U. schwierig ist, und die Zeitdauer der Ausführung wird als gering empfunden. Es ist davon auszugehen, dass Flusserleben sich positiv auf die Leistung auswirkt. Notwendige Bedingung für Flusserleben ist, dass das wahrgenommene Anspruchsniveau im Gleichgewicht mit den Fähigkeiten steht und beide eher überdurchschnittlich sind. Des Weiteren müssen Zielsetzung und Feedback klar und interpretationsfrei wahrgenommen werden, so dass mit dem Verstehen der Ziele und Rückmeldungen Aufmerksamkeit nicht unnötig gebunden wird. Eine unterbrechungsfreie Strukturierung der Tätigkeit, z.B. durch eine ganzheitliche Vorgangsbearbeitung, fördert zudem Flusserleben. Bei extrinsischer Motivation wird die

⁶²⁶ Rheinberg (1997), S. 128

⁶²⁷ Vgl. Heckhausen (1977)

⁶²⁸ Vgl. z.B. Kehr u.a. (1999), S. 85

⁶²⁹ Vgl. Csikszentmihalyi (2000)

Tätigkeit als wichtig erachtet, weil sie dazu dient, ein als wichtig empfundenen Ziel zu erreichen. So entsteht eine Zielbindung (commitment), in die die Durchführung der damit verbundenen Aufgabe verankert ist. Hohe Zielbindung hat eine Selbstverpflichtung zur Folge, die den Willen zu einem bestimmten Verhalten fördert.⁶³⁰ Extrinsisch motivierte Personen erleben aber auch bei starker Selbstverpflichtung bzw. einem ausgeprägten Willen die Aufgabendurchführung als anstrengend, selbst wenn die Aufgabe objektiv betrachtet nicht schwierig ist. Es entsteht i.d.R. kein Flusserleben. Der Idealfall tritt ein, wenn die Durchführung einer Aufgabe als wichtig empfunden wird, so dass Zielbindung entsteht, ihre Ausführung gleichzeitig Spaß vermittelt und so Flusserleben erlaubt. Bei allen Bestrebungen, intrinsische Motivation mit Flow-ähnlichen Phänomenen zu erzeugen, ist jedoch zu beachten, dass sich das Verhalten bei „leistungsthematischen Zielen am zutreffendsten über Erwartungswertvariablen, besonders über Handlungs-Ergebnis-Erwartungen, vorhersagen lässt.“⁶³¹ Daraus folgt, dass z.B. im beruflichen Alltag der ‚Spaßfaktor‘ alleine nicht ausreichend ist, sondern leistungsorientiertes Verhalten u.a. auch über die Handlungs-Ergebnis-Erwartung, also die Wahrnehmung der Erfolgswahrscheinlichkeit des eigenen Handelns, gefördert werden kann.

Ist aus dem Wunsch eine Handlungsabsicht oder Intention geworden, ändert sich die Bewusstseinslage: In der nun folgenden Volitionsphase kommen vor allem die Erkenntnisse und Prozesse der Volitionstheorie zum Einsatz. Diese volitionale Bewusstseinslage zeichnet sich durch eine hohe Sensibilität für Informationen aus, die zur Realisierung der Intention benötigt werden, also bei der Planung der Handlungsrealisierung unterstützen. Dabei werden Informationen, die den gefassten Entschluss in Frage stellen, tendenziell ignoriert. Die beiden Bewusstseinslagen bilden eine Art Schutz für die in den jeweiligen Phasen ablaufenden Prozesse und angestrebten Ziele, indem vornehmlich die phasenmäßig passenden Informationen zugelassen werden.⁶³²

Absichten können nicht immer sofort nachdem sie gefasst sind realisiert werden. Sie werden i.d.R. gespeichert und in Abhängigkeit ihrer Stärke, Dringlichkeit und der Situationsgegebenheit realisiert. Kommt es dann zur Handlung, beginnt die aktionale Volitionsphase. Je nach Erfordernis, d.h. nach Aufgabenschwierigkeit richtet sich die Aufmerksamkeit auf verschiedene Ebenen der Zielerreichung. Ist die Aufgabe einfach, kann sich die Aufmerksamkeit z.B. auf die Sicherung der Handlungsfolgen konzentrieren oder unerwünschte Nebenwirkungen durch Beachtung von zusätzlichen Bedingungen ausschließen. Ist die Handlung beendet, beginnt wieder eine Motivationsphase, in der rückblickend die Bewertung der Handlung und der Handlungsergebnisse vorgenommen wird. Dabei werden Erfolg und Misserfolg auf bestimmte Ursachen zurückgeführt, was unterschiedliche Auswirkungen auf die Selbstbewertung und die Motivation für weitere Handlungen hat.

⁶³⁰ Hier ist eine Parallele bzw. die Wegbereitung für eine im Folgenden volitionale Steuerung des Verhaltens zu sehen.

⁶³¹ Rheinberg (1997), S. 135

⁶³² Vgl. Brandstätter, Gollwitzer (1996), S. 135

Gemäß der **Attributionstheorien**⁶³³ lassen sich diese Ursachen entlang zweier Dimensionen kategorisieren: Zum einen anhand der Personenabhängigkeit (liegt die Ursache in der Person oder in der Umwelt bzw. Situation begründet), die vor allem die Selbstbewertung (Stolz, Beschämung) beeinflusst und zum anderen anhand der zeitlichen Stabilität (zeitlich stabil oder variabel), die vornehmlich die Erwartung über das künftige Abschneiden beeinflusst. Personenabhängig und zeitlich stabil ist z.B. die Fähigkeit einer Person. Auch personenabhängig aber zeitlich variabel sind die erbrachten Anstrengungen. Ursachen der Attributionstheorie, die nicht in der Person begründet sind, sind Aufgabenschwierigkeit (zeitlich stabil) und Zufallseinflüsse wie Glück oder Pech (zeitlich variabel). Insgesamt beeinflusst die Zeitstabilitätsdimension die Erfolgserwartung und die Personenabhängigkeitsdimension den Anreiz zu leistungsmotiviertem Verhalten. Personen, die Misserfolge mit zeitstabilen Faktoren erklären, werden kaum erwarten, beim nächsten Versuch besser zu sein. Werden hingegen zeitvariable Faktoren verantwortlich gemacht, wird die Erfolgserwartung weniger beeinträchtigt. Die Selbstbewertung bleibt relativ unbeeinflusst, wenn Umweltfaktoren für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich gemacht werden. Freude, Stolz und Zufriedenheit nach Erfolg werden in der Selbstbewertung besonders intensiv erlebt, wenn eigene Fähigkeiten als Ursache gesehen werden. Dies fördert das Selbstvertrauen und so die Handlungsbereitschaft für neue Handlungssituationen. Bei der Fremdbewertung, wie z.B. durch Vorgesetzte, ist hingegen zu beobachten, dass die im Rahmen der Fremdbeobachtung bemerkte Anstrengung über Lob und Tadel entscheiden.

Nach Zielerreichung werden (gespeicherte) Intentionen handlungsorientiert sofort auf Realisierung überprüft. Bei Zielverfehlung wird in Abhängigkeit von der festgestellten Ursache entschieden, ob die ursprüngliche Intention weiter zu realisieren ist oder ob sie aufgegeben werden soll (degenerierte Absicht). Die Wahrscheinlichkeit der Aufgabe mit folgender Resignation ist gemäß der Handlungskontrolltheorie⁶³⁴ bei Lageorientierung höher. Hilfreich ist hier eine schnelle Ankündigung neuer Aufgaben, da bei einer Beschäftigung mit neuen Aufgaben schneller zu handlungsbezogenen Kognitionen zurückgefunden werden kann.

Das **Rubikonmodell der Handlung** ist wie jedes Modell eine schematische und vereinfachte Abbildung der Realität. So ist in Realität nicht davon auszugehen, dass jedes Verhalten und jede Handlung immer den Verlauf von Wunsch zur Intention über die motivationale Bewusstseinslage und von Intention zum nach außen sichtbaren Handeln über die volitionale Bewusstseinslage nimmt. Jeder Mensch hat, vor allem mit fortschreitendem Alter, bereits gespeicherte Intentionen, die in entsprechenden Situationskonstellationen abgerufen werden können, so dass unmittelbar die Volitionsphase beginnt. Auch wird willentliche Anstrengung nicht unnötig eingesetzt, wie z.B. bei Tätigkeiten, die in sich selbst Spaß machen und flüssig ablaufen. Die Volitionsphase des Handelns ist dann besonders von Bedeutung, wenn zur Tätigkeitsausführung Widerstände oder automatisierte Gewohnheiten überwunden werden müssen. Je nach Situation und Motivlage erfolgt deshalb eher eine motivationale oder volitionale Steuerung des Verhaltens. Stimmt die auszuführende Tätigkeit mit den Motiven und Vorlieben einer Person überein, erfolgt eine motivationale Steuerung. Eine eher volitionale Steuerung erfolgt, wenn die Tätigkeit nicht mit der Motivstruktur übereinstimmt oder die Tätigkeit nur deshalb

⁶³³ Vgl. z.B. Heider (1977), Weiner (1986)

⁶³⁴ Vgl. Kuhl (1983)

ausgeführt wird, weil dadurch ein entferntes Ziel zu erreichen ist. Hier ist der Anstrengungsaufwand höher und die konsequente Realisierung ist durch die Momente des Willensaktes vor Störungen abzuschirmen.

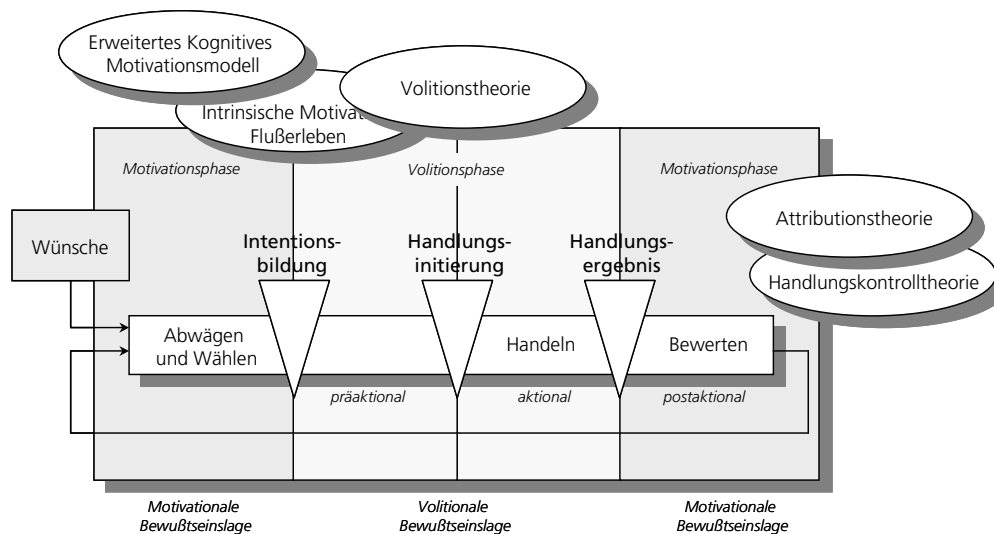


Abbildung 41: Rubikonmodell der Handlung
Quelle: In Anlehnung an Heckhausen (1989), S.212

Aus den beiden Arten der Verhaltenssteuerung lässt sich kein typologisches Konzept ableiten, da beide Formen bei jedem Menschen vorkommen können. Sobald keine Extremformen vorliegen, schließen sie sich auch nicht gegenseitig aus. Das bedeutet, dass z.B. im Berufsalltag auch bei eher anreizarmen Aktivitäten, z.B. mit zunehmendem Kennenlernen der Tätigkeit und zunehmender Ausführungskompetenz, Phänomene des Flusserebens auftreten können, oder es werden Zweckaufgaben mit willentlicher Anstrengung verrichtet, deren Anreiz in dem sich anschließenden Vollzug in sich reizvoller Tätigkeit liegt.⁶³⁵

Für die Innovationsförderung bedeutet dies:

- *Aktives, leistungsmotiviertes Verhalten im Innovationsprozess kann vor allem dadurch gefördert werden, dass für Prozessbeteiligte die Wirkung ihres Verhaltens erkennbar wird, so dass die Erwartung, dass das eigene Verhalten auf das Erreichen von Ergebnissen mehr Einfluss hat als Situationsbedingungen, gefördert wird.*
- *Hoher Anreiz zu leistungsmotiviertem Verhalten im Innovationsprozess wird durch die empfundene Bedeutung der Aufgabe und die Einsicht in ihre Notwendigkeit geboten. Leistungsfördernder Spaß und Freude bei der Tätigkeitsausführung sind durch klare und interpretationsfreie Zielsetzungen und Feedbacks sowie eine ganzheitliche Vorgangsbearbeitung zu fördern. Dabei sind die Anforderungen der Aufgabe so zu gestalten, dass noch eine Herausforderung besteht.*

⁶³⁵ Vgl. Rheinberg (1997), S. 176

- *Erfolge bei Zwischenergebnissen im Innovationsprozess sind auf personenabhängige und zeitstabile Faktoren zurückzuführen, um positive Selbstbewertungen zu erzielen, die das Selbstvertrauen für weitere Handlungsschritte stärken. In Beurteilungsgesprächen sind weiterhin Misserfolge so zu verarbeiten, dass diese nicht das Selbstvertrauen untergraben, indem auch personenunabhängige und zeitinstabile Faktoren als Ursache erkannt werden. Resignation kann weiterhin dadurch vermieden werden, dass Misserfolge und Fehlschläge nicht lange bedauert werden, sondern sofort neue Aufgaben angegangen werden.*
- *In Abhängigkeit des Grads der Neugier, ist die Teilnahme am Innovationsprozess eher motivational (Übereinstimmung der Tätigkeit mit den eigenen Motiven) oder volitional gesteuert. Bei der motivationsfördernden Unterstützung der Prozessbeteiligten ist demnach individuell auf die Motivlage der Betroffenen zu achten.*

Unabhängig vom leistungsmotivierten Aspekt, sind mit dem Arbeitsverhalten in Unternehmen für das Individuum die Annahme und der Grad der Ausgestaltung formaler und informeller Rollen verbunden.⁶³⁶ Die **Anreiz-Beitrags-Theorie** nach MARCH, SIMON⁶³⁷, konzentriert sich auf die Beziehung zwischen Individuum und seiner direkten Umwelt im Unternehmen, repräsentiert durch Gruppen von Mitarbeitern, eingesetzte (personal)wirtschaftliche Maßnahmen und die Arbeitsaufgabe selbst, um u.a. die Bedingungen für rollenkonformes Verhalten in Unternehmen herauszufinden.⁶³⁸ Rollenkonform ist Verhalten dann, wenn es den Anforderungen und Normen im Unternehmen entspricht. Als Verhaltensalternative wird in der Anreiz-Beitrags-Theorie die Beschränkung der Arbeitsergebnisse auf ein gerade noch geduldetes Minimum betrachtet (z.B. Dienst nach Vorschrift) oder der Austritt aus dem Unternehmen.⁶³⁹ Grundlage ist die Interpretation der Organisation als politische Koalition aus Individuen. In ihr werden aus den Individualzielen in einem Verhandlungsprozess Unternehmensziele festgelegt. Die Verhandlungen vollziehen sich zwischen Einzelpersonen und Gruppen, deren Einfluss von der Machtverteilung im Unternehmen abhängig ist. Insgesamt lassen sich für den Verhandlungsprozess die drei Stufen **Festlegung der Koalitionsbedingungen, Stabilisierung und Priorisierung der ausgehandelten Zielvorstellungen und Zielanpassung durch Erfahrung** definieren.

Unterschiedliche Verhandlungspositionen werden durch Ausgleichszahlungen, in Form von monetären (z.B. Gehalt bzw. Gehaltssteigerung) und immateriellen Werten (z.B. Ausbildungsmöglichkeiten) ausgeglichen. Die Koalitionsdauer ist von der Fähigkeit der Organisation abhängig, ihre Mitglieder durch vielfältige Anreize an sich zu binden und die Anreize so zu gestalten, dass sie zu ausreichenden Beitragsleistungen bereit sind. Die Beiträge eines Organisationsmitgliedes umfassen die Erfüllung der formalen Rollenerwartungen (z.B. Durchführung zugeteilter Aufgaben) und der informellen Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder. Anreize sind in diesem Zusammenhang alle Zuwendungen,

⁶³⁶ Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 734ff.

⁶³⁷ Vgl. March, Simon (1976), vorliegende Arbeit folgt der Interpretation der Anreiz-Beitrags-Theorie nach KUPSCH, MARR (vgl. (1991), S. 745ff.).

⁶³⁸ MARCH, SIMON beschreiben auch die Einflussgrößen auf eine Teilnahmeentscheidung bzw. Austritts-/Eintrittsneigung eines Individuums in Organisationen, vgl. zusammenfassend Kupsch, Marr (1991), S. 746ff..

⁶³⁹ Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 734

Zahlungen, Freiräume etc. soweit sie zur Erfüllung der Bedürfnisse des Mitarbeiters beitragen, also der Motivstruktur der Menschen entsprechen. Hierzu gehören auch Anreize, die nicht Teil des quantitativen Anreizsystems sind, wie z.B. informelle Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern, die helfen, soziale Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Wertschätzung zu befriedigen. Sind die Anreize insgesamt höher als zur Aufrechterhaltung der Beitragsleistungen notwendig ist, entsteht Überschuss, der „organizational slack“⁶⁴⁰ genannt wird. Nach der Anreiz-Beitrags-Theorie ist der bewertende Vergleich zwischen den angebotenen Anreizen des Unternehmens und den zu leistenden Beiträgen ausschlaggebend für das Verhalten des Individuums im Unternehmen. Sich im Unternehmen rollenkonform zu verhalten, d.h. seine Aufgaben angemessen zu bearbeiten und Ergebnisse zu erbringen, und nicht nur Mindestanforderungen zu genügen, ist vor allem abhängig von

- individuellen Zielvorstellungen, die auch als Maßstäbe für die Bewertung alternativer Verhaltensweisen dienen,
- Art und Menge der Alternativen, die wahrgenommen werden und
- subjektiv wahrgenommene oder erwartete Konsequenzen, die den Alternativen zugeordnet werden.

Momente der Verhaltensentscheidung unterliegen dem Einfluss von Bedingungen und Zuständen in der Person und in der Umwelt. Diese Einflussgrößen, die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge, ihre Wirkung auf die Momente der Verhaltensentscheidung und ihren Bezug zu personalwirtschaftlichen Instrumenten, die auch Ansatzpunkte zur Innovationsförderung bieten⁶⁴¹, stellt Abbildung 42 im Überblick dar.⁶⁴²

In Bezug auf die beschriebenen Rollen im Innovationsprozess und ein rollenkonformes Verhalten sind insbesondere folgende Zusammenhänge⁶⁴³ der Anreiz-Beitrags-Theorie, die in Abbildung 42 zu erkennen sind, von Bedeutung:

Der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an der Ziel- und Entscheidungsfindung hängt maßgeblich vom Führungsstil ab. Je kooperativer, d.h. je mehr Beteiligung einerseits gewährt und andererseits gefordert wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Handlungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, die der unternehmensspezifischen Zielsetzung und den Interessen des Unternehmens entgegenstehen.

- ***Ein kooperativer Führungsstil fördert demnach die Bereitschaft, Rollen im Innovationsprozess anzunehmen und auszugestalten mehr, als ein autoritärer und anweisender Führungsstil. Voraussetzung sind angemessene Fähigkeiten des Mitarbeiters, so dass keine Über- bzw. Unterforderung entsteht.***

⁶⁴⁰ Kupsch, Marr (1991), S. 745, Scholz (2000), S. 720

⁶⁴¹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten.

⁶⁴² Für weitere Erläuterungen zur Verhaltensentscheidung von Individuen in Organisationen und zum Erklärungsansatz sowie den Einflussgrößen für die Eintritts- oder Austrittsentscheidung von Individuen in bzw. aus Organisationen der Anreiz-Beitrags-Theorie vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 745ff..

⁶⁴³ Vgl. auch die zusammenfassende Darstellung der Zusammenhänge der Anreiz-Beitrags-Theorie in Kupsch, Marr (1991), S. 750ff.

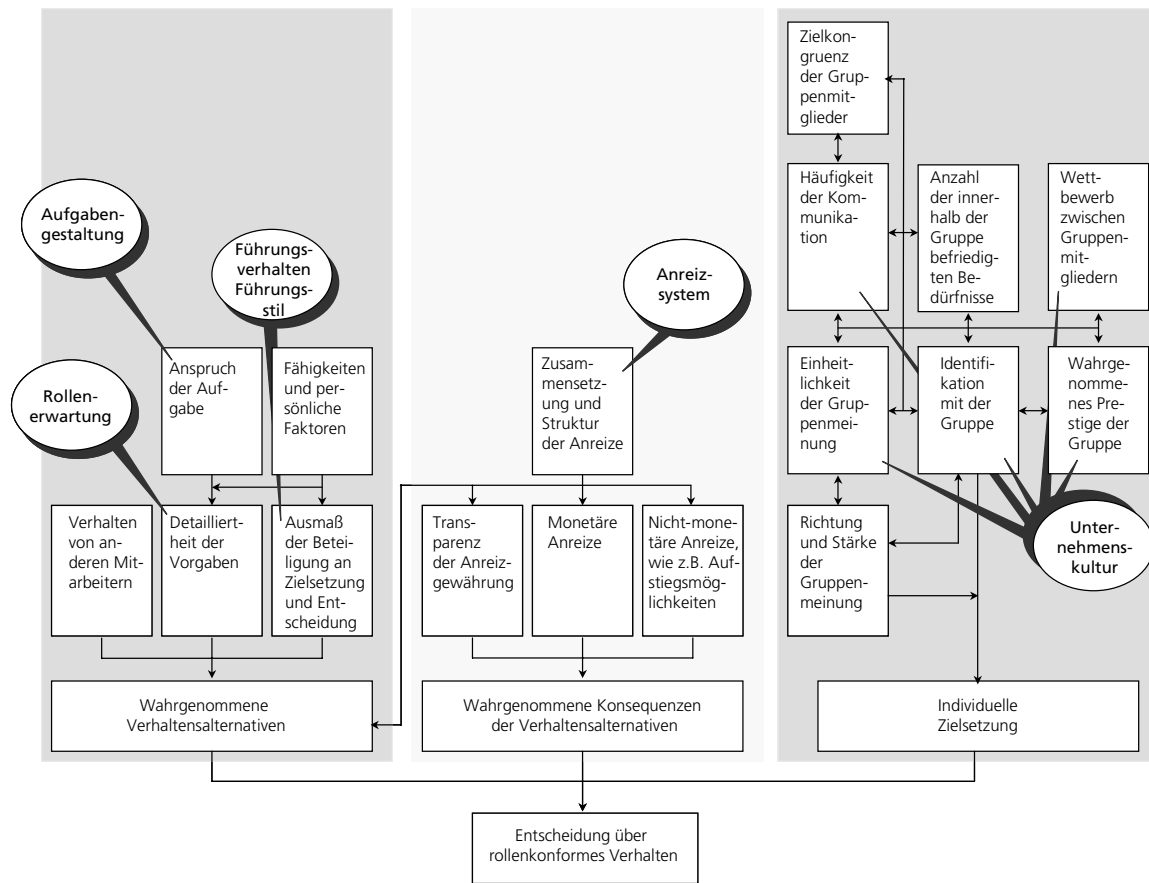


Abbildung 42: Einflussgrößen auf rollenkongformes Verhalten der Anreiz-Beitrags-Theorie und ihren Bezug zu personalwirtschaftlichen Instrumenten

Quelle: Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 751

Je detaillierter Vorgaben zur Aufgabenerfüllung sind, d.h. je stärker sie als bevormundende Anweisungen empfunden werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter zu einem Verhalten neigen, das nicht rollenkongform ist. Der Grad der Detaillierung ist wiederum abhängig von den Fähigkeiten des Mitarbeiters und dem Anspruch der Aufgabe. In der Detaillierung der Vorgaben und Anweisungen drücken sich u.a. das Menschenbild und die Rollenerwartung der Führungskraft aus. Wird selbständiges Arbeiten erwartet, sind die Vorgaben wenig detailliert, was dazu führt, dass rollenkongformes Verhalten gefördert wird.

- **Im Hinblick auf die Innovationsförderung ist also das Führen über Zielvereinbarungen mit bewusst offener Aufgabenstellungen und nicht über detaillierte Vorgaben anzustreben. Werden Aufgaben so gestaltet, dass sie anspruchsvoll sind (gemessen an den Fähigkeiten des Mitarbeiters), in sich abgeschlossen, so dass Ergebnisse und Erfolge des eigenen Verhaltens sichtbar werden, wird damit weiterhin rollenkongformes Verhalten gefördert.**

Von der Ausgestaltung und Zusammensetzung des Anreizsystems ist abhängig, welche Konsequenzen zu den Verhaltensalternativen die Organisationsmitglieder erwarten können. Ein Anreizsystem setzt sich aus monetären und nicht-monetären Anreizen zusammen. Zu den nicht-monetären Anreizen

zählen u.a. Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Anreize, die die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ermöglichen. Grundsätzlich soll das Anreizsystem positive Verstärker für Verhalten bieten, das auch formal gefordert wird und mit der Zielsetzung des Unternehmens übereinstimmt. Anreizsysteme, die auf hohe Sicherheit und Routine bedachtes Verhalten (unbewusst) fördern, wirken hinsichtlich Innovationsförderung tendenziell hinderlich. Es ist also darauf zu achten, dass das Anreizsystem Verhalten nicht nach ungeschriebenen Regeln und Zielen fördert, die formal geforderten entgegenstehen. Für die Beurteilung der motivationalen Wirkung der Anreize ist letztlich die subjektive Wahrnehmung des Mitarbeiters ausschlaggebend. Um in der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters einen hohen Nutzenbeitrag stiften zu können, sind individuell zusammenstellbare Anzelelemente zu berücksichtigen und die Anreizgewährung ist transparent zu gestalten, d.h. der Mitarbeiter muss die Bemessungskriterien selbst nachvollziehen können.

- ***Grundsätzlich ist der Transparenz der Anreizgewährung und der individuellen Gestaltung eine hohe Wirkung auf rollenkonformes Verhalten beizumessen. Innovationsfördernde Anreizsysteme belohnen innovatives Verhalten, das auch formal gefordert wird und mit den Zielen des Unternehmens konsistent ist.***

Die Entscheidung, sich einer Rolle voll und ganz oder eher halbherzig anzunehmen, ist zu einem großen Teil von der individuellen Zielsetzung abhängig. In Unternehmen steht diese wiederum unter dem Einfluss von verschiedenen, sich wechselseitig beeinflussenden Faktoren, die auf jede Gruppe und Mitarbeiter im Unternehmen wirken. Jeder Mitarbeiter ist im Unternehmen in irgendeiner Form in eine Gruppe integriert. Diese formal oder informell entstandenen Gruppen üben durch die Gruppenmeinung Einfluss auf die individuellen Werte, Einstellungen und Zielsetzungen aus. Inwieweit eine Gruppe, also z.B. die Gruppe aller Mitarbeiter, aller Führungskräfte oder ein bestimmtes Team, tatsächlich Einfluss ausüben kann, ist abhängig von der Identifikation mit der Gruppe und deren Werthaltung. Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang sind mittelbar über die Unternehmenskultur steuerbar. Die Häufigkeit der Kommunikation im Unternehmen und innerhalb einer Gruppe, wie einheitlich eine Gruppenmeinung sein muss oder ob unterschiedliche Meinungen bewusst zugelassen oder gar gefördert werden, ob und in welcher Art Wettbewerb zwischen den Gruppen herrscht, ob bestimmte Gruppen ein besonderes Ansehen genießen etc. wird über die allgemein anerkannten Werte und Normen des Unternehmens beeinflusst.

- ***Die Entscheidung für rollenkonformes Verhalten wird im Sinne innovativen Verhaltens positiv beeinflusst, wenn Werte wie Sensibilität gegenüber Veränderungen, Offenheit gegenüber Neuem, Kreativität mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen und in der Gruppe hohes Ansehen genießen, so dass eine hohe Identifikation mit diesen Werten entsteht.***

Der Wert der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Ableitung von Ansätzen zur Förderung innovativen Verhaltens liegt in der Nähe ihrer Aussagen zu personalwirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen bzw. Instrumenten. Insgesamt steht hinter dieser Theorie ein Bild des Menschen, der rational handelt und sich immer entsprechend dem Ergebnis der Bewertung von Anreiz und Beitrag verhält. Handlungen zur Vermeidung oder Handhabung von Widerständen sowie Aspekte der

Motivationspsychologie, wie z.B. intrinsische Motivation, Flusserleben und rational nicht begründbare Verhaltensentscheidungen, werden nicht berücksichtigt. Jeder dieser Aspekte bietet jedoch für spezifische Fragestellungen wertvolle Hinweise, so dass Aussagen hierzu, die im Rahmen der Volitionstheorie, im Zürcher Modell der sozialen Motivation und dem Rubikonmodell des Handelns gemacht werden, zur Förderung innovativen Verhaltens ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Damit werden letztlich Aspekte von kognitiven, humanistischen, behavioristischen, psychodynamischen sowie biopsychologischen Erklärungsmodellen⁶⁴⁴ bei der Förderung innovativen Verhaltens beachtet. Abbildung 43 fasst die im Einzelnen erläuterten Theorien und Modelle sowie ihre Folgen für die Innovationsförderung in Form von Arbeitshypothesen zusammen. Diese beziehen sich bei der Anreiz-Beitrags-Theorie schon sehr konkret auf einzelne personalwirtschaftliche oder organisatorische Maßnahmen und Instrumente (siehe Hervorhebung durch Fettdruck). Erkenntnisse der ebenfalls ausgeführten Theorien und Modelle werden im Rahmen der sich anschließenden Ausgestaltung der Determinanten und Parameter innovativen Verhaltens konkretisiert bzw. als Anforderung berücksichtigt. Insgesamt beziehen sich die abgeleiteten Arbeitshypothesen aller Theorien und Modelle auf die im Mittelpunkt der Arbeit stehenden betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfaktoren Mensch und Organisation.⁶⁴⁵

| Aussagen motivationspsychologischer Modelle | Arbeitshypothesen zur Innovationsförderung |
|---|---|
| Was fördert die Bereitschaft, Routineverhalten zu ändern und Neues zu beginnen? | |
| Volitionstheorie: Die Bereitschaft, Wissen und Können anzuwenden (Motivation), ist noch nicht ausreichend, um alle Phänomene des Verhaltens, vor allem der Durchführung von Handlungen, erklären zu können. Die Kraft des Willens ist ebenso zu betrachten. Widerstände, Gewohnheiten werden durch willentliche Anstrengung durchbrochen bzw. verändert. | |
| <p>Je größer das commitment und je energischer das aktuelle Moment des Willensaktes, desto dominanter ist die aktuelle Handlungstendenz.</p> <p>Je höher die Willensstärke, desto eher können Routinehandlungen durchbrochen werden.</p> <p>Eine genaue, sehr spezifische Vorstellung des neuen Verhaltens und eine das neue Verhalten begleitende Fokussierung der Aufmerksamkeit fördern die Willensstärke zur Veränderung von Routinehandlungen.</p> | <p>Innovationsziele sind so präzise und plastisch zu formulieren, dass sie die Vorstellungskraft der Beteiligten anregen und nicht im Widerspruch zu anderen Zielen und Aktivitäten stehen, so dass die Aufmerksamkeit thematisch gebündelt wird.</p> <p>Für die am Innovationsprozess Beteiligten ist prozessbegleitend für Unterstützung zu sorgen, so dass sichergestellt ist, dass die Aufmerksamkeit auf Innovation gerichtet ist.</p> |
| Handlungskontrolltheorie: Der Wille, Handlungen tatsächlich und konsequent auszuführen, ist u.a. von der Kontrollorientierung (Orientierung an künftigen Aufgaben oder Orientierung an Vergangenen) abhängig. | |
| <p>Die Ausprägung der Kontrollorientierung (Handlungsorientierung oder Lageorientierung) ist neben der Intensität des Willensaktes ausschlaggebend für die Handlungskonsequenz.</p> <p>Die Verwirklichung von Absichten ist im handlungsorientierten Zustand wahrscheinlicher als bei Orientierung an Vergangenen, i.S. der Lageorientierung.</p> | <p>Bei auftretenden Problemen im Innovationsprozess ist immer nach der Lösung des Problems und nicht nach der Problemursache und den Schuldigen zu suchen. Dies schafft eine Atmosphäre, in der die notwendige Orientierung an der Zukunft möglich und selbstverständlich wird.</p> |

⁶⁴⁴ Zu den Hauptaussagen, zur Positionierung und Bedeutung dieser Erklärungsmodelle für die Motivationspsychologie vgl. Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie.

⁶⁴⁵ Vgl. die Ausführungen zu betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfaktoren und ihre Bedeutung für die vorliegende Arbeit in Kapitel 2.3 Ansatzpunkte für das Management von Innovationsprozessen.

| Aussagen motivationspsychologischer Modelle | Arbeitshypothesen zur Innovationsförderung |
|--|---|
| Zürcher Modell der sozialen Motivation: Diskrepanzen (Mangelzustände oder Übererfüllung) in drei Antriebssystemen (Sicherheits-, Erregungs- und Autonomiesystem) initiieren und steuern Verhalten. | |
| <p>Erfolg und soziale Akzeptanz fördern Autonomie, die die Basis für das Bedürfnis nach Erregung (Neugier) ist, so dass eher die Bereitschaft entsteht, Neues zu wagen.</p> <p>Kritik und mangelnde Anerkennung führen zu einem mangelnden Sicherheitsgefühl, wodurch das Bedürfnis nach Sicherheit wächst, das durch das Bewahren von Vertrautem befriedigt wird. Der Drang nach Neuem wird reduziert.</p> <p>Mangelnde Erfahrung mit fremden Situationen, unzureichende Qualifikation und unbefriedigtes Sicherheitsstreben kann trotz des Wunsches nach Erregung Unternehmungslust in Furcht umschlagen lassen.</p> | <p>Voraussetzung dafür, sich mit Innovation beschäftigen zu wollen, ist die gegenseitige Akzeptanz und die angemessene Würdigung von Erfolgen.</p> <p>Innovationsoffensiven und -programme zur Innovationsförderung sind in Phasen relativer Stabilität sowie Sicherheit zu starten.</p> <p>Um Furcht zu vermeiden, ist eine frühe sowie umfassende Information und hohe Partizipation am Innovationsprozess anzustreben. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter ausreichend ist.</p> |
| Rubikonmodell des Handelns: Sowohl motivationale als auch volitionale Phasen bestimmen (leistungsmotiviertes) Verhalten. Erkenntnisse des Erweiterten Kognitiven Motivationsmodells, der Attributionstheorie, über intrinsische und extrinsische Motivation und Volitionstheorie werden berücksichtigt. | |
| <p>Leistungsmotiviertes Verhalten wird u.a. durch die drei Erwartungswerte ‚Handlungs-Ergebnis‘-, ‚Situations-Ergebnis‘- und ‚Ergebnis-Folge-Erwartung‘ (Anreiz der Situation) gesteuert. Bei leistungsthematischen Zielen ist zur Prognose des Verhaltens vor allem die Handlungs-Ergebnis-Erwartung geeignet. Die Erwartung, dass das eigene Verhalten auf das Erreichen von Ergebnissen mehr Einfluss hat als Situationsbedingungen fördert die Handlungsbereitschaft.</p> <p>In Abhängigkeit der Anreizvariablen wird zwischen intrinsischer Motivation (tätigkeitsorientiert) und extrinsischer Motivation (zweckorientiert) unterschieden. Menschen berücksichtigen je nach Situation beide Anreiztypen. Extrinsische Motivation kann zu einem hohen commitment führen. Intrinsische Motivation, auch in der phänomenologischen Ausprägung des Flows, erleichtert Tätigkeiten, vermittelt Spaß, Freude und wirkt sich positiv auf die Leistung aus. Der Anreiz zu extrinsisch motiviertem Verhalten kann darin liegen, dass dadurch Voraussetzungen für Tätigkeiten mit Fluss erleben geschaffen werden.</p> <p>Nach erfolgter Handlung haben die im Rahmen einer Bewertung als Ursachen für Erfolg oder Misserfolg festgestellten Faktoren (personenab- oder personenunabhängige und zeitlich stabile oder zeitlich variable Faktoren) Einfluss auf das weitere Verhalten. Bei Selbstbewertung werden Freude, Stolz und Zufriedenheit nach Erfolg besonders intensiv erlebt, wenn eigene Fähigkeiten als Ursache angesehen werden. Bei Fremdbewertung, wie z.B. durch Vorgesetzte, wird dagegen die wahrgenommene Anstrengung als Grundlage für Lob und Tadel herangezogen.</p> <p>Eine motivationale Verhaltenssteuerung erfolgt, wenn die auszuführende Tätigkeit mit den Motiven und Vorlieben einer Person übereinstimmt. Eine volitionale Steuerung erfolgt, wenn die Tätigkeit nicht mit der Motivstruktur übereinstimmt oder sie nur Mittel zum Zweck ist.</p> | <p>Aktives, leistungsmotiviertes Verhalten im Innovationsprozess kann vor allem dadurch gefördert werden, dass durch die entsprechende Aufgabengestaltung für Prozessbeteiligte die Wirkung ihres Verhaltens erkennbar wird.</p> <p>Hoher Anreiz zu leistungsmotiviertem Verhalten im Innovationsprozess wird durch die empfundene Bedeutung der Aufgabe und die Einsicht in ihre Notwendigkeit geboten.</p> <p>Leistungsfördernder Spaß und Freude bei der Tätigkeitsausführung sind durch klare und interpretationsfreie Zielsetzungen und Feedbacks sowie eine ganzheitliche Vorgangsbearbeitung zu fördern. Dabei müssen die Anforderungen der Aufgabe so gestaltet sein, dass noch eine Herausforderung besteht.</p> <p>Erfolge bei Zwischenergebnissen im Innovationsprozess sind auf personenabhängige und zeitstabile Faktoren zurückzuführen, um das Selbstvertrauen für weitere Handlungsschritte zu stärken. In Beurteilungsgesprächen sind weiterhin Misserfolge so zu verarbeiten, dass sie nicht das Selbstvertrauen untergraben, indem auch personenunabhängige und zeitinstabile Faktoren als Ursache erkannt werden. Resignation kann weiterhin dadurch vermieden werden, dass Misserfolge und Fehlschläge nicht lange bedauert werden, sondern sofort neue Aufgaben angegangen werden.</p> <p>In Abhängigkeit des Grads der Neugier, ist die Teilnahme am Innovationsprozess eher motivational oder volitional gesteuert. Bei der motivationsfördernden Unterstützung der Prozessbeteiligten ist demnach individuell auf die Motivlage der Betroffenen zu achten.</p> |

| Aussagen motivationspsychologischer Modelle | Arbeitshypothesen zur Innovationsförderung |
|---|--|
| Was fördert rollenkongformes Verhalten von Individuen in Organisationen? | |
| Anreiz-Beitrags-Theorie: Rationale Abwägung zwischen vom Unternehmen gebotenen Anreizen und selbst zu leistenden Beiträgen führen zu einer Entscheidung über rollenkongformes Verhalten im Unternehmen. | |
| <p>Ein sich gegenseitig beeinflussendes Geflecht aus Einflussgrößen für wahrgenommene Verhaltensalternativen und deren Konsequenzen sowie individuellen Zielsetzungen des Individuums bestimmt die Entscheidung über rollenkongformes Verhalten.</p> <p>Ein in der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben (vom Unternehmen gebotene Anreize) und Nehmen (Leistungsbeiträge des Mitarbeiters) führt zu rollenkongformem Verhalten.</p> <p>Unabhängig vom Inhalt des Anreizsystems ist die Transparenz der Kriterien und Zuteilungsmechanismen von hoher Bedeutung für rollenkongformes Verhalten, sowie die Vermeidung kontraproduktiver Wirkungen, wenn Verhaltensweisen gefördert werden, die den Zielen des Unternehmens entgegenstehen.</p> <p>Hohe Partizipation an Entscheidungen und Zielsetzungsprozessen sowie anspruchsvolle Aufgaben und bewusst offene Vorgaben zur Aufgabenerfüllung fördern rollenkongformes Verhalten.</p> <p>Gemeinsam akzeptierte und gelebte Normen und Werte stärken die Gemeinschaft in der Gruppe und begünstigen bei hoher Identifikation rollenkongformes Verhalten, indem sie die individuellen Zielsetzungen beeinflussen.</p> | <p>Ein kooperativer Führungsstil fördert die Bereitschaft, Rollen im Innovationsprozess anzunehmen und auszugestalten. Voraussetzung sind angemessene Fähigkeiten des Mitarbeiters.</p> <p>Das Führen über Zielvereinbarungen mit bewusst offenen Aufgabenstellungen fördert rollenkongformes Verhalten im Innovationsprozess. Werden Aufgaben so gestaltet, dass sie gemessen an den Fähigkeiten der Mitarbeiter anspruchsvoll sind und in sich abgeschlossen, wird damit weiterhin rollenkongformes Verhalten gefördert.</p> <p>Innovationsfördernde Anreizsysteme belohnen innovatives Verhalten, das auch formal gefordert wird und mit den Zielen des Unternehmens konsistent ist. Rollenkongformes Verhalten wird durch Transparenz der Anreizgewährung und eine individuellen Gestaltung der Anreize gefördert.</p> <p>Die Entscheidung für innovatives Verhaltens wird positiv beeinflusst, wenn Werte der Unternehmenskultur, wie Sensibilität gegenüber Veränderungen, Offenheit gegenüber Neuem, Kreativität mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen und in der Gruppe hohes Ansehen genießen.</p> |

Abbildung 43: Überblick der verwendeten Motivationsmodelle zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und Schlussfolgerungen als Arbeitshypothesen zur Innovationsförderung

Im Folgenden wird die praktische Relevanz der formulierten Arbeitshypothesen mittels Detailauswertungen der Interviews validiert. Dies kann zu Modifikationen der Aussagen oder zur Definition von Schwerpunkten führen, was in die Generierung von Gestaltungsempfehlungen zur Innovationsförderung Eingang findet. Im Bewusstsein, dass der inhaltliche Test dieser Gestaltungsempfehlungen an der Realität – im Sinne des forschungstheoretischen Vorgehens bei der Bestimmung des Begründungszusammenhangs – noch aussteht, kann dadurch jedoch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die ausgesprochenen Gestaltungsempfehlungen einen Beitrag zur Lösung der in der Praxis identifizierten Probleme leisten können.

4.2 Verhalten für Innovation gezielt fördern: Gestaltung der Verhaltensdeterminanten

Das Konzept der Verhaltensdeterminanten, das zwischen situativen und personalen Faktoren unterscheidet, hat seine praktische Anwendbarkeit bereits unter Beweis gestellt, wie Fallbeispiele in der Literatur belegen.⁶⁴⁶ Zu den situativen Faktoren gehört das ‚Situative Ermöglichen‘ sowie ‚Soziale Dürfen‘, zu den personalen Faktoren das ‚Individuelle Können‘ und ‚Persönliche Wollen‘. Im Folgenden werden diese Faktoren kurz definiert:⁶⁴⁷

- Das **Situative Ermöglichen** wird maßgeblich durch eine Reihe situativer Umweltbedingungen bestimmt. Zusammenfassend sind darunter all diejenigen Faktoren zu verstehen, die als objektive Voraussetzung in der Umwelt für ein bestimmtes Verhalten anzusehen sind. Hierzu gehören angemessene Information über zu bewältigende Aufgaben sowie strukturelle und materielle Bedingungen in der Organisation.
- Das **Soziale Dürfen** äußert sich in Unterstützung durch die soziale Umgebung, z.B. des Vorgesetzten, der Kollegen und deren Erwartungen. ‚Soziales Dürfen‘ verweist vor allem auf kulturelle Rahmenbedingungen, wie die Unternehmenskultur, die allgemein anerkannte Handlungsstrategien und ein bestimmtes Verhalten erwünscht erscheinen lassen oder nicht.
- **Individuelles Können** beschreibt die grundsätzliche Qualifikation einer Person, ein gewünschtes Verhalten aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten überhaupt bewältigen zu können. ‚Können‘ ist die Summe der fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten einer Person.
- **Persönliches Wollen** umfasst die motivationalen Bedingungen von Verhalten. Es äußert sich letztlich in der Bereitschaft und dem Willen, ein bestimmtes Können bzw. Wissen anzuwenden. Das ‚Persönliche Wollen‘ wird sowohl von Umweltfaktoren, wie z.B. erwarteter Belohnung, als auch von der individuellen Werthaltung beeinflusst.⁶⁴⁸

⁶⁴⁶ Vgl. z.B. Schüppel (1996), S. 36, der das Beispiel der Firma VOKO anführt, die im Rahmen des Mobilisierungsprogramms VOKUSS eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens explizit an den Aspekten des Könnens, Wollens und Dürfens festmacht.

⁶⁴⁷ Vgl. zum Ansatz und den Beeinflussungsmöglichkeiten der Determinanten – sofern nicht anders zitiert – im Folgenden von Rosenstiel (1991), S. 48, Kehr u.a.(1999), S. 84, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 3f., Schüppel (1996), S. 35, Ford (1996), S. 1116, Scott, Bruce (1994), S. 582ff., Schlicksupp (1994), S. 32, Bullinger, Korge (2000), S. 133f., Farr, Ford (1990), S. 64f., Kehr u.a. (1999), S. 84f., Knoblauch (1996), S. 91ff., Weibler (1996), S. 652

Im Grunde geht das Konzept der personalen und situativen Verhaltensdeterminanten auf die Ansätze von LEWIN (vgl. 1966 – Feldtheorie, die besagt, dass sich das Verhalten immer aus dem Zusammenspiel von Person und Situation ergibt) und VROOM (vgl. 1964 – Erwartungswerttheorie, die zur Erklärung von Leistungsmotivation die eigene Selbsteinschätzung, Erfolgserwartung des Verhaltens und die Bedeutung des Verhaltensergebnisses für den ausführenden Menschen berücksichtigt) zurück.

⁶⁴⁸ Vgl. von Rosenstiel (1991), S. 48

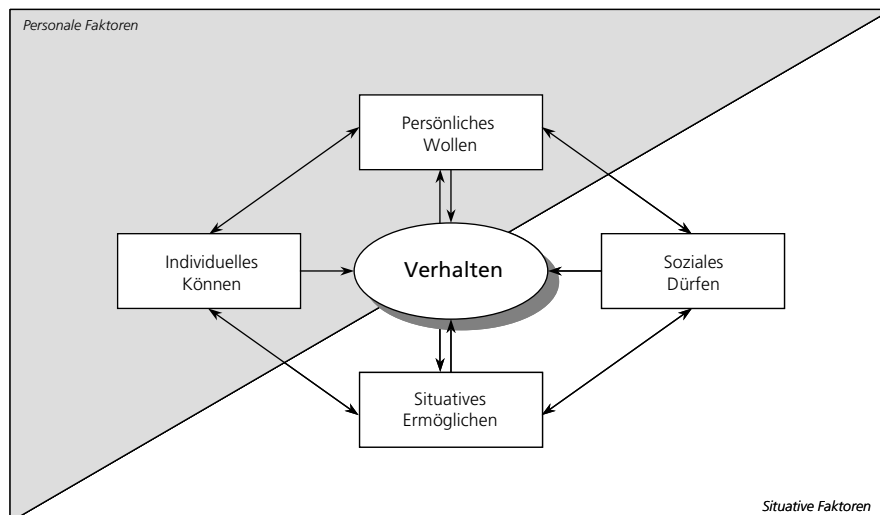


Abbildung 44: Determinanten des Verhaltens
 Quelle: In Anlehnung an von Rosenstiel (1991), S. 49

Die Determinanten des Verhaltens sind ihrerseits nicht unabhängig voneinander. Die situativen Determinanten und das ‚Individuelle Können‘ sind eine Art notwendige Voraussetzung für das Verhalten bzw. Handeln. Die Erfüllung der situativen Voraussetzungen und eine hohe Qualifikation alleine reichen nicht aus, dass Personen handeln. Sie müssen darüber hinaus entsprechend motiviert sein, das Können in der gegebenen Situation anzuwenden. Dabei ist davon auszugehen, dass hohe oder für die Aufgabenausführung angemessene Fähigkeiten das ‚persönliche Wollen‘ positiv beeinflussen. Umgekehrt, ist eine hohe Motivation oft die treibende Kraft für eine Veränderung anderer Verhaltensdeterminanten. So kann eine hohe Motivation z.B. vergleichsweise schnell Verbesserungen vorhandener Fähigkeiten und Lernfortschritte bei neuen Fähigkeiten bewirken.⁶⁴⁹ Weiterhin wird eine hoch motivierte Person u.U. versuchen, auch nur mittelbar zu beeinflussende Faktoren, wie z.B. materielle Voraussetzungen, selbst zu verbessern oder deren Verbesserung anzuregen. Werden solche Wege bekannt und werden sie von mehreren Mitarbeitern getragen, können hieraus neue geschriebene oder ungeschriebene Regeln entstehen, die ihrerseits maßgeblichen Einfluss auf das ‚Soziale Dürfen‘ haben. Im Gegenzug prägt das, was sozial erlaubt ist, auch die eigenen Wertvorstellungen und unbewussten Annahmen, also das ‚Persönliche Wollen‘. Auch das ‚Situative Ermöglichen‘ hat Einfluss auf das ‚Soziale Dürfen‘ und das ‚Persönliche Wollen‘: Ist ein bestimmtes Verhalten aufgrund fehlender Voraussetzungen der Umwelt nachhaltig nicht realisierbar, wird es i.d.R. kaum erwartet und man wird es selbst auch nicht wollen.⁶⁵⁰

Determinanten des Verhaltens sind gleichzeitig potenzielle Barrieren einer aktiven Beteiligung am Innovationsprozess.⁶⁵¹ Hemmnisse personaler Determinanten resultieren aus dem Wesen der Innovation selbst, das es erforderlich macht, mit Neuem und Unsicherheit umzugehen. Hemmnisse situativer

⁶⁴⁹ Vgl. zu den so genannten ‚Ausstrahlungseffekten‘ der personalen Faktoren auch z.B. Nieder, Zimmermann (1992), S. 376

⁶⁵⁰ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 4

⁶⁵¹ Vgl. z.B. Witte (1973), S. 5ff., Nieder, Zimmermann (1992), S. 385ff., die sich auf die personalen Hemmnisse konzentrieren, in Form eines Nicht Kennens, Nicht Wissens, Nicht Wollens, Nicht Wagens, sowie Thom (1986), S. 447, Knoblauch (1996), S. 91f., die sich ebenfalls auf personale Hemmnisse fokussieren, in Form des Nicht Könnens, Nicht Wollens, Nicht Wagens und Schüppel (1996), S. 35, Gemünden, Walter (1996), S. 237ff., die das Spektrum der Barrieren auf personale und situative Faktoren beziehen in Form des Nicht Wissens, Nicht Könnens, Nicht Wollens und Nicht Dürfens.

Determinanten resultieren aus der ‚Anpassungsnotwendigkeit‘ von Mitarbeitern in Organisationen an bestimmte Machtstrukturen und Wirtschaftlichkeitsregeln.⁶⁵² Wenn Ressourcen und Informationen zur Ausführung des Verhaltens nicht in ausreichendem Maße bereitgestellt werden, ist es unmittelbar auch nicht möglich, die anstehende Aufgabe auszuführen. Auch organisatorische Defizite, wie z.B. zu enge Aufgabendefinition und starke Orientierung an der Hierarchie stellen Hemmnisse für die Annahme und Ausgestaltung der definierten Rollen im Innovationsprozess dar. Barrieren des ‚Sozialen Dürfens‘ resultieren vor allem aus einer Inkonsistenz der gelebten Werte (z.B. Disziplin und Ordnung) und der im Zusammenhang mit Innovationsmanagement geforderten Werten im Unternehmen und einer mangelnden Unterstützung durch Vorgesetzte.⁶⁵³ Für ein effektives Management von Innovationsprozessen, das das Ziel hat, die Potenziale aller Mitarbeiter zu nutzen, ist es wichtig, der Entstehung solcher Barrieren präventiv vorzubeugen.

Aus den Zusammenhängen der Verhaltensdeterminanten zeigt sich, dass dem ‚Persönlichen Wollen‘ eine hohe Bedeutung bei der Verhaltenssteuerung zukommt. Es ist eine hinreichende Bedingung für Verhalten, i.S. eines ‚enablers‘. Dabei ist zu beachten, dass die Motivation für ein bestimmtes Verhalten wiederum eine Funktion von Person und Umwelt ist.⁶⁵⁴ Gerade innovatives Verhalten mit seinen hohen Kreativitätsanforderungen wird vor allem auch durch das Umfeld beeinflusst.⁶⁵⁵ Situative Faktoren dürfen dabei jedoch nicht auf Umweltreize i.S. von Belohnung und Bestrafung reduziert werden, was vielfach in der Praxis zu beobachten ist.⁶⁵⁶ Vielmehr ist darauf zu achten, dass es vor allem darum geht, die Aufmerksamkeit der Menschen auf Innovation zu lenken, was vor dem Hintergrund der Gewöhnung an bekannte Situationen, Bedingungen und Konstellationen von Umgebungsfaktoren⁶⁵⁷, z.B. auch an Routineprozesse, keine triviale Aufgabe ist: „Managing attention is difficult because individuals gradually adapt to their environments in such a way that their awareness of need deteriorates and their action thresholds reach a level at which only crisis can stimulate action.“⁶⁵⁸ Obwohl der Mensch grundsätzlich in der Lage ist, seine Umwelt zu verändern und sich an veränderte, von ihm selbst beeinflusste Bedingungen anpassen kann, sind bei der Veränderung von gewohnten Bedingungen zunächst Widerstände zu erwarten: „Die Anpassung an das Neue kostet Kraft und bereitet Mühe, ein Bewahren des Vertrauten liegt in unserer Natur. Widerstand gegen Neues ist in diesem Sinne „natürlich“.“⁶⁵⁹ Vertraute Verhaltensmuster, die sich aus gewohnten und gut funktio-

⁶⁵² Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.1.2 Potenziale und Grenzen der ‚soft fact‘-orientierten Betrachtung in Praxis und Theorie.

⁶⁵³ Vgl. z.B. Nieder, Zimmermann (1992), S. 377, Berthel (1987), S. 6f., Bitzer (1990)

⁶⁵⁴ Vgl. Lewin (1966)

⁶⁵⁵ Vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 35ff.

⁶⁵⁶ SPRENGER (vgl. 2002, S. 63ff.) macht, darauf aufmerksam, dass der Versuch der einseitigen direkten Motivierung, z.B. über Geldprämien, Abenteuerreisen u.ä., wie sie in modernen, individualisierten Anreizsystemen angeboten werden, eher ein Manipulieren ist und daher langfristig zu Demotivation führt. Motivierungssysteme, wie Anreizsysteme, sind seiner Meinung nach „Kinder einer Krise“: Es existiert ein Gestaltungsproblem, eine Erwartungshaltung ist nicht erfüllt und anstatt eine detaillierte Analyse auch der situativen Bedingungen zu machen (Ist die Leistungsmöglichkeit gegeben? Sind die Entscheidungen richtig getroffen worden? Arbeiten die Abteilungen zusammen oder gegeneinander? etc.), werden Anreizsysteme mit immer ‚verrückteren‘ Belohnungen installiert, die das Verhalten der sich fehlverhaltenden Mitarbeiter steuern sollen. Dabei gibt er zu bedenken, dass es „keine einzige Studie gibt, die eine dauerhafte Steigerung der Motivation durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte.“ (Sprenger (2002), S. 107). Außerdem ist zu beachten, dass Menschen, die ein Arbeitsverhältnis oder eine bestimmte Rolle in Unternehmen freiwillig angenommen haben, zumindest zu Beginn, eine hohe Motivation mitbringen.

⁶⁵⁷ Vgl. die bereits erwähnten Verhaltenskontingenzen in Kapitel 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘.

⁶⁵⁸ Scott, Bruce (1994), S. 580

⁶⁵⁹ von Rosenstiel (1998), S. 37, Hervorhebung auch im Original; Diesen natürlichen Widerstand des Menschen gegen Neues begründet VON ROSENSTIEL mit der Programmierung des Menschen in seiner Evolution auf eine bestimmte „natürliche Umwelt“. Da menschliches Verhalten jedoch nicht ausschließlich instinktgebunden ist (vgl. Instinkttheorie bei McDougall (1932), Lorenz (1937)), ist es prinzipiell veränderbar, wenn auch im Einzelfall von mehr oder weniger großen Veränderungswiderständen begleitet.

nierenden Handlungsmustern ableiten und so zu einer gewissen Routine führen, sind an sich nicht schlecht. Sie helfen den Menschen, sich zu orientieren und Voraussagen über das Verhalten anderer Menschen, die diese Muster ebenfalls akzeptiert haben, zu machen und erleichtern somit wiederum die eigenen Reaktion. Insofern ist die oft zitierte Vermeidung von Veränderungen nicht per se als negativ zu beurteilen. Andererseits bleibt aber auch festzuhalten, dass „Routinemuster des Verhaltens“⁶⁶⁰ keine Innovation hervorbringen.⁶⁶¹

Die Förderung innovativen Verhaltens in Unternehmen bedarf einer bewussten Initiierung, Steuerung und Aufrechterhaltung vor allem auch durch situative Faktoren.⁶⁶² Konkrete Ansatzpunkte bieten die Verhaltensdeterminanten. Alle Determinanten sind prinzipiell operationalisier- und damit auch veränderbar.⁶⁶³

Sie lassen sich durch ausgewählte Parameter verändern:⁶⁶⁴

- Das **situative Ermöglichen** wird vornehmlich durch Information (es muss die Kenntnis eines bestimmten Sachverhaltens vorausgehen, bevor gezielt gehandelt werden kann) und Koordination sowie Ressourcenausstattung bestimmt.
- Zu den Gestaltungsparametern für **soziales Dürfen** zählen vor allem die Rollenerwartung und die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur nimmt dabei eine besondere Stellung ein. Sie wirkt einerseits prägend für alle anderen Parameter, wird andererseits aber auch durch alle anderen Gestaltungsparameter selbst beeinflusst.
- **Individuelles Können** ist durch Maßnahmen der Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie generell durch die Auswahl von entsprechendem Personal im Unternehmen veränderbar.
- Das **persönliche Wollen** wird durch persönliche Werte, Anreizsysteme, Führungsverhalten und durch die Art der Aufgabengestaltung beeinflusst.

Auch hier gilt, dass sich die Parameter, zumindest mittelbar, wechselseitig beeinflussen und ein Parameter i.d.R. auf mehrere Determinanten wirkt. Abbildung 45 stellt den Zusammenhang der Gestaltungsparameter und Verhaltensdeterminanten zur Förderung innovativen Verhaltens dar und fokussiert dabei jeweils auf die unmittelbaren und direkten Verbindungen zwischen den Gestaltungsparametern und Verhaltensdeterminanten.

⁶⁶⁰ DeBono (1997), S. 23

⁶⁶¹ Vgl. DeBono (1997), S. 23, Ford (1996), S. 1114

⁶⁶² Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 581 und die dort zitierte Literatur

⁶⁶³ Vgl. Weibler (1996), S. 652

⁶⁶⁴ Vgl. im Folgenden Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 3f, Kehr u.a. (1999), S. 84f., Knoblauch (1996), S. 91ff., Weibler (1996), S. 652 sowie Amabile u.a. (1996), S. 1159ff., Ford (1996), S. 1116ff., Oldham, Cummings (1996), S. 608ff., Scott, Bruce (1994), S. 581ff., die diese Parameter bzw. Instrumente zur Förderung von kreativem und innovativem Arbeitsverhalten anwenden und ihre Wirksamkeit empirisch begründen und sie gleichen oder vergleichbaren Verhaltensdeterminanten zuordnen.

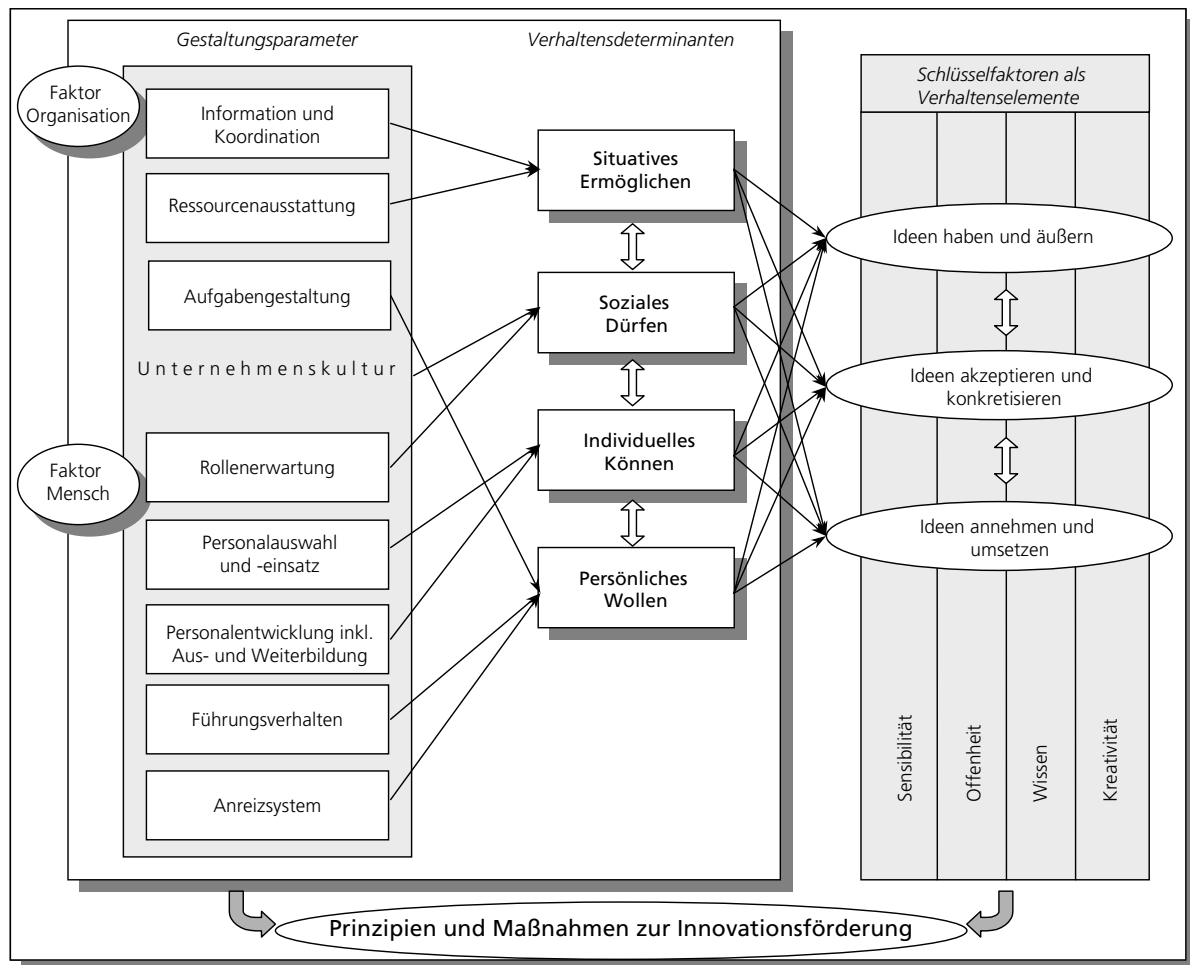


Abbildung 45: Gestaltungsparameter zur Förderung innovativen Verhaltens

Im Folgenden werden die Gestaltungsparameter definiert und innovationsfördernd ausgestaltet. Hinweise zur innovationsfördernden Ausgestaltung der einzelnen Parameter ergeben sich aus:

- den Aussagen der Motivationstheorien⁶⁶⁵,
- weiteren Erkenntnissen, jeweils spezifisch auf eine Verhaltensdeterminante beziehbarer Modelle der Motivationspsychologie und
- empirisch begründeten Erkenntnissen der Innovationsforschung.⁶⁶⁶

Detailauswertungen und Beispiele aus den Interviews der eigenen empirischen Erhebung stellen dabei sicher, dass die ausgeführten Maßnahmen praxisrelevant und praktikabel sind. Über die relative Wirkung der Gestaltungsparameter auf Elemente innovativen Verhaltens mit hoher Bedeutung, also entweder die Sensibilität, die mentale Offenheit, das Wissen oder die Kreativität der Mitarbeiter, kann festgestellt werden, auf was und wie sie im Innovationsprozess wirken. Daraus lassen sich Empfehlungen zur Innovationsförderung in der Praxis ableiten.

⁶⁶⁵ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

⁶⁶⁶ Hierunter sind u.a. die Studien empirischer Innovationsforschung gemeint, die unter Kapitel 2.3 Ansatzpunkte für das Management von Innovationsprozessen bereits vorgestellt wurden sowie weitere, nicht deutschsprachige Studien, wie z.B. Amabile u.a. (1996), S. 1159ff., Ford (1996), S. 1116ff., Oldham, Cummings (1996), S. 608ff..

4.2.1 Situatives Ermöglichen für Innovation

„Situatives Ermöglichen“ ist, wie bereits erwähnt, eine notwendige Voraussetzung für innovatives Verhalten. Selbst bei hoher Motivation und starkem Willen sind die situativen Voraussetzungen vom einzelnen Mitarbeiter nur relativ schwer und nur langsam beeinflussbar. Im Folgenden wird ausgeführt, wie die oben vorgestellten Parameter, Information, Koordination und Ressourcenausstattung, im Unternehmen zu gestalten sind, damit sie innovatives Verhalten ermöglichen.

Nach dem Zürcher Modell der sozialen Motivation und der Volitionstheorie⁶⁶⁷ bestehen für die Förderung innovativen Verhaltens über das „situative Ermöglichen“ vor allem folgende Anforderungen:

- Frühzeitige und umfassende Information sowie hohe Partizipation bei der Prozessgestaltung.
- Prozessbegleitende Unterstützung, auch bei Widerständen und Schwierigkeiten, so dass die Aufmerksamkeit auf Innovation gerichtet ist und bleibt.
- Berücksichtigung eines angemessenen Zeitpunkts für Innovationsprogramme.

Aus diesen Anforderungen lässt sich die inhaltliche Ausgestaltung der Gestaltungsparameter, Information und Koordination, ableiten.

4.2.1.1 Information und Koordination im Innovationsprozess

Unter Information und Koordination ist die Informationsversorgung der Prozessbeteiligten über einzelne Schritte und Inhalte der Ideengenerierung, Ideenauswahl, -akzeptanz und Ideenrealisierung sowie die Abstimmung zwischen den Rollenträgern innerhalb des Innovationsprozesses, basierend auf einer effektiven Kommunikation, zu verstehen.⁶⁶⁸ Der für Innovation ebenfalls wichtige Teil der Informationsversorgung, nämlich die Beschaffung von Information aus dem Unternehmensumfeld wird in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet. Die Arbeit konzentriert sich auf die Aspekte der Information und Koordination, die vor allem die Interaktionsbeziehungen der Mitarbeiter im Unternehmen betreffen.⁶⁶⁹

4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten

Unterstützung durch Information im Innovationsprozess wird zunächst dadurch gewährleistet, dass Informationen über das Innovationsverhalten des Unternehmens, die Schritte und Teilergebnisse⁶⁷⁰ im Innovationsprozess sowie notwendige Steuerungsinformationen zeitnah und in geeigneter Form zur Verfügung gestellt werden. Mitarbeiter, die z.B. keine Kenntnis darüber haben, dass ein Innovationsbedarf identifiziert und in Form von Suchfeldern konkretisiert wurde, können hierzu auch keine Ideen generieren. Ist weiterhin nicht bekannt, dass Ideen zu bestimmten Suchfeldern existieren, können

⁶⁶⁷ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und speziell zum Zürcher Modell der sozialen Motivation Bischof (1993) und (1996) sowie zur Volitionstheorie Ach (1910).

⁶⁶⁸ Vgl. z.B. auch Gierschner (1991), S. 23

⁶⁶⁹ Für einen Überblick über die Aspekte der Beschaffung von Information für Innovation und F&E aus der Unternehmensumwelt wie z.B. durch Technologiefrühaufklärung, Patentrecherchen, Wettbewerbsanalyse vgl. z.B. Bürgel u.a. (1996), S. 76ff. und S. 265ff, Staudt u.a. (1990), S. 760ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 70ff und S. 328f., Walter (1997), S. 56ff..

⁶⁷⁰ Zur Definition und Erläuterung des Innovationsverhaltens und der Teilergebnisse des Innovationsprozesses vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt und Kapitel 2.1.3 Teilergebnisse auf dem Weg zur Innovation.

diese auch nicht konkretisiert werden. Eine derartige Argumentation lässt sich über den gesamten Innovationsprozess hinweg aufbauen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die Interviewpartner der acht Unternehmen betonen die hohe Bedeutung einer umfassenden und frühen Information aller Mitarbeiter für die Innovationsförderung. Dennoch informieren zwei Unternehmen in keiner Phase des Innovationsprozesses über Teilergebnisse. Alle anderen informieren nur in und bzgl. der Ideengenerierung. Informationsinhalte und Adressaten differieren jedoch deutlich: Zwei Unternehmen informieren vornehmlich durch Plakataktionen alle Mitarbeiter über Suchfelder, zwei informieren nur die Entwicklung und zwei verlassen sich auf die Vertreter des Betrieblichen Vorschlagswesens, die vor Ort einen ausgewählten Kreis von Mitarbeitern für bestimmte Suchfelder sensibilisieren. Es werden jedoch nicht alle Mitarbeiter über identifizierte Innovationsbedarfe und Suchfelder bzgl. Produktinnovationen informiert. Die Interviewpartner geben an, dass sie vor allem im Hinblick auf eine effektive Ideengenerierung die Information aller Mitarbeiter über strategische Suchfelder als wichtig erachten. Bei den anderen Phasen des Innovationsprozesses bestehen insbesondere aus Geheimhaltungsgründen Bedenken, Informationen breit zur Verfügung zu stellen.

In der Praxis wird erkannt, dass die Unterstützung durch Information im Innovationsprozess wichtig ist. Es zeigt sich aber auch, dass hier keine befriedigende Umsetzung stattfindet. Die Zurückhaltung der Unternehmen bei der Information ihrer Mitarbeiter wird mit der Geheimhaltung von Innovationsvorhaben vor dem Wettbewerb begründet. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass unternehmensintern die gleichen Maßstäbe bezüglich Geheimhaltung wie nach außen gelten. Obwohl die Notwendigkeit zum restriktiven Umgang mit Informationen mit zunehmender Konkretisierung der Innovation entlang der Phasen zunimmt, muss eine angemessene Information der Beteiligten sichergestellt werden. Sobald ein Innovationsprojektauftrag erteilt ist, die Ideenrealisierung beginnt und damit auch konkrete Projektunterlagen existieren, sind diese als Arbeitsgrundlage den unmittelbar Beteiligten zugänglich zu machen, aber im Unternehmen nicht breit zu streuen. Hier besteht zu Recht die Befürchtung, dass Wettbewerbsnachteile entstehen könnten, wenn diese Unterlagen von direkten Wettbewerbern eingesehen werden. Anders in den frühen Phasen des Innovationsprozesses: Zwar können aus formulierten Innovationsbedarfen und Suchfeldern u.U. die strategischen Innovationsziele von Dritten abgeleitet werden, doch ist in dieser Phase des Innovationsprozesses der Nutzen der aktiven Einbindung aller Mitarbeiter bei der Ideengenerierung größer als der potenzielle Schaden durch ungewollten Know-how-Abfluss und durch die Verunsicherung von Mitarbeitern bei mangelnder Einbindung bzw. fehlender Information.

Grundsätzlich ist deshalb eine offene Information über das Innovationsverhalten des Unternehmens sowie Schritte und Teilergebnisse im Innovationsprozess zu befürworten. Dies beugt Informationslücken vor, die u.U. Akzeptanz verhindern. Informationslücken, die Raum für Spekulation und Unsicherheit bieten, können nach dem Zürcher Modell sozialer Motivation zu Furcht führen und eine kritische bis ablehnende Haltung gegenüber Innovationsvorhaben hervorrufen.⁶⁷¹ Des Weiteren ist zu beachten, dass sporadische Information von Mitarbeitern als Ausdruck mangelnden Vertrauens in Mitarbeiter interpretiert werden kann, was ebenfalls hemmend auf die Bereitschaft, mit Neuem umzugehen, wirken kann.⁶⁷²

⁶⁷¹ Vgl. Bischof (1993), S. 13f.

⁶⁷² Vgl. Bischof (1993), S. 12f.

Hilfestellung kann durch Hinweise zur gezielten Information im Innovationsprozess gegeben werden. Gezielte Information heißt, dass im Unternehmen festzulegen ist,

- welche Gruppen von Mitarbeitern⁶⁷³
- welche Informationen, in welcher Detaillierung und Darstellung sowie
- nach welchem Prinzip der Verteilung (Hol- oder Bringschuld) erhalten.

Die Information sollte so offen und umfassend wie möglich sein, ohne dass die Notwendigkeit zur Geheimhaltung ignoriert wird und ohne dass es zu einem **Information-overload** führt. Dies ist im Hinblick auf die Effektivität aber auch Effizienz des Innovationsprozesses dysfunktional.⁶⁷⁴ Informationen sind problemrelevant zur Verfügung zu stellen, was einerseits die angemessene Darstellung und Detaillierung des Informationsinhaltes meint und andererseits die richtige Mischung aus Informationsnachfrage (Holschuld) und Informationslieferung (Bringschuld) bedeutet.⁶⁷⁵ Vor allem bei der Bringschuld ist dabei zu beachten, dass Informationen nicht immer direkte Handlungsaufforderungen beinhalten. Sie haben oft auch eine motivationale Wirkung, wenn es bspw. darum geht, Rollenträger über die Ergebnisse ihrer Bemühungen zu informieren.

Moderne Informationssysteme können wertvolle Unterstützung einer zeitnahen und einfachen Übermittlung von Information leisten und andererseits die erforderlichen Schutzmechanismen vor unerlaubten Zugriffen auf Daten gewährleisten.⁶⁷⁶ Wegen der relativen Besonderheit von Innovationsgegenüber Routineprozessen⁶⁷⁷ ist eine spezifische informationstechnische Unterstützung notwendig.⁶⁷⁸ Die Besonderheiten von Informationssystemen zur Unterstützung von Innovationsprozessen liegen vor allem in der erforderlichen Flexibilität. Generell gilt, dass in jeder Phase des Innovationsprozesses eine flexible Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -übermittlung (Kommunikation) und -speicherung möglich sein muss.⁶⁷⁹ Diesen Anforderungen werden vor allem Computer Supported Cooperative Work (CSCW)-Systeme⁶⁸⁰ gerecht, die den Innovationsprozess in jeder Phase unterstützen können.

In diesem Zusammenhang ist auch das Intranet, als Informationsquelle und Mittel zur Informationsverteilung zu erwähnen. Diese Informationstechnologie ermöglicht es, Informationen im Unternehmen, geschützt vor unternehmensexternen Zugriffen, breit zu verteilen. Über Intranet kann jegliches Datenmaterial übermittelt und durch z.B. grafische Elemente und Animationseffekte entsprechend präsentiert werden. Informationen sind dabei für jeden Mitarbeiter oder durch spezielle

⁶⁷³ In den folgenden Ausführungen wird zwischen Mitarbeitern und Rollenträgern im Innovationsprozess (Ideenträger, Ideentransformator und Ideenumsetzer) unterschieden. Prinzipiell können alle Mitarbeiter im Unternehmen diese Rollen annehmen. Mitarbeiter werden erst dann bspw. als Ideenträger bezeichnet, wenn sie die damit verbundenen Aufgaben, Ideen zu haben und zu äußern, ausführen. Sind keine spezifischen Rollenträger gemeint, wird von ‚allen Mitarbeitern‘ gesprochen.

⁶⁷⁴ Vgl. Gierschner (1991), S. 256ff., Hauschildt (1993), S. 244

⁶⁷⁵ Vgl. auch Witte (1972), S. 47ff.

⁶⁷⁶ Zu den Schutzmechanismen für Internet und Intranet vgl. z.B. Pohlmann (1997).

⁶⁷⁷ Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses.

⁶⁷⁸ Vgl. z.B. Esswein, Heinatz (1999), S. 95ff. und Bürgel u.a. (1996), S. 256ff., die Beispiele für Informationssysteme, die phasenübergreifend und in speziellen Phasen des Innovationsprozesses eingesetzt werden können, anführen.

⁶⁷⁹ Vgl. Berthel (1987), S. 9f. sowie Gierschner (1991), S. 333ff., der die Bedeutung von Information, Kommunikation und Zusammenarbeit für den Innovationsprozess empirisch untersucht und feststellt, dass Informationsmängel einen hohen negativen Einfluss auf den Erfolg von Innovationen haben, vgl. Gierschner (1991), S. 335.

⁶⁸⁰ CSCW-Systeme bezeichnen als Oberbegriff alle Teilaspekte der computergestützten Zusammenarbeit. Vgl. z.B. Picot u.a. (2001), S. 170, Esswein, Heinatz (1999), S. 92ff., Ahlers, Schrader (1994), S. 13ff., Bullinger u.a. (1993), S. 229ff. und Lautenbacher, Maiborn (1994), S. 38, die als ein Systembeispiel für CSCW Lotus Notes anführen, das für die Kommunikation in Großunternehmen und zwischen verteilten Standorten eine geeignete Plattform bietet.

Zugriffsrechte nur für eine vorher definierte Gruppe von Mitarbeitern im Unternehmen einsehbar. Durch zusätzliche unternehmensinterne Mailingsystemen kann der passive Charakter der Information über Intranet um aktive Komponenten ergänzt werden. Damit ist es bspw. möglich, Informationen gezielt an alle, eine Gruppe von Mitarbeitern oder einzelne Mitarbeitern zu leiten und aktiv darauf hinzuweisen, dass neue Informationen unter einer bestimmten Adresse im Intranet zu finden sind.⁶⁸¹ Des Weiteren bietet sich die Möglichkeit, so genannte ‚Schwarze Bretter‘ im Intranet zu ausgewählten Themen einzurichten, die einen zeit- und ortsunabhängigen, nicht standardisierten Informationsaustausch in Form ‚elektronischer Diskussionsforen‘ ermöglichen. Informations- und Kommunikationstechnik kann darüber hinaus auch punktuell für bestimmte Problemstellungen im Innovationsprozess unterstützend eingesetzt werden. Beispiel hierfür sind Expertensysteme bei der Bewertung von Innovationsideen und -tools zu Unterstützung der Ideenfindung.⁶⁸² Darüber hinaus werden bereits erste Tools getestet, die entlang des gesamten Innovationsprozesses für Transparenz sorgen sollen: Das so genannte ‚digitale Innovations-Management‘ soll Mitarbeiter über Ziele, Strukturen und Strategien des Innovationsmanagements informieren und Ideen sammeln, archivieren, zugänglich machen sowie bewerten. Ein konfigurierbarer Portfoliogenerator unterstützt zusätzlich bei der Auswertung von Innovationsprojekten.⁶⁸³

Ideengenerierung

Aus der Forderung nach Geheimhaltung leitet sich ab, dass der Kreis der umfassend informierten Mitarbeiter im Verlauf des Innovationsprozesses, d.h. mit zunehmender Konkretisierung der Teilergebnisse, tendenziell abnimmt. In den frühen Phasen des Innovationsprozesses, vor allem in der Ideengenerierung, ist der Kreis der umfassend informierten Mitarbeiter jedoch so groß wie möglich zu gestalten.⁶⁸⁴ Eine ausgeprägte und gleichzeitig breit getragene Innovationsorientierung im Unternehmen kann nur erreicht werden, wenn das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter genutzt wird. Dies bedingt, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben müssen, sich an der Ideengenerierung zu beteiligen. Dazu muss im Unternehmen bekannt sein, welches Innovationsverhalten angestrebt wird. Dies zeigt sich an dem Stellenwert, den Innovation in der Unternehmensvision, den Unternehmensleitbildern und den strategischen sowie operativen Unternehmenszielen einnimmt. HOMMICH u.a. folgern aus dem verzeichneten gesellschaftlichen Wertewandel⁶⁸⁵, dass Mitarbeiter genaue Information darüber haben wollen, „was in der Organisation passiert, in der sie arbeiten und warum bestimmte Dinge vorangetrieben, andere Dinge dagegen vernachlässigt werden. Die Menschen wollen in die Strategien, in die langfristigen Ziele des Unternehmens eingeweiht sein.“⁶⁸⁶ Das strategische Zielsystem wird i.d.R. in einem periodischen Planungsprozess überprüft und entsprechend fortgeschrieben oder modifiziert. Die Unternehmensvision, die -leitbilder und die strategischen Ziele müssen im Unternehmen präsent sein und bei einer Veränderung sind diese flächendeckend i.S. einer Bringschuld

⁶⁸¹ Für einen Überblick über Internet- und Intranettechnologie vgl. z.B. Ortman, J. (2000), Höller, J. (Hrsg. 1999).

⁶⁸² z.B. Tools zum elektronischen Brainstorming auf Basis von Group Systems, vgl. Lewe, Krcmar (1993), S. 111ff., Krcmar (1994)

⁶⁸³ Vgl. o.V. (2000b), S. 19

⁶⁸⁴ Vgl. Picot, Schneider (1988), S. 108

⁶⁸⁵ Der Einfluss des Wertewandels wird in Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation und Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie konkretisiert.

⁶⁸⁶ Hommrich u.a. (1994), S. 75f.

zu kommunizieren. Dies kann z.B. über Zielvereinbarungsprozesse erfolgen, in denen die strategischen Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche operationalisiert werden oder indem Teile des strategischen Zielsystems z.B. via Intranet auf entsprechend eingerichteten Webseiten kommuniziert werden. Informationen über konkret formulierte Suchfelder, zu denen Ideen generiert werden sollen, sind ebenfalls möglichst breit und i.S. einer Bringschuld zu transportieren. Die Notwendigkeit zur Einschränkung des Kreises der Informationsempfänger besteht, wenn das Suchfeld derart speziell ist, dass nur Spezialisten einen Lösungsbeitrag generieren können. Da die Notwendigkeit, Suchfelder zu definieren, unabhängig von der periodischen Planung im Unternehmen entsteht, ist ein standardisierter Zielvereinbarungsprozess für die Mitarbeiterinformation nicht ausreichend. Hier sind spontan gestaltbare Informationswege und -mittel einzusetzen, wie z.B. Printmedien (Plakate), das Intranet oder andere unternehmensinterne Kommunikationssysteme. Plakate und die Information über Intranet bieten die Möglichkeit, Informationen grafisch und bildlich darzustellen und sie relativ einfach aktuell zu halten. Dies ermöglicht eine plastische und offene Problemformulierung, die zur Kreativität im nötigen Maß anregen kann und so die Zielsetzung der Ideengenerierung stützt.⁶⁸⁷

Mitarbeitern sollte es darüber hinaus möglich sein, die Ideensammlung und bereits formulierte Innovationsideen einsehen zu können. Diese Ideen regen zu neuen Ideen oder zu ihrer eigenen Verbesserung und Konkretisierung an.⁶⁸⁸ Wegen der Informationsmenge ist hier allerdings das Holprinzip zu empfehlen. Um nicht den Eindruck entstehen zu lassen, dass auf diese Weise ‚geistiges Eigentum‘ unrechtmäßig genutzt werden kann, aber auch im Hinblick auf eine mögliche Patentierfähigkeit, sind die formulierten Ideen namentlich zu kennzeichnen. Patentierfähige Innovationsideen unterliegen einer höheren Geheimhaltung, was eine entsprechend restriktive Regelung der Zugriffsrechte erfordert. Erfolgt die Speicherung der Ideen in einer Datenbank, sind patentierfähige Ideen entsprechend zu kennzeichnen, so dass nur ausgewählte Mitarbeiter darauf zugreifen können. Alternativ ist auch die Übernahme in eine separate unternehmensinterne Patentdatenbank vorstellbar, auf der ebenfalls nur ausgewählte Mitarbeiter Leserechte haben. Ist bekannt, welche Mitarbeiter im Unternehmen diese Zugriffsrechte haben, können diese in Einzelfällen auch anderen Mitarbeitern entsprechend Auskunft geben, ohne dass die Gefahr des Know-how-Abflusses signifikant steigt.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: In allen acht Unternehmen werden Mitarbeiter weder nach dem Prinzip der Hol- noch nach dem Prinzip der Bringschuld über bereits formulierte Ideen informiert. Alle Unternehmen gehen zwar davon aus, dass solche Ideen wiederum den kreativen Prozess bei anderen Mitarbeitern anregen können, stellen die Ideen aber dennoch nicht zur Verfügung. Selbst wenn die Ideen in einer Datenbank gespeichert werden (bei fünf Unternehmen), wird lediglich auf Anfrage zu administrativen Zwecken über den Stand der Ideenbearbeitung informiert. Bei allen befragten Unternehmen werden Ideen namentlich gekennzeichnet. Dies war früher nicht üblich, als neue Ideen vornehmlich als Kritik an Bestehendem aufgefasst wurden. Die Anonymität diente dem Ideenträger als Schutz vor ‚Unannehmlichkeiten‘ und sollte eine objektive Ideenbewertung ermöglichen. Heute ist es grundsätzlich üblich, Ideen unternehmensintern mit Namen zu veröffentlichen. Die Formulierung von Ideen erfolgt dabei so gut wie immer schriftlich.

⁶⁸⁷ Vgl. Zimmer (2001), S. 51 und zu den phasenspezifischen Zielsetzungen vgl. Kapitel 2.2.2 Der Innovationsprozess als Phasenmodell und notwendige Schlüsselfaktoren und zu der erforderlichen Ausprägung der Kreativität für die Ideengenerierung vgl. Kapitel 3.4.3 Rollenspezifische Ausprägung der Kreativität im Innovationsprozess.

⁶⁸⁸ Vgl. Hargadon, Sutton (2000), S. 46ff.

Wenn das Innovationsmanagement institutionalisiert ist, sind Ideen schriftlich einzureichen. Es existieren Definitionen dafür, was unter einer Idee verstanden wird, nämlich Lösungsvorschläge für ein erkanntes Problem bzw. Suchfeld. Die Formulierung des Problems oder der entdeckten Schwachstelle alleine wird nicht als Idee akzeptiert. Wie ein Lösungsvorschlag zu formulieren ist, in welchen Dimensionen die erwarteten Vorteile der Idee zu beschreiben sind, wird bei allen Unternehmen, die ein institutionalisiertes Innovationsmanagement für Produktideen haben, durch Formblätter vorgegeben. Bei entsprechender informationstechnischer Unterstützung ist der Aufwand, bereits derart strukturierte Ideen auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung zu stellen, als sehr gering einzustufen. Nach Aussagen der Interviewpartner sind es aber kulturelle Faktoren, die eine solche Vorgehensweise behindern. Der offene Umgang mit ‚intellektuellem Kapital‘ erfordert eine hohe Vertrauensbasis, die nicht verordnet, sondern erlernt und erfahren werden muss. Ein Beispiel aus der Konsumgüterbranche zeigt, dass diese Vorstellung einer offenen Information im Innovationsprozess kein Ideal bleiben muss.⁶⁸⁹ Es ist also auf jeden Fall die Empfehlung auszusprechen, formulierte Ideen auf einer gemeinsamen Informationsplattform allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, wenn gleichzeitig die Unternehmenskultur entsprechend gestaltet wird.⁶⁹⁰

Für das Erreichen des Phasenziels, nämlich ‚viele und strategisch relevante Ideen zu generieren‘, sind vor allem die Anzahl und die Qualität der Ideen von Bedeutung: Die Anzahl der Ideen ist mittelbar beeinflussbar darüber, wie viele Ideenträger involviert werden können (Beteiligungsquote⁶⁹¹). Die relative Veränderung der Beteiligungsquote ist darüber hinaus ein Indikator für die realisierbare Innovationsorientierung im Unternehmen. Je mehr Mitarbeiter sich aktiv am Innovationsprozess beteiligen, desto besser lässt sich eine hohe Innovationsorientierung im Unternehmen umsetzen und umgekehrt. Des Weiteren besteht ein Zusammenhang zwischen der Qualität der Suchfelder und der Beteiligungsquote. Eine rückläufige Beteiligungsquote kann Anlass dazu sein, die Definition der Suchfelder zu überarbeiten, bspw. weil diese nicht so gestaltet sind, dass sie einen phantasievollen kreativen Prozess anregen können. Die Qualität der Ideen in dieser frühen Phase wird daran gemessen, ob die Ideensammlung bereits viele Ideen beinhaltet, die einen Lösungsbeitrag zum identifizierten Innovationsbedarf bzw. Suchfeld bieten, d.h. Problemlösungspotenzial besitzen. Dies kann wiederum in einer Verhältniszahl erfasst werden.

Die angeführten Ursachen-Wirkungszusammenhänge sind nur grobe Hinweise für eine antizipative Steuerung des Innovationsprozesses in der Phase der Ideengenerierung. In der Praxis ist im Einzelfall genau zu analysieren, wodurch sich die erwähnten Steuerungsgrößen der Ideengenerierung verändern und welche Maßnahmen einzuleiten sind.

⁶⁸⁹ Die Wella AG hat eine Ideen- und Projektdatenbank eingerichtet, auf die alle am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter Zugriff haben. Jeder Mitarbeiter kann in diese Datenbank neue Produktideen eingeben und die zuständigen Personen und Gremien zur Bewertung dieser Idee auffordern. Darüber hinaus können sämtliche Ideen nach bestimmten Schlüsselworten sortiert bzw. aus der Datenbank gefiltert werden und Hintergrundinformationen zu den Ideen gespeichert werden. Ergebnisse spezieller Kreativitätsworkshops werden ebenfalls in diese Datenbank eingestellt und veröffentlicht. Auch Projektanträge werden in einem Workflow über die Ideen- und Projektdatenbank geschrieben und genehmigt. Statusberichte zu laufenden Innovationsprojekten und Abschlußberichte zu abgeschlossenen Innovationsprojekten werden ebenfalls in der Ideen- und Projektdatenbank dokumentiert. Vgl. Wella AG (1998), S1f.

⁶⁹⁰ Vgl. Kapitel 4.2.2.1 Innovationsfördernde Unternehmenskultur

⁶⁹¹ Die Beteiligungsquote definiert sich aus dem Verhältnis der Anzahl der Mitarbeiter, die eine Idee formuliert haben, und der Anzahl aller Mitarbeiter.

Ideenauswahl und -akzeptanz

Für die Phase ‚Ideenauswahl und -akzeptanz‘, also der Bewertung von Ideen, der Erstellung von Realisierungsplänen und der Entscheidung für ein Innovationsprojekt, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit besitzen, sich grundsätzlich über Kriterien und Verfahren zur Bewertung von Innovationsideen zu informieren. Auch hierzu eignen sich entweder entsprechend gestaltete Webseiten im Intranet oder Informationsbroschüren, da sie für jeden Mitarbeiter verfügbar gemacht werden können. Ideenträger hingegen sind im Sinne einer Bringschuld darüber hinaus zu informieren, wie ihre Ideen konkret bewertet werden und ob bzw. welche weiteren Schritte vorgesehen sind. Sie sind genau über den Stand des Verfahrens zu informieren, d.h. es ist ihnen mitzuteilen, welche Realisierungspläne für ihre Ideen erarbeitet werden, ob ein Projektantrag gestellt wird oder warum ihre Idee nicht zur Realisierung angenommen wird.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle acht Unternehmen informieren Ideenträger darüber, wie ihre Ideen bewertet wurden. Die Art und Weise der Information erfolgt in einem Unternehmen mit klassifizierten Standardbriefen, in einem mittels persönlicher Gespräche und in weiteren fünf Unternehmen mit einem Formular, das das Bewertungsergebnis wiedergibt. Ein Unternehmen lässt bewusst offen, ob und wie Ideenträger informiert werden. In diesem Fall bleibt es dem Vorgesetzten überlassen, wie er Ideenträger seines Bereichs informiert.

In der Praxis ist durchweg bekannt, dass besonders die Information von Ideenträgern in der Situation, dass ihre Ideen abgelehnt werden, hohe Bedeutung für die weitere Beteiligung am Innovationsprozess hat. Die Information des Ideenträgers über die Ablehnung seiner Idee zur Realisierung hat entweder über ein individuell gestaltetes Schreiben oder über ein persönliches Gespräch zu erfolgen. Die meisten Unternehmen bevorzugen die schriftliche Information, die zwar relativ wenig Zeit in Anspruch nimmt, aber bei weitem nicht die gleiche motivationale Wirkung hat, wie ein persönliches Gespräch. Dieses kann direkt erlebbar machen, wie wichtig dem Unternehmen das Engagement im Innovationsprozess ist und dass die Bemühungen darauf ausgerichtet sind, Ideenträger ernst zu nehmen und vollständig zu informieren. Am besten eignet sich also ein persönliches Gespräch, in dem detailliert erläutert wird, warum die Idee nicht realisiert werden kann. Dabei ist es wichtig, sowohl offen und transparent über die inhaltlichen Gründe aufzuklären, als auch darauf zu achten, dass die Gründe des vermeintlichen ‚Scheiterns‘ nicht (ausschließlich) in persönlichkeitsabhängigen und zeitstabilen Faktoren gesehen wird. Dies würde auf Dauer zu einer Resignation führen, da das Selbstvertrauen, gute Ideen generieren zu können, eingeschränkt wird.⁶⁹² Deshalb ist gleichzeitig i.S. einer prozessbegleitenden Unterstützung Hilfestellung zu leisten, wie künftig Ideen noch besser formuliert werden können. Darüber hinaus empfiehlt es sich, abhängig von den Anforderungen der anstehenden Aufgaben und der Qualifikation, Ideenträger bei der Ideenrealisierung weitestgehend mit einzubeziehen. So kann die bestmögliche Partizipation am Innovationsprozess erreicht werden. Lediglich bei der Ideenbewertung ist die Mitwirkung des Ideenträgers einzuschränken, da bei einer gleichzeitigen Bekleidung der Rolle des Ideenträgers und Ideentransformators durch einen Mitarbeiter die notwendige Objektivität bei der Bewertung nicht sichergestellt werden kann.

⁶⁹² Vgl. die Ausführungen zur Attributionstheorie in Rahmen des Rubikonmodells der Handlung in Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

Wichtige Steuerungsinformationen für diese Phase des Innovationsprozesses liefert die Realisierungsquote.⁶⁹³ Diese Verhältniszahl ist einerseits Indikator für die Qualität der Ideen, andererseits aber vor allem für die Qualität und Angemessenheit der Bewertung. Existieren viele gute Innovationsideen und werden davon nur verhältnismäßig wenig zur Realisierung freigegeben, kann dies z.B. an den Bewertungsmethoden, -verfahren und -kriterien oder an der mangelnden mentalen Offenheit der Ideentransformatoren liegen. Wertvolle Ideen können u.U. verloren gehen, wenn bspw. für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeitspotenziale von Innovationsideen branchenüberdurchschnittliche Renditekennzahlen angesetzt werden oder die Bewertungsmethoden nicht dafür geeignet sind, Veränderungen, die im Zeitraum zwischen der Entscheidung und dem Markteintritt eintreten können, angemessen abzubilden. Die Bewertung von guten Innovationsideen kann auch dann unangemessen ausfallen, wenn der Ideentransformator nicht die notwendige mentale Offenheit besitzt, die ihm erlaubt, sich z.B. die zukünftige Problemstellung vorstellen zu können, für die die Innovationsidee eine Lösung beinhaltet. Dies führt dazu, dass der Ideentransformator den Nutzwert der Idee als sehr gering einschätzt und die Realisierung dieser Idee nicht empfehlen wird. Eine unterdurchschnittliche oder rückläufige Realisierungsquote ist Indikator für diese möglichen Ursachen. In jedem Fall sind bei einer Feststellung von rückläufigen Quoten Analysen zur Identifikation der Ursachen durchzuführen, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.

Ideenrealisierung

Während der Ideenrealisierung sind die Ideenumsetzer über jede Veränderung und neue Erkenntnisse bzgl. des Innovationsprojektes umfassend und zeitnah zu informieren. Diese Informationen haben zumeist einen hohen Konkretisierungsgrad und beziehen sich i.d.R. auf technische oder Managementfragen, die den Ideenumsetzern eine termin- sowie leistungsgerechte Realisierung des Innovationsprojektes zu den geplanten Kosten ermöglichen. Beispiel sind detaillierte Steuerungsinformationen für das Innovationsprojekt und Spezifikationen zur technischen Verwirklichung des Projektes, wie z.B. Ergebnisse von Crashtests, Fahrerproben oder Informationen über Produktmängel aus Fahrerproben. Zur Unterstützung der technischen Verwirklichung sind spezielle Projektmanagementinstrumente und -informationssysteme einzusetzen.⁶⁹⁴ Wichtige Meilensteine im Projektverlauf, bspw. Freigabetermine von Rahmen- und Lastenheften oder zur Serienentwicklung, sind den involvierten Ideenträgern und -transformatoren mitzuteilen (Bringschuld). In der Markteinführung und Akzeptanzkontrolle werden Informationen bzgl. der Akzeptanz der Innovation über den direkten Kontakt zu den Verkaufsstellen oder z.B. über Erstkäuferbefragungen erhoben. Diese Informationen stellen Anregungen oder eine neue Basis für die Definition von Suchfeldern der Ideengenerierung dar. Gleichzeitig dienen sie als Steuerungsinformation zur Zielerreichung der Ideenrealisierung, indem Soll-Ist-Vergleiche zwischen den ursprünglich geplanten und den tatsächlich erreichten markt- und kundenspezifischen Daten erarbeitet werden. Eine Information dieser Art wäre bspw. der Vergleich zwischen der angestrebten und der erreichten Zielgruppe.

⁶⁹³ Verhältnis zwischen positiv bewerteten Ideen zu allen formulierten und erfassten Innovationsideen.

⁶⁹⁴ Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter ausgeführt. Für einen Überblick über Projektmanagementinstrumente für Innovationsprojekte vgl. z.B. Vahs, Burmester (1999), S. 233ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 125ff. und speziell zu F&E Bürgel u.a. (1996), S. 117ff. und 292ff..

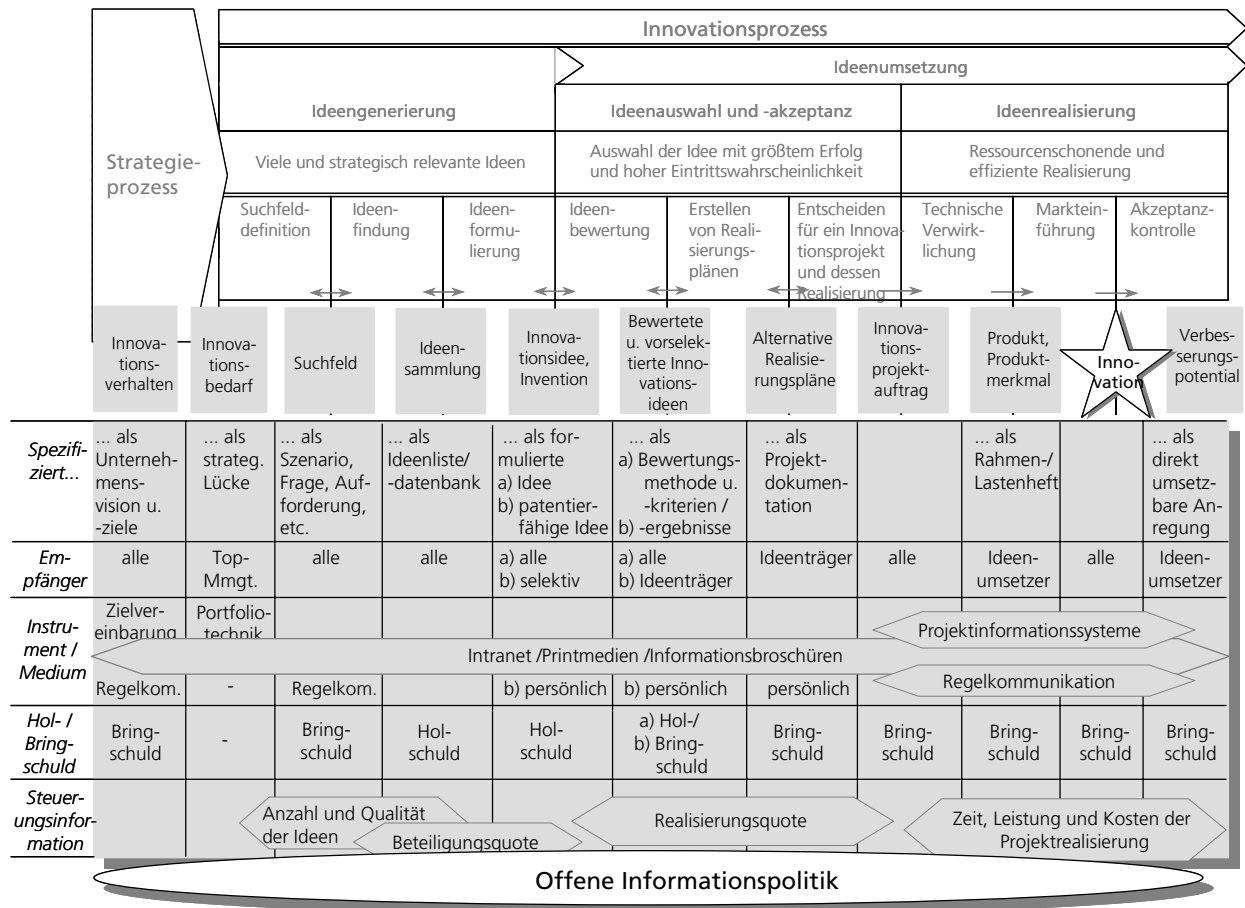


Abbildung 46: Gezielte Information im Innovationsprozess

Der vergleichsweise hohe Anteil an Bringschuld im vorgestellten Modell basiert auf der Tatsache, dass vor allem der Informationsfluss der involvierten Rollenträger berücksichtigt ist. Diese sollten zeitnah alle Informationen erhalten, die zur Wahrnehmung und Ausgestaltung ihrer Rollen im Innovationsprozess nötig sind. Zu Beginn des Innovationsprozesses hat die aktive Information aller Mitarbeiter darüber hinaus das Ziel, so viel wie möglich Ideenträger zu gewinnen. Um Mitarbeiter, die nicht am Innovationsprozess beteiligt sind, nicht mit Information zu ‚überschütten‘, ihnen aber dennoch die Möglichkeit zu bieten, sich zeitnah zu informieren, sind die wichtigsten Ergebnisse und Teilergebnisse des Innovationsprozesses und allgemeine Informationen über den Innovationsprozess, wie z.B. die eingesetzten Bewertungsmethoden, für jeden zugänglich aufzubereiten. Mit dieser Information (Holschuld) ist keine direkte Aufforderung zur Handlung verbunden, sie ist jedoch ein Zeichen dafür, dass Mitarbeiter ernst genommen werden und sie prinzipiell am Innovationsprozess partizipieren und ihn mit gestalten können.

Basis dieser offenen Information von Mitarbeitern ist eine offene, innovationsorientierte Informationspolitik. EISNER beschreibt die Grundzüge einer offenen, auf Innovation ausgerichteten Informationspolitik wie folgt: „Es geht einfach darum: Wenn da eine neue Idee, ein neues Geschäft, ein neues Produkt geboren wird, dann muss man einfach dafür sorgen, dass jeder im Unternehmen früh genug davon weiß. Dann kann in jedem Winkel des Geschäfts, in jedem anderen möglichen Markt, Produkt

oder Kontext das Potenzial dieser Idee propagiert, konkretisiert und ausgeschöpft werden.“⁶⁹⁵ Eine innovationsorientierte Informationspolitik zeigt sich daran, dass möglichst viele Mitarbeiter über das Innovationsverhalten des Unternehmens, die Innovationsbedarfe bzw. Suchfelder, Zwischen- und Endergebnisse im Innovationsprozess informiert werden bzw. sich informieren können. Probleme im Innovationsprozess müssen eine entsprechend hohe Priorität im Vergleich mit Routineprozessen in der Kommunikation eingeräumt bekommen.⁶⁹⁶ Beschränkt sich die Information nur auf ausgewählte Mitarbeiter oder bestimmte Gruppen, wie z.B. F&E-Abteilungen, kann nicht erwartet werden, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens ihr Ideenpotenzial in den Innovationsprozess einbringen und dass die am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter die notwendige mentale Offenheit aufbringen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die Interviewpartner aller acht Unternehmen betonen die Bedeutung einer offenen Informationspolitik. Sie geben aber gleichzeitig an, dass die Informationspolitik sehr stark hinsichtlich Offenheit und Transparenz zu verbessern ist. Nur wenige ausgewählte Mitarbeiter, zumeist Führungskräfte der Entwicklungsbereiche, haben Zugang zu den Informationen im Innovationsprozess. Weiterhin besteht bei allen Unternehmen eine Holschuld bzgl. der Informationen in und über Innovationsprozesse. Einzige Ausnahme bildet das jüngste und kleinste der befragten Unternehmen: Hier stehen prinzipiell jedem Mitarbeiter alle Informationen zur Verfügung. Allerdings muss er sich auch selbst darum bemühen (Holprinzip).

Die notwendige Offenheit im Umgang mit Information wird dadurch gefördert, dass Mitarbeiter regelmäßig mit neuen Themen, z.B. neu auftretenden Kundenproblemen konfrontiert werden und regelmäßig Kontakt zu Menschen mit völlig anderem Erfahrungshintergrund, z.B. Künstlern, Pädagogen etc. haben.⁶⁹⁷ Insgesamt sind die Maßnahmen zur Umsetzung einer offenen Informationspolitik sehr eng mit denen zur Gestaltung der Unternehmenskultur verbunden, weshalb eine nähere Erläuterung im Zusammenhang mit den Maßnahmen für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur erfolgt.⁶⁹⁸

4.2.1.1.2 Kommunikation als Voraussetzung effektiver Koordination

Die vorgestellten Informationssysteme und -techniken dienen in erster Linie der Informationsbeschaffung, der Unterstützung der Rollenträger bei der operativen Umsetzung und zur Steuerung der Innovationsprozesse.⁶⁹⁹ Doch zu glauben, dass potenzielle Schwierigkeiten bei der Übermittlung von Information allein „mit Hilfe von Informationstechnik überwunden werden könnten, ist ein Trugschluss“⁷⁰⁰. Mit der Übermittlung von Information ist immer auch Kommunikation verbunden. Eine zweckmäßige Kommunikation ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Koordination.⁷⁰¹ Kommunikation ist per Definition die „Übertragung von Informationen zwischen zwei Stellen, Sender und Empfänger, wodurch diese gemeinsam der Information teilhaftig werden (lat. communis =

⁶⁹⁵ EISNER zitiert nach Ringbeck (1998), S. 17

⁶⁹⁶ Vgl. Hauschildt (1993), S. 79f.

⁶⁹⁷ Vgl. Christiansen (2000), S. 95

⁶⁹⁸ Vgl. Kapitel 4.2.2.1 Innovationsfördernde Unternehmenskultur

⁶⁹⁹ Vgl. Esswein, Heintz (1999), S. 91

⁷⁰⁰ Brown, Duguid (1999), S. 84

⁷⁰¹ Vgl. Bokranz, Kasten (2000). Die Zweckmäßigkeit ergibt sich aus einem auf die Situation abgestimmten Mix aus Kommunikation über schriftliche Weisungen durch Vorgesetzte und einer selbstinitiierten, bedarfsorientierten Abstimmung der Aufgabenträger selbst. Vgl. Bokranz, Kasten (2000), S. 90

gemeinsam).⁷⁰² Psychologen betonen den Kern der Kommunikation, nämlich die dabei entstehende Beziehung zwischen Personen, nahezu unabhängig vom ausgetauschten Inhalt. So definiert GRAUMANN, dessen Definition hier als Ergänzung dient, Kommunikation wie folgt: „Wo immer zwei oder mehr Menschen sich zueinander verhalten, sei es im Gespräch, in Verhandlungen, im Spiel oder Streit, in Liebe oder Hass, sei es um einer Sache oder um ihrer selbst willen, sprechen wir von sozialer Interaktion oder zwischenmenschlicher Kommunikation“.⁷⁰³

Voraussetzung für Koordination von Innovationsprozessen ist der Informationsaustausch zwischen den Prozessbeteiligten. Die Koordination kann dann effektiv und effizient erfolgen, wenn die Kommunikation schnell und direkt funktioniert.⁷⁰⁴ Eine direkte Kommunikation erleichtert zudem die Aufgabebewältigung im Innovationsprozess, da sich die Prozessbeteiligten unmittelbar problem- bzw. bedarfsorientiert austauschen können. Hierbei können bereits erwähnte informationstechnische Systeme, wie z.B. Mailingsysteme, unterstützend wirken.⁷⁰⁵ Aber auch für einen direkten und schnellen Informationsaustausch via elektronischer Systeme ist die Art der dahinterstehenden Kommunikationsbeziehung ausschlaggebend.⁷⁰⁶ Diese lässt sich anhand folgender Dimensionen näher beschreiben:

- Grad der Formalisierung und Regelung und
- Häufigkeit der Kommunikation.

Der Informationsaustausch im Innovationsprozess sollte direkt, problem- bzw. situationsorientiert stattfinden. Persönliche Interaktionsbeziehungen zwischen Mitarbeiter im Unternehmen, unabhängig von ihrer hierarchischen Position und Abteilungszugehörigkeit, fördern Innovation.⁷⁰⁷ Demzufolge sind die Kommunikationsbeziehungen „möglichst wenig geregelt“⁷⁰⁸, d.h. wenig standardisiert und formalisiert, zu gestalten.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle acht Interviewpartner messen der informellen Kommunikation mindestens die gleiche Bedeutung für die Problemlösung und Koordination im Innovationsprozess bei, wie der formalen. Trotz der erkannten hohen Bedeutung, dominiert in fünf Unternehmen eindeutig die formale Kommunikation. Diese Unternehmen, aber auch die Unternehmen, in denen der Anteil der informellen Kommunikation bereits als angemessen erachtet wird, sehen die Notwendigkeit, vor allem die informelle Kommunikation (weiter) zu fördern. Ansätze zur Förderung der informellen Kommunikation in der Praxis sind die Einrichtung von Kommunikations-ecken, wie z.B. Kaffee-Ecken (zwei Unternehmen), das Initiieren von Veranstaltungen bzw. Treffen außerhalb der Arbeitszeit (zwei Unternehmen) und die Einladung zu Veranstaltungen für die Familien der Mitarbeiter (zwei Unternehmen). Zwei Unternehmen geben an, allein durch die Reduzierung der Formalismen informelle Kommunikation fördern zu wollen.

⁷⁰² Erichson, Hammann (1997), S. 242, vgl. auch Court (1997), S. 131

⁷⁰³ Graumann (1992), S. 1110, vgl. zur Betonung des Beziehungsaspektes der Kommunikation auch Lukas (1996), S. 12ff.

⁷⁰⁴ Für den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Koordination vgl. Bokranz, Kasten (2000), S. 85ff., Picot u.a. (2001), S. 100ff..

⁷⁰⁵ Vgl. Ahlers, Schrader (1994), S. 15

⁷⁰⁶ Unabhängig von der informationstechnischen Unterstützung sind die wesentlichen Schritte des Kommunikationsvorgangs immer gleich: Priorisierung dessen, was zu kommunizieren ist, Wahl des Kommunikationsmittels und Empfang sowie Speicherung der gesendeten Information. Zur Übertragung der Information kommt im Innovationsprozess ein breites Spektrum an Kommunikationsmittel und -methoden in Frage: Mündlich, face to face, schriftlich formal oder formlos, non-verbal, telefonisch, audio-visuell, elektronisch, Informationssystem, Multimediasysteme etc., vgl. Court (1997), S. 132. Die Qualität der Schritte des Kommunikationsvorgangs wird wesentlich durch Art der Kommunikationsbeziehung beeinflusst, die entweder eher formal oder informell ist.

⁷⁰⁷ Vgl. Jonash, Sommerlatte (1999) S. 17, die dies mit Beispielen veranschaulichen: „An idea that pops into one workers head can be shared easily with colleagues and transformed into a new project. A newly devised manufacturing technique in one department is passed on to the whole enterprise. A best practice garnered from a partner or a technical paper is extended to all stakeholders in the value chain.“ (S. 17)

⁷⁰⁸ Hauschildt (1993), S. 79

Die informelle Kommunikation⁷⁰⁹ im Innovationsprozess ist mindestens genauso wichtig wie die formale Kommunikation und für eine schnelle Problemlösung im Innovationsprozess unersetzbar.⁷¹⁰ Im Hinblick auf die Situation in der Unternehmenspraxis ist es sogar angemessen, die informelle Kommunikation in den Vordergrund zu stellen, da hier ein größerer Nachholbedarf gesehen wird. Vor allem in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, aber auch bei spezifischen Problemstellungen, z.B. in der Ideenrealisierung, führen persönliche und informelle Kommunikationsbeziehungen schnell und unkompliziert zu den richtigen Informationen, da bei Bedarf die geeigneten Ansprechpartner auch außerhalb der Abteilungsgrenzen direkt angesprochen werden können. Bedenken, dass die Förderung informeller Kommunikationsbeziehungen vor allem nicht-fachliche Gespräche provoziere und somit letztlich negativ auf die Prozesseffizienz und -effektivität wirkt, bestehen bei keinem der Interviewpartner. Im Gegenteil, die Erfahrung zeigt, dass „informelle Kommunikation die fachliche Verständigung stark verbessert“, so ein Interviewpartner. Durch einen intensiven, offenen und auf Vertrauen basierenden Informationsaustausch werden Inhalte vermittelt, die sich später als nützlich erweisen. So stecken z.B. die für Innovation wichtigen Warnsignale über die künftigen Veränderungen „in den Köpfen, stärker noch im Bauchgefühl der Mitarbeiter“⁷¹¹ und werden vor allem in intensiver Kommunikation ausgetauscht, die nicht in einem zu engen Sinne zweckgebunden ist.⁷¹²

Die Förderung informeller Kommunikation bedeutet, Rahmenbedingungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Kontaktaufnahme zu anderen Mitarbeitern, auch abteilungsübergreifend, erleichtert wird und somit die Kommunikationsfrequenz steigt. Für die Gestaltung dieses Beziehungsgeflechts gibt es keine eindeutigen Regeln.⁷¹³ Es kann aber durch ein Mindestmaß an Vertrautheit über persönliches Kennen erreicht werden. Ziel ist es dabei, wie sich ein Interviewpartner ausdrückte, ‚das Eis zu brechen‘. In Großunternehmen ist es nicht möglich, alle potenziellen Ansprechpartner zu kennen, so dass die Gewissheit hinzukommen muss, dass es im Unternehmen üblich und erwünscht ist, im Problemfall direkt auf den richtigen Ansprechpartner zuzugehen, ohne ihn zu kennen. Den richtigen Ansprechpartner ausfindig zu machen kann bspw. durch so genannte Kompetenzkataloge in Form von ‚Gelben Seiten‘ im Intranet und mittels Wissenslandkarten erfolgen.⁷¹⁴ Die Direktheit der Kommunikation und die Bereitschaft als Angesprochener auch zu unterstützen, ist sowohl in der Unternehmenskultur⁷¹⁵ zu verankern als auch durch motivationale Faktoren⁷¹⁶ zu fördern. Zwei

⁷⁰⁹ **Informelle Kommunikation** ist der Informationsaustausch, der aufgrund persönlicher Kontakte zwischen Mitarbeitern zustande kommt und nicht durch organisatorische Regeln definiert ist. Sie findet bei Bedarf spontan und direkt statt. Klassischerweise wird der informellen Kommunikation eine soziale Bedeutung beigemessen und als Ergänzung zur formalen Kommunikation oder als Mittel zur Verkürzung der Informationswege gesehen. Vgl. Erichson, Hammann (1997), S. 272, Krackhardt, Hanson (1993), S. 104ff.

Als **formale Kommunikation** werden die Kommunikationsbeziehungen bezeichnet, die aufgrund der Unternehmens- und Projektorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation) festgelegt sind. Vgl. Erichson, Hammann (1997), S. 272

⁷¹⁰ Neuste Untersuchungen zur wahrgenommenen Informationsqualität in Abhängigkeit der Art der Informationsübertragung zeigen sogar, vor allem beim Informationsaustausch in Forschung und Entwicklung und zwischen Forschung und Entwicklung und Marketing, dass informelle Kommunikation einen deutlich positiven Einfluss auf die wahrgenommenen Informationsqualität hat. Dies wird in der gleichen Untersuchung durch das Ergebnis, dass eine formale Form der Informationsübertragung, z.B. durch geschriebene Berichte, sich deutlich negativ auf die empfundenen Informations- und Kommunikationsqualität auswirkt, bestätigt. Vgl. Maltz (2000), S. 123f.

⁷¹¹ Simon (1999), S. 307

⁷¹² Vgl. Simon (1999), S. 308

⁷¹³ Vgl. Kappas (1996), S. 39

⁷¹⁴ Vgl. zu Kompetenzkatalog z.B. Bürgel, Bauer (1998), S. 3, Hargadon, Sutton (2001), S. 50 und zu Wissensdatenbank z.B. Bullinger u.a. (1997), S. 20

⁷¹⁵ Vgl. Kapitel 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation

⁷¹⁶ Vgl. Kapitel 4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation

Interviewpartner sahen im Vorleben der Führungskräfte die beste Möglichkeit informelle Kommunikation aktiv zu fördern.

So wichtig informelle Kommunikation für den Innovationsprozess ist, ersetzt sie jedoch nicht die formale Kommunikation. Diese stellt z.B. sicher, dass alle Beteiligten im Rahmen periodisch stattfindender Projektbesprechungen auf den gleichen Informationsstand gebracht bzw. gehalten werden. Neben diesem informatorischen Aspekt tragen regelmäßig stattfindende Besprechungen auch dazu bei, dass die Kommunikationshäufigkeit gesteigert werden kann: Zu den geplanten Terminen findet nach einer festgelegten Agenda ein Informationsaustausch statt. Dies hat ferner den Begleiteffekt, dass darüber hinaus Kommunikationsbeziehungen zwischen den Besprechungsteilnehmern entstehen, die dann auch auf dem informellen Wege genutzt werden können.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Für drei Unternehmen ist ein wesentlicher Baustein der Innovationsförderung die Förderung der Kommunikationsfrequenz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Dies erfolgt über Zielvorgaben für die Zahl der pro Mitarbeiter und Jahr zu generierenden Ideen (in einem weiteren Unternehmen ist hierzu ein Pilot angedacht). Zwei davon ergänzen dieses Vorgehen zur Kommunikationsförderung durch verstärkte Regelkommunikation. Ein Unternehmen versucht dies allein durch Regelkommunikation. Bei drei Unternehmen soll die Kommunikation hauptsächlich durch offenes Kommunikationsverhalten als Element der Unternehmenskultur gefördert werden. Als Maßnahmen werden die Gestaltung räumlicher Nähe, eine offene Architektur des Gebäudes und wiederum entsprechendes Vorleben von Führungskräften genannt.

Mit dem Versuch, die Kommunikationshäufigkeit durch einen formalen Anstoß zu steigern, kommt zum Ausdruck, dass in den Augen der Verantwortlichen der Informationsfluss und somit Wissensaustausch nicht befriedigend ist. Die Häufigkeit der Kommunikation zu steigern sollte dabei kein Selbstzweck sein. Kommunikation soll in der Frequenz stattfinden (können), die für die Aufgabenerfüllung und die individuellen Erfordernisse dessen, der die Aufgaben bearbeitet, notwendig ist. In der Praxis ist jedoch teilweise festzustellen, dass Methoden des Innovationsmanagements, wie z.B. die erwähnten Zielvorgaben für die Anzahl der Ideen, selbst Mittel zum Zweck werden. Dadurch wird die Kommunikationsförderung für einen definierten Zeitraum zum Ziel, um dann in einem nächsten Schritt wiederum als Mittel innovationsfördernd zu wirken. Ein derartiges, eher kontrollierendes Vorgehen, nämlich unabhängig von der Qualität der Ideen quantitative Ziele für die Ideengenerierung vorzugeben, ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn es zunächst notwendig ist, eingefahrene Verhaltensweisen aufzubrechen. Dies ist z.B. der Fall, wenn das Betriebliche Vorschlagswesen als Kommunikationsweg dafür genutzt wurde, Ideen am Vorgesetzten vorbei zu kommunizieren, da bisherige Erfahrungen der Mitarbeiter zeigen, dass dieser sich nicht für die Ideen seiner Mitarbeiter einsetzt. Dies kann u.a. daran liegen, dass es für den Vorgesetzten Zusatzarbeit bedeutet, sich um die Ideen von Mitarbeitern der eigenen und anderer Abteilungen zu kümmern, die nicht gewürdigt wird. Aber auch in solchen Fällen sind, über die formale Initiierung der Kommunikationsbeziehungen hinaus, zusätzlich die Rahmenbedingungen für eine spontane und direkte Kommunikation, die sich am gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen orientiert, zu gestalten. Dies verspricht dauerhaft eine angemessene Kommunikation im Rahmen von Innovationsprozessen, ohne die Flexibilität für künftige Veränderungen nennenswert einzuschränken.

Maßnahmen, um die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, sind vor allem die Gestaltung von Kommunikationsplattformen: Trotz moderner Kommunikationsmittel wie Mailingsysteme kann

auf persönliche Kontakte zwischen Menschen nicht verzichtet werden. Auch für die Nutzung von Mailingsystemen, die eine orts- und zeitungebundene Kommunikation ermöglichen und somit eigentlich ein Kommunikationsmedium darstellen, das sich gerade bei räumlicher Entfernung anbietet, ist es förderlich, Gesprächspartner persönlich zu kennen. Die Hemmschwelle, persönlich bekannte Personen spontan und bei Problemen anzusprechen, ist i.d.R. wesentlich geringer als bei unbekanntem Personen. Dies gilt sowohl für Kommunikationsbeziehungen, die durch organisatorische Regelungen definiert sind, wie bspw. bei verteilten Projektorganisationen und Mitarbeitern eines institutionalisierten Innovationsmanagements, als auch für die informelle Kommunikation. Deshalb stehen Maßnahmen zur Förderung der persönlichen Kommunikationsbeziehungen an dieser Stelle im Vordergrund.

Anstoß zur Kommunikation in definierten organisatorischen Beziehungen

Für die Zusammenarbeit in Innovationsprojekten oder beim institutionalisierten Innovationsmanagement ist es unabdingbar, **regelmäßige Besprechungen** durchzuführen. Die Häufigkeit, mit denen diese Besprechungen stattfinden, ist je nach Projekthalt, -größe, -phase und in Abhängigkeit der bereits erreichten Güte des Informationsaustauschs festzulegen. Ist die Entfernung zwischen den Mitarbeitern groß, kann der Ort der Projektbesprechung entsprechend wechseln. Richtig organisiert, stellen Projektbesprechungen eine Plattform für sachorientierten Informationsaustausch dar. Es werden zunächst Informationen über Arbeitsergebnisse und Zwischenergebnisse ausgetauscht, deren Kenntnis für die Zusammenarbeit notwendig ist. Dabei sind auch Probleme der Aufgabenbewältigung zu besprechen, um gemeinsam eine Lösung zu finden und daraus lernen zu können.⁷¹⁷ Dieses physische Zusammentreffen der Mitarbeiter schafft das Vertrauen, sich im Bedarfsfall spontan anzusprechen und somit die Grundlage für den Aufbau eines informellen Netzwerkes. Wenn die erste Hemmschwelle überwunden ist, kann der Informationsaustausch für einen bestimmten Zeitraum auch ohne räumliche Nähe, spontan und persönlich erfolgen, da – wie GRAUMANN definiert – das „sich zueinander Verhalten“⁷¹⁸ bereits physisch stattgefunden hat und jeder die Gelegenheit hatte, in der direkten Auseinandersetzung entsprechend seine eigenen Schemata⁷¹⁹ und mentalen Modelle⁷²⁰ zu ergänzen oder aufzubauen. Diese helfen ihm dann auch über die Distanz, die jeweiligen Gesprächspartner in der eigenen kognitiven Struktur einzuordnen und deren Verhalten einzuschätzen.

Dieser Effekt kann verstärkt werden, wenn Arbeitsgruppen, wie z.B. Projektteams oder Abteilungen, gemeinsam etwas unternehmen und so die Gelegenheit haben, sich besser kennen zu lernen. Dies können z.B. gemeinsame Mittagessen mit anschließender Diskussion oder auch Treffen und Betriebsfeste außerhalb der Arbeitszeit sein.⁷²¹ Der Initiator dieser Veranstaltungen muss allerdings ein feines Gespür dafür entwickeln, wann diese Treffen, die in lockerer Atmosphäre stattfinden sollten, zur

⁷¹⁷ Für Anregungen zur Gestaltung von Besprechungen vgl. Putze (1996) S. K1.

⁷¹⁸ Graumann (1992), S. 1110

⁷¹⁹ Zur Definition und Eigenschaften von Schemata vgl. Kapitel 3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit.

⁷²⁰ Zur Definition und Eigenschaften von mentalen Modellen vgl. Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen.

⁷²¹ Diese Maßnahmen, wie z.B. Betriebsfeste oder gemeinsame Sportaktivität, fördern gleichzeitig Kommunikation in nicht definierten organisatorischen Beziehungen. Vgl. z.B. Tushman, O'Reilly (1998), S. 166, die Beispiele von Firmen anführen, die zur Förderung der informellen Kommunikation regelmäßig Partys organisieren und Sportstätten sowie Swimmingpools auf dem Firmengelände einrichten, die auch am Wochenende von Mitarbeitern und deren Familien genutzt werden können.

Pflichtveranstaltung werden, die jeder deshalb besucht, weil es der Gruppenzwang erfordert. Wenn dieser Zustand eingetreten ist, sind Maßnahmen dieser Art kontraproduktiv und zu reduzieren bzw. wegzulassen.

Rahmenbedingung für Kommunikation in nicht definierten organisatorischen Beziehungen

Maßnahmen zur Förderung nicht definierter Kommunikationsbeziehungen haben das Ziel, einen spontanen Informationsaustausch für alle Mitarbeiter im Unternehmen zu ermöglichen, indem bewusst Kommunikationsplattformen geschaffen werden. Maßnahmen dieser Art erfordern meist eine entsprechende bauliche Gestaltung des Firmensitzes oder zumindest der Räumlichkeiten.⁷²²

Eine offene und damit **kommunikationsfördernde Raumgestaltung** ermöglicht einen direkten Zugang zu den Arbeitsplätzen und vermeidet hemmende Elemente, wie z.B. große Durchgangsvorzimmer.⁷²³ Selbstverständlich darf diese nicht dazu führen, dass kein konzentriertes Arbeiten mehr möglich ist. Dies kann dadurch verhindert werden, dass separate Arbeitszimmer eingerichtet werden, die als Rückzugsräume genutzt werden. Diese baulichen Maßnahmen sind in einem bestehenden Unternehmen, das i.d.R. bereits Gebäude gestaltet und bezogen hat, nur mit großem Aufwand zu realisieren. Mit weniger Aufwand lassen sich so genannte Kaffee-Ecken einrichten oder eine vorhandene Kantine einladend gestalten und mit zusätzlichen Öffnungszeiten als Cafeteria nutzen. Die damit verbundenen Investitionen sind sehr gering und amortisieren sich rasch durch die Einsparungen an Kommunikationskosten.

Ein immer wieder erwähntes Unternehmensbeispiel in diesem Zusammenhang ist Hewlett Packard. Hier hat der ‚Kaffee-Pott‘ Tradition: Der Kaffee-Pott ist für jeden jederzeit erreichbar und darüber hinaus gibt es traditionell feste Zeitpunkte, an denen man sich zum Kaffee trifft und sich vor allem über die Arbeit austauscht.⁷²⁴ Diese räumlichen und organisatorischen Maßnahmen zur Gestaltung von Rahmenbedingungen für informelle Kommunikation sind relativ einfach umzusetzen. Sie zeigen aber nur dann eine entsprechende Wirkung, wenn die Werte der gelebten Unternehmenskultur dieses Kommunikationsverhalten stützen. Wenn es bspw. im Unternehmen nicht gern gesehen ist, sich bei einer Tasse Kaffee auszutauschen, da dies als ‚Zeitverschwendung‘ angesehen wurde, wird das Einrichten von Kaffee-Ecken und das Eröffnen einer Cafeteria alleine nicht dazu führen, dass die Kommunikationsbeziehungen zunehmen. Je nach Ausgangssituation des Unternehmens sind bei der Implementierung solcher Rahmenbedingungen zusätzlich unterstützende Maßnahmen erforderlich, die einen aktiven Anstoß zur Veränderung der Kommunikation geben. So bedarf es i.d.R. einer bewussten Initiierung durch z.B. Führungskräfte, die ihr eigenes Verhalten ändern und somit den veränderten Umgang miteinander demonstrieren.

Das **Vorleben durch Führungskräfte**, ist nicht nur als zusätzliche unterstützende Maßnahmen wertvoll, sondern auch für sich genommen eine wirkungsvolle Maßnahme zur Veränderung des

⁷²² Vgl. Hargadon, Sutton (2000), S. 51

⁷²³ Vgl. z.B. die Ausführungen zu Raumlayouts in Henn (1998), S. 430ff, die „offene Kommunikation und Vertrauensbildung zulassen“ (Henn (1998)S. 431).

⁷²⁴ Vgl. Harms (1999)

Kommunikationsverhaltens. Eine offene, direkte und spontane Kommunikation, die ob ihrer Unkompliziertheit schnell gemeinsam zu Ergebnissen führt, kann zur Einführung zunächst durch wenige Personen vorgelebt werden. Führungskräfte selbst sollten nicht ausschließlich auf den formalen Weg der Kommunikation bestehen. Sie können dies demonstrieren, indem sie z.B.

- in einem angemessenen Maß auch ohne Terminabsprache bereit sind, Gespräche zu führen,
- zulassen und fördern, dass Mitarbeiter sich im Problemfall direkt, ohne Berücksichtigung von Hierarchiestufen, an Mitarbeiter anderer Abteilungen wenden und
- sich selbst mit Fragen unkompliziert und direkt an Mitarbeiter wenden.

Des Weiteren bringen Führungskräfte durch die Art und Weise der Kommunikation entweder persönliche Verbindlichkeit zum Ausdruck oder geben ‚nur‘ Informationsbausteine weiter. In der Annahmen, dass schriftliche ‚Zur Kenntnisname-Verlautbarungen‘ weniger Zeit in Anspruch nehmen, als persönliche Gespräche, werden wichtige Informationen via Papier im Unternehmen verteilt. Dabei wird die Wirkung persönlicher Kommunikation unterschätzt: „Jede noch so gute Medieninformation hat nicht den Bruchteil der Wirkung einer (guten) mündlichen Kommunikation vor Ort.“⁷²⁵ Nur persönliche Gespräche, die als effizient erlebt werden, bringen den Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck und ermöglichen die eingangs geforderte hohe Partizipation bei der Prozessgestaltung.⁷²⁶

Der aktive Anstoß zur direkten Kommunikation geht zunächst von Funktionsträgern und Führungskräften aus. Um langfristig wirkungsvolle Kommunikation im Unternehmen zu etablieren, ist es jedoch notwendig, dass jeder einzelne sich aktiv daran beteiligt, indem er Feedback gibt oder schlicht an den angebotenen Veranstaltungen teilnimmt. Nur wenn jeder einzelne dazu beiträgt, kann ein Klima für offene Kommunikation entstehen.⁷²⁷ Dies ist wiederum davon abhängig, welche Glaubwürdigkeit das Bemühen der Funktionsträger und Führungskräfte um eine direkte Kommunikation hat.

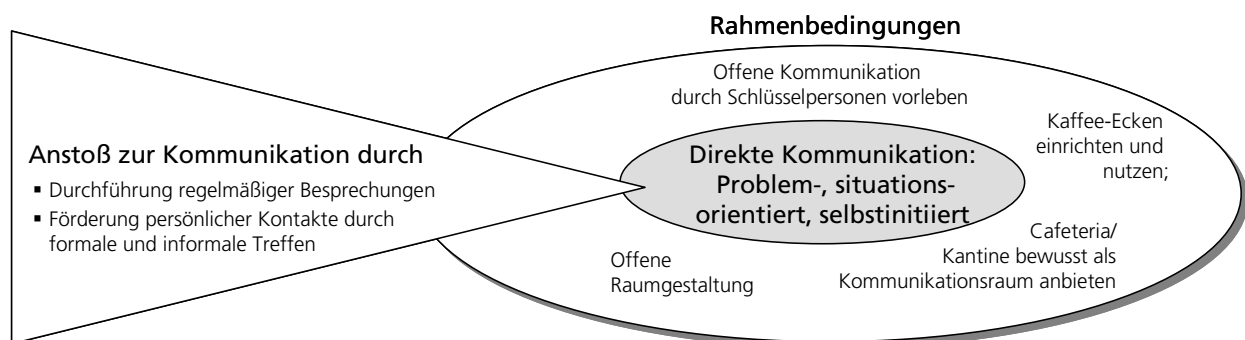


Abbildung 47: Maßnahmen zur Gestaltung von Kommunikation für Innovationsprozesse

⁷²⁵ Goldmann (1994), S. 108

⁷²⁶ Vgl. Böning (1995), S. 22 und S. 25

⁷²⁷ Vgl. Kappas (1996), S. 41

4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung

Wissen und Können der Prozessbeteiligten sind verschieden und verändern sich unterschiedlich, so dass immer Informationsunterschiede bestehen. Durch Koordination ist sicherzustellen, dass diese Informationsunterschiede im Innovationsprozess gezielt ausgeglichen werden und eine prozessbegleitende Unterstützung der Beteiligten bei Widerständen und Schwierigkeiten gewährleistet wird.

Koordination bedeutet dabei die Abstimmung von Einzel- und Teilaktivitäten im Prozess.⁷²⁸ Sie vollzieht sich nicht automatisch, sondern ist eine Aufgabe, die selbst Ressourcen benötigt.⁷²⁹ Sind die Rahmenbedingungen für Kommunikation und damit für gezielte Information, wie oben dargestellt, bereits umgesetzt, reduziert dies den Aufwand für Koordination. Je größer und komplexer ein Unternehmen ist, desto größer ist andererseits der Aufwand für Koordination. Gerade der disziplin- und funktionsübergreifende Informationsfluss entlang des Innovationsprozesses, ist sehr stark abhängig von der Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens, die wiederum mit der Größe und Komplexität des Unternehmens korreliert.

Alle befragten Automobilunternehmen sehen den Bedarf einer laufenden Unterstützung der Prozessbeteiligten sowie der Koordination des Innovationsprozesses und haben mehrheitlich entsprechende Koordinationsstellen eingerichtet.⁷³⁰ Für die Praxis stellt sich daher weniger die Frage, ob Unterstützungsleistungen notwendig sind und ob der Innovationsprozess zu koordinieren ist, als vielmehr wie dies konkret zu erfolgen hat und welches die erfolgskritischen Faktoren sind. Im vorgestellten Rollenmodell⁷³¹ übernehmen die Koordinationsstellen die Rolle der Ideentransformatoren, deren Hauptaufgaben die Konkretisierung von Innovationsideen vor der Umsetzung sind. Die Rolle des Ideentransformators erfüllt vor allem eine Vermittlerfunktion zwischen Ideenträger und Ideenumsetzer.

Bevor die Aufgabenstellung der Koordinationsstellen konkretisiert wird, ist zu klären, wie die Koordinationsstellen selbst Aufmerksamkeit im Unternehmen erzielen, d.h. wie bekannt wird, dass es solche Stellen gibt und welche Aufgaben sie übernehmen.

Innovation muss eine hohe Aufmerksamkeit erfahren.⁷³² Dazu können die Koordinationsstellen für Innovation beitragen, indem sie die Bedeutung von Innovation und den Ablauf von Innovationsprozessen nach außen wahrnehmbar verkörpern. Wenn allen Mitarbeitern bekannt ist, dass es Koordinationsstellen für Innovation gibt, dass diese einen hohen Stellenwert in der Organisation haben und erfolgreich den Innovationsprozess unterstützen, wird auch Innovation an sich im Unternehmen Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

⁷²⁸ Vgl. Krüger (1997), S. 46f., Bokranz, Kasten (2000), S. 84ff.

⁷²⁹ Vgl. Picot u.a. (2001), S. 27

⁷³⁰ Vgl. Kapitel 1.4 Stand der Innovationsförderung in der betrieblichen Praxis

⁷³¹ Vgl. Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess

⁷³² Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Bei allen Unternehmen, die spezielle Koordinationsstellen eingerichtet haben, wird die Aufmerksamkeit auf die Koordinationsstellen und damit Innovation mittels Werbemaßnahmen gesteigert. Diese Werbemaßnahmen, wie z.B. Artikel in hausinternen Zeitschriften und Werbeplakate, machen generell auf die Koordinationsstellen aufmerksam und vermitteln Ansprechpartner für Innovation. Darüber hinaus werden diese Werbemaßnahmen dazu verwendet, um auf besondere Aktionen der Koordinationsstellen, wie z.B. Ideenwettbewerbe, aufmerksam zu machen.⁷³³ Ein Unternehmen, das speziell für Produktinnovationen eine Koordinationsstelle hat, beschreibt den Innovationsprozess bzw. die Möglichkeit, sich und seine Ideen einzubringen, in einem so genannten ‚Starter Handbuch‘. Das ist ein Handbuch, das Mitarbeiter bei Eintritt in das Unternehmen erhalten, in dem alle wichtigen Information über das Unternehmen zusammengestellt sind und u.a. auch über den Innovationsprozess und die Koordinationsstelle.

Diese Art der Bewerbung der Koordinationsstellen und eines aktiven Innovationsverhaltens, darf allerdings nicht zur ‚Routine‘ werden. Ein gleichbleibender Auftritt führt dazu, dass die Aufmerksamkeit schwindet.⁷³⁴ Um die Aufmerksamkeit immer wieder auf Innovation und die Koordinationsstellen zu lenken sind wechselnde Aktionen notwendig, die sich am jeweiligen Innovationsbedarf orientieren.

Die Beschreibung, wie der Innovationsprozess abläuft und wo die Koordinationsstellen unterstützen, ist ein wichtiges Element der Kommunikation an alle Mitarbeiter. Es ist jedoch nicht ausreichend, den Ablauf in Handbüchern oder Broschüren zu beschreiben. Hohe Glaubwürdigkeit und große Akzeptanz wird langfristig nur dadurch erreicht, dass Mitarbeiter die Koordinationsstellen und ihre Arbeit ‚spüren‘ bzw. erfahren. Dies ist durch die Art der Aufgabengestaltung und -ausführung sowie Präsenz der Koordinationsstellen bzw. der Ideentransformatoren am glaubwürdigsten zu erreichen.

Aufgabenschwerpunkte der Koordinationsstellen sind die ersten beiden Phasen des Innovationsprozesses, in denen noch kein Innovationsprojekt definiert ist und der Einzelne oft mit Widerständen zu kämpfen hat. Um dabei die aus den Motivationstheorien⁷³⁵ abgeleiteten Anforderungen zu erfüllen, sind für die Aufgabengestaltung der Koordinationsstellen vor allem zwei Aufgabenkomplexe zu beachten:

■ **Aufgaben an den Schnittstellen des Innovationsprozesses:**

Durch die Berücksichtigung von Rahmenbedingungen sowie Schnittstellen und die Wahl des geeigneten Zeitpunktes für Maßnahmen der Innovationsförderung gewährleisten, dass das Bedürfnis nach Sicherheit erfüllt ist und das Bedürfnis nach Neugier gefördert wird.

- Aufnahme und Konkretisierung der Ergebnisse der strategischen Planung, insbesondere des Innovationsbedarfs, bei der Suchfelddefinition.
- Vermeidung von inhaltlichen und zeitlichen Zielkonflikten mit Veränderungs- bzw. Restrukturierungsprogrammen im Unternehmen bei der Initiierung und Durchführung von Maßnahmen zur Innovationsförderung.

■ **Aufgaben entlang des Innovationsprozesses:**

Durch die inhaltliche und methodische Unterstützung aller Mitarbeiter entlang des

⁷³³ Grundlegende und rechtliche Informationen über das betriebliche Vorschlagswesen der Unternehmen finden sich in Betriebsvereinbarungen, die jedoch als Medium zur Fokussierung der Aufmerksamkeit auf Innovation wenig geeignet sind.

⁷³⁴ Zur näheren Erläuterung von Aufmerksamkeit vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 Entstehung und Eigenschaften von Sensibilität.

⁷³⁵ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und hier speziell das Zürcher Modell der sozialen Motivation nach BISCHOF (1993) und (1996) sowie die Volitionstheorie nach ACH (1910).

Innovationsprozesses gewährleisten, dass die Aufmerksamkeit auf Innovation gerichtet ist und auch bei Widerständen und Schwierigkeiten im Prozess darauf gerichtet bleiben kann:

- Ermutigung aller Mitarbeiter, nicht nur in Forschung und Entwicklung, ihre Ideen für neue oder die Verbesserung bestehender Produkte aktiv in betriebliche Prozesse einzubringen und weiterzuentwickeln.
- Definition und Aufbereitung von Suchfeldern mit dem Ziel, die Vorstellungskraft anzuregen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, aus einer Art eigenen Betroffenheit heraus gezielt Ideen zu generieren.
- Unterstützung der Ideenträger bei der Weiterentwicklung und Konkretisierung ihrer Ideen, so dass die Problemlösungsqualität deutlich wird, wenn die Ideen zwar Potenzial haben aber noch nicht hinreichend konkret sind. Hierzu zählt z.B. die Erstellung von Designmodellen oder Skizzen, die das Potenzial der Ideen anschaulich zum Ausdruck bringen können.
- Bewerten der Ideen⁷³⁶ und prüfen der Patentierfähigkeit sowie Unterstützung bei der Formulierung von Patentantragsschriften bzw. Vermittlung einer internen Patentabteilung oder externen Patentanwaltskanzlei.
- Abstimmung zwischen Ideennachfrage und Ideenangebot, so dass für geplante Innovationen neue Ideen generiert bzw. gefunden werden und für formulierte Ideen die Chance zur Umsetzung steigt.
- Bereitstellen von Informationskanälen, so dass Ideen schnell und systematisch aufgegriffen und verantwortlichen Entscheidungsträgern zugeleitet werden.
- Aufbau und Pflege einer zentralen Ideendatenbank, in der Ideen systematisch gespeichert werden und Mitarbeiter einen bedarfsgerechten Zugriff auf diese Ideen erlaubt.
- Offene Information, vor allem der Ideenträger, über alle Schritte im Innovationsprozess. Dazu gehören insbesondere Rückmeldungen an Ideenträger über Eingang, Bewertung und Akzeptanz ihrer Ideen.⁷³⁷

Abbildung 48 zeigt im Überblick die wesentlichen Aufgaben der Koordinationsstellen im Innovationsprozess im Zusammenspiel mit den am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeitern in ihrer Rolle als Ideenträger und Ideenumsetzer.

⁷³⁶ Methoden und Verfahren der Bewertung von Innovationsideen sind nicht Gegenstand dieser Arbeit und werden deshalb, obwohl die Bewertung bzw. das Sicherstellen einer objektiven Bewertung eine Aufgabe der Koordinationsstelle ist, nicht näher behandelt.

⁷³⁷ Zu der Frage „wer, welche Information in welcher Form erhält“ vgl. im Einzelnen Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten.

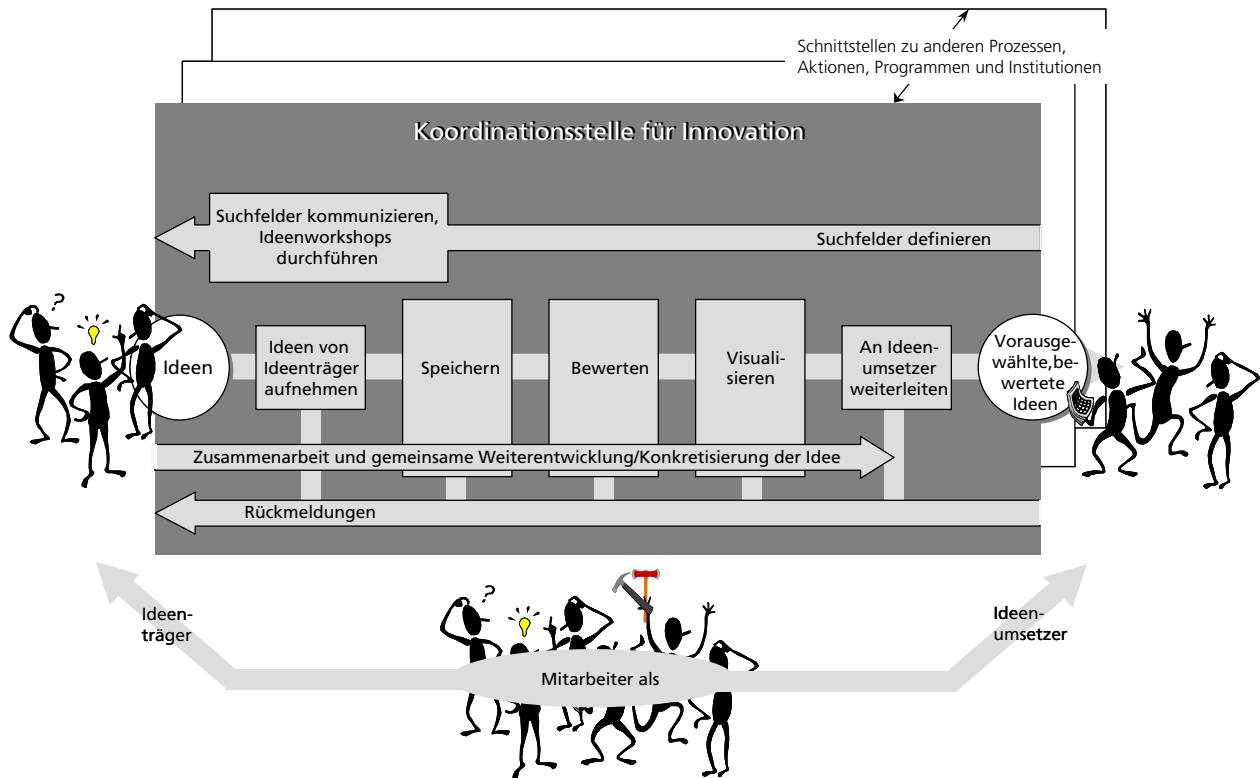


Abbildung 48: Aufgaben der Koordinationsstellen für Innovation

Quelle: In Anlehnung an Haller (1997), S. 22

Bei der Definition der Aufgaben der Koordinationsstellen ist zwischen geplanten bzw. definierten und ungeplanten Innovationsprozessen⁷³⁸ zu unterscheiden. Das Aufgabenspektrum hat entsprechend andere Schwerpunkte: Bei ungeplanter Ideengenerierung besteht die Herausforderung vor allem darin, Möglichkeiten der Ideenumsetzung für die freiwillig und aus Eigeninitiative generierten Ideen zu finden und so in geplante Vorhaben zu überführen. Prämisse ist, dass die Ideen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und des Produktprogramms entsprechen. Bei definierten Innovationsprozessen besteht die Aufgabe darin, die Ideengenerierung gezielt auf den Innovationsbedarf bzw. die Suchfelder auszurichten und zu initiieren.

Die folgende Auswertung zeigt aus Sicht der Praxis, welche Aufgaben für die Koordinationsstellen als wichtig erachtet werden und welche sie bereits wahrnehmen. Im Anschluss daran werden ausgewählte Aufgaben detaillierter behandelt.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Hauptaufgabe der Koordination sehen alle befragten Unternehmen darin, sicherzustellen, dass generierte Ideen ‚an den richtigen Ort kommen‘. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die **Abstimmung zwischen Ideennachfrage und Ideenangebot** bei ungeplanter Ideengenerierung. Dies bedeutet vor allem Ideenumsetzer für generierte Ideen im Unternehmen zu finden. Dabei handelt es sich i.d.R. um Ansprechpartner in der Entwicklung, in der das fachliche Know-how zur technischen Verwirklichung von Produktideen angesiedelt ist.

⁷³⁸ Unter geplanten Innovationsprozessen sind solche zu verstehen, die in der periodischen (strategischen) Planung des Unternehmens mit entsprechenden Kapazitäten und Budgets bereits eingeplant wurden. Ungeplante Innovationsprozesse sind demnach solche, die noch nicht in der Kapazitäts- und Budgetplanung berücksichtigt sind, aber aufgrund des Geschäftspotenzials einer neu generierten Innovationsidee, zufälligen Erfindung oder Entdeckung doch via Projektauftrag durchgeführt werden. Im Einzelfall, je nach Bedeutung für das Unternehmen, ist zu entscheiden, ob dieses ungeplante Vorhaben ein geplantes ersetzt oder zusätzliche Kapazitäten und Budgetmittel zur Projektrealisierung freigestellt bzw. beschafft werden.

Die Ermutigung aller Mitarbeiter, nicht nur in F&E, ihre Ideen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, ist aus Sicht der Praxis eine wesentliche Aufgaben der Koordinationsstellen. Dies ist jedoch feiner zu differenzieren: Es geht vor allem darum, die Mitarbeiter anzuspornen, die sich bisher nicht getraut haben, ihre zweifelsfrei vorhandenen Ideen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, weil sie deren Wert nicht erkannt haben oder sich nicht gerne ‚öffentlich‘ äußern.⁷³⁹ Des Weiteren besteht die Hausforderung darin, Mitarbeiter, die bereits Ideen eingebracht haben, die jedoch nicht umgesetzt wurden, erneut zu animieren, ihre Ideen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Hier spielt der **Umgang mit den Ideenträgern** eine wesentliche Rolle, der sich vor allem in der persönlichen Wertschätzung gegenüber den Ideenträgern und in der **offenen Information** zeigt.

Alle Unternehmen, die das Innovationsmanagement institutionalisiert haben, speichern die Ideen zumeist in einer Ideendatenbank (bei fünf Unternehmen), die bisher jedoch nur zu administrativen Zwecken genutzt wird.⁷⁴⁰ Der Aufbau und die Pflege werden von den Koordinationsstellen übernommen. Die Nutzung der **Datenbank** als Informationsdrehscheibe und Anregung zu weiteren Ideen für alle Mitarbeiter wird bei den Interviewpartnern selbst nicht uneingeschränkt befürwortet. **Unterstützung bei der Formulierung und Weiterentwicklung von Ideen** wird nur in zwei Unternehmen als Aufgabe genannt. Alle anderen verlassen sich darauf, dass durch Formblätter, in die Ideen einzutragen sind, eine ausreichende Formulierungshilfe geschaffen ist. Alle Koordinationsstellen stellen sicher, dass eine **objektive Bewertung** von Innovationsideen stattfindet. In der Regel wird ein vorher definierter Kreis von Gutachtern regelmäßig mit der Bewertung von Ideen betraut.⁷⁴¹

Weiterhin findet bei allen befragten Unternehmen eine Kooperation mit **Patentstellen** statt, so dass patentierfähige Ideen identifiziert und entsprechend weiter behandelt werden. Alle Unternehmen messen **Suchfeldern** zur inhaltlichen Fokussierung der Ideengenerierung, vor allem der ungeplanten, eine hohe Bedeutung bei. Lediglich zwei Unternehmen definieren jedoch tatsächlich Suchfelder, die sie auch allgemein zugänglich kommunizieren. Die Initiierung von Ideenfindungsprozessen zu Beginn definierter Innovationsprozesse mittels **Ideenfindungsworkshops** und die **Unterstützung bei der Problemlösung** im Innovationsprozess betrachten die Koordinationsstellen als ihre Aufgaben. Beide Aufgaben werden in der Praxis aber kaum wahr- bzw. angenommen: Ideenfindungsworkshops werden in zwei Unternehmen von den Koordinationsstellen initiiert. Unterstützungsleistungen bei der Problemlösung in späteren Phasen des Innovationsprozesses werden gar nicht in Anspruch genommen. Spezielle technische Probleme, z.B. in der Umsetzungsphase, werden i.d.R. von der Entwicklung selbst gelöst oder es werden spezielle Fachleute außerhalb des Unternehmens dazu eingeschaltet.

Die **Abstimmung mit anderen Veränderungs- und Restrukturierungsprogrammen** im Unternehmen wird von drei Unternehmen als wichtige Aufgabe eines institutionalisierten Innovationsmanagements genannt. Dabei handelt es sich um Unternehmen, in denen aufgrund ihrer Größe und Historie bereits einige Veränderungsprogramme gerade im Zuge der Lean Management- und Reengineering-Euphorie durchgeführt wurden und immer wieder durchgeführt werden. Nie sei es der Fall, dass KVP-, TQM- oder Reengineering-Programme dem Innovationsmanagement untergeordnet würden.

Hauptaufgabe der Koordinationsstellen in der Praxis ist es, Ideenumsetzer für generierte Ideen zu finden. Dies ist ein Indiz für den offensichtlich vorhandenen ‚Ideenstau‘ und gleichzeitig für die geringe Akzeptanz Ideen Dritter und der Koordinationsstellen in den umsetzungsnahen Bereichen. Offensichtlich sind Ideen vorhanden, die jedoch nicht formuliert werden und sich so gedanklich ‚stauen‘, weil sich bisher niemand dafür interessierte. Existieren Ansprechpartner, von denen Mitarbeiter annehmen, dass sie sich wirklich um diese Ideen kümmern, sie ernst nehmen und auf Umsetzungsmöglichkeiten hin prüfen, werden Ideen offen formuliert, so dass sich der gedankliche ‚Stau‘ sukzessive auflöst. Diese Reaktion ist teilweise vergleichbar mit den Ergebnissen der „Hawthorne“-Studie⁷⁴²: Die Tatsache, dass Koordinationsstellen für Produktinnovationsideen eingerichtet werden und deren Mitarbeiter sich um Ideenträger und deren Ideen kümmern, hat zur Folge, dass (mehr) Ideen geäußert werden, weil die Erwartung vorhanden ist, dass den Ideen und Personen

⁷³⁹ Vgl. die Ausführungen zum Schlüsselfaktor Kreativität in Kapitel 3.4 Kreativität: Originalität der Ideen und hohe Problemlösungsfähigkeit.

⁷⁴⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten

⁷⁴¹ Die Bewertung von Produktinnovationsideen ist kein Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit und wird deshalb nicht ausführlich behandelt.

⁷⁴² Vgl. Roethlisberger, Dickson (1939), Mayo (1945) und Kapitel 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘ sowie Scholz (2000), S. 621, der verbesserte Ergebnisse von Qualitätszirkeln eher auf die Tatsache, dass Betroffene involviert werden, zurückführt, als auf die behandelten Inhalte der Qualitätszirkel und dieses als ‚Hawthorne-Effekt‘ bezeichnet.

nun ausreichend Beachtung geschenkt wird. Ein weiterer Effekt ist, dass manche Mitarbeiter die Koordinationsstelle für Produktinnovationen anfangs dafür nutzen, Ideen, die bisher beim betrieblichen Vorschlagswesen oder anderen Einrichtungen bzw. Gelegenheiten abgelehnt worden sind, einzureichen, in der Hoffnung, dass hier endlich der Wert ihrer Idee erkannt wird. Das bedeutet, dass zwar die Zahl an Ideen, jedoch nicht deren Qualität und somit deren Umsetzungswahrscheinlichkeit, steigt. Ergebnis ist, wie die Erfahrungen zweier Interviewpartner⁷⁴³ zeigen, dass bereits kurz nach der Installation der Koordinationsstellen für Produktinnovationen, so viele Ideen eingereicht werden, dass sie nicht schnell genug bearbeitet werden können. Dies ist jedoch kritisch für die Akzeptanz der Koordinationsstellen: Ideen werden nicht zeitnah verarbeitet, Ideenträger werden spät oder gar nicht darüber informiert, mit welchem Potenzial eine Idee bewertet wird und welche Umsetzungswahrscheinlichkeit sie besitzt. Dies führt zu Enttäuschung, so dass u.U. weitere Versuche ausbleiben, Ideen den Koordinationsstellen zukommen zu lassen. Dann ist vom Ergebnis her genau jener Zustand erreicht, der als Ideenlosigkeit in Unternehmen bezeichnet wird. In Wirklichkeit ist dies aber nichts anderes als ein Ausdruck individueller Frustration und Enttäuschung. Dies trifft besonders bei Unternehmen zu, die aufgrund des Alters, der Historie und der Größe oft schon zu bürokratisch und ohne Interesse am Einzelnen zu agieren scheinen. In solchen Fällen wird eine vermeintliche ‚Fehlfunktion‘ der Koordinationsstellen sehr schnell als Bestätigung der erfahrungsgeprägten negativen Erwartung gedeutet und die neu eingerichtete Koordinationsstelle hat mit massiven Akzeptanzproblemen zu kämpfen.

In manchen Bereichen des Unternehmens hat die Koordinationsstelle auch ohne vermeintliche ‚Fehlfunktion‘ hohe Akzeptanzprobleme. Besonders in der Entwicklung haben die Koordinationsstellen, bis auf ein Unternehmen, mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Schnell ist der Vergleich zum klassischen Betrieblichen Vorschlagswesen gezogen, das oft noch den Ruf als ‚Postumverteilungsstelle‘ hat und aus Sicht der Entwicklungsmitarbeiter keinen Beitrag für die hoch spezialisierten technischen Tätigkeiten der Entwicklung leisten kann. Diese Einstellung hat zur Folge, dass einerseits zwar genug Ideen vorhanden sind, andererseits sich kaum Umsetzungsmöglichkeiten finden, da fremde Ideen vor allem in der Entwicklung kaum Akzeptanz finden. In dem Unternehmen, in dem keine Akzeptanzprobleme genannt werden, gibt es keine Erfahrungswerte mit dem klassischen Betrieblichen Vorschlagswesen. Die Einrichtung eines Betrieblichen Vorschlagswesens wurde bisher bewusst vermieden, da dies nach Angaben des Interviewpartners im Widerspruch zur Unternehmensphilosophie und -kultur stehen würde. Die Erfahrungen der zwei Interviewpartner, die speziell für Produktinnovationen Koordinationsstellen eingerichtet haben, zeigen deutlich, dass der positive Effekt, nämlich die Steigerung der Zahl an Ideen, die für das Unternehmen verfügbar sind, zu Lasten der dauerhaften Effektivität und Effizienz der Ideengenerierung konterkariert werden kann.

Um diese potenziellen negativen Effekte vermeiden zu können und mehr zu erreichen, als die kurzfristige und einmalige Steigerung der Quantität von Ideen, müssen die Koordinationsstellen ihre Bemühungen verstärkt auf folgende Herausforderungen richten:

⁷⁴³ Gemeint sind die Interviewpartner in den zwei Unternehmen, in denen neben dem Vorschlagswesen eine separate Stelle für Produktideen eingerichtet ist.

| | | | |
|-----------------|---|--|---|
| Herausforderung | Konzentration auf den Umgang mit Ideenträgern und Unterstützung deren individueller Bedürfnisse | Dauerhafte Erhöhung der Qualität von Ideen | Stärkung der Akzeptanz der Koordinationsstellen |
| Ziel | Ideenträger sind bereits bei der Formulierung von Ideen individuell zu unterstützen, was u.a. auch zu einer höheren Qualität der Ideen beiträgt. Außerdem sind sie nicht als einmalige Ideenlieferanten zu betrachten, sondern müssen auch bei Ablehnung ihrer Ideen dazu ermutigt werden, weiterhin ihr Ideenpotential dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Die Ideengenerierung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, weshalb Mitarbeiter unabhängig vom Einzelerfolg dauerhaft zu betreuen sind. | Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf strategische Lücken bzw. den Innovationsbedarf des Unternehmens ist zu erhöhen, um so auch bei ungeplanten Innovationsprozessen die Ideengenerierung thematisch zu fokussieren. Die Fokussierung wird gestützt von einer engen Abstimmung mit anderen Veränderungs- und Restrukturierungsprogrammen im Unternehmen. | Die Akzeptanz des Innovationsmanagements und fremder Ideen ist vor allem in umsetzungsnahen Bereichen, wie der Entwicklung, zu fördern. Nur wenn die Koordinationsstellen im Unternehmen akzeptiert werden, kann auch das Potential der vorhandenen und strategisch relevanten Innovationsideen verwertet werden. |

Abbildung 49: Hauptherausforderungen der Koordinationsstellen für Innovation in der Praxis

Im Folgenden werden diese Herausforderungen der Koordinationsstellen für Innovationen im Detail analysiert und Maßnahmen erarbeitet, um die angestrebten Ziele in der Praxis erreichen zu können.

Herausforderung: Konzentration auf den Umgang mit Ideenträgern und Unterstützung deren individueller Bedürfnisse

In Abhängigkeit von der fachlichen Qualifikation, dem Selbstvertrauen und dem kognitiven Stil benötigen Ideenträger individuelle Unterstützungsleistungen.⁷⁴⁴ An der fachlichen Qualifikation orientierte Unterstützungsleistung sind z.B. die Unterstützung bei der (schriftlichen) Formulierung von Ideen, falls der Ideenträger die jeweilige Landessprache nicht ausreichend beherrscht oder die Vermittlung eines entsprechenden Fachexperten, falls dem Ideenträger selbst das Know-how fehlt, um bspw. das technische Prinzip und Potenzial seiner Ideen darstellen zu können. Damit verbunden ist, dass Experten extern oder im Haus zur Verfügung stehen. Ideal ist es, wenn Experten des eigenen Unternehmens zu Rate gezogen werden können. Dies setzt wiederum eine hohe Priorisierung von Innovation im Unternehmen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur sowie Führung voraus.⁷⁴⁵ Gewinnt der Ideenträger den Eindruck, dass er mit seiner Idee und den damit verbundenen Schwierigkeiten allein gelassen wird, kann die Eigeninitiative schnell verebben. Eine weitere Unterstützungsleistung fachlicher Art, die jedoch gleichzeitig Wertschätzung zum Ausdruck bringt, ist die Unterstützung des Ideenträgers mit Ressourcen. Dies setzt voraus, dass die Koordinationsstellen für Innovation über eigene Budgets verfügen.

⁷⁴⁴ Vgl. Schneider (1993), S. 90

⁷⁴⁵ Vgl. Kapitel 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation und Kapitel 4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Ist in den Unternehmen eine Koordinationsstelle für Innovation institutionalisiert, besitzt diese in allen Fällen ein eigenes Budget. Alle Unternehmen setzen es für Prämien, Sachpreise bei Wettbewerben und für Werbung ein. Nur bei zwei Unternehmen wird es auch zur Formulierung und Konkretisierung von Ideen eingesetzt.

Unterstützung von Ideenträgern bei der Formulierung und Konkretisierung kann z.B. auch durch den Zugang zu entsprechenden Werkstätten, die Vermittlung von fachlichen Experten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Unterstützung bei der graphischen und modellhaften Darstellung der Idee, Besuche bei Forschungseinrichtungen etc. erfolgen.⁷⁴⁶ Für die Kommunikation und Konkretisierung von Ideen sowie die Identifikation mit ihnen ist es von Vorteil, wenn sie frühzeitig möglichst anschaulich und plastisch dargestellt werden.⁷⁴⁷ Dies kann über entsprechend ausgearbeitete Skizzen oder über digitale sowie physikalische Mock-Ups erfolgen. Um die erforderliche Qualität dieser Visualisierungshilfen sicherzustellen, ist die Integration von Spezialisten unabdingbar. Damit diese Unterstützungsleistungen dem Ideenträger rasch und in der von ihm benötigten Art und Weise zur Verfügung gestellt werden können, ist es erforderlich, Zugriff auf die entsprechenden Ressourcen und Qualifikationen zu haben. Neben der rein fachlichen Unterstützung, die u.a. durch die frühe Visualisierung von Ideen geleistet wird, liegt der eigentliche Nutzen darin, dass Ideenträger konkret und anschaulich erfahren, welche Bedeutung ihre Idee hat und mit welcher Ernsthaftigkeit sie weiter bearbeitet wird. Schon bei der eher fachlich orientierten Unterstützung ist also der psychologische Aspekt nicht zu unterschätzen. Positive Nebeneffekte sind, dass gut aufbereitete Visualisierungen einen nicht zu unterschätzenden Werbeeffekt für Dritte haben und dass anschauliche Darstellungen der Idee die Vorstellungskraft der Ideenbewerter unterstützen und somit die Bewertung der Ideen erleichtern.

Aus den kognitionspsychologischen Kenntnissen über kreative Prozesse und den unterschiedlichen Ausprägungen der Kreativität⁷⁴⁸ leitet sich ab, dass individuelle Unterstützungsleistungen vor allem das Selbstvertrauen der Ideenträger in die eigenen kreativen Fähigkeiten stärken müssen. Gerade in der Verifikationsphase ist das Vertrauen in die eigene Intuition und Phantasie ausschlaggebend dafür, ob ein Ideenträger seine Idee offen formuliert oder nicht. In der Praxis sehen nur zwei Unternehmen in einer derartigen Unterstützung der Ideenträger ein Aufgabenfeld für die Koordinationsstellen. Die Ausgabe von Formblättern, wie in der Praxis teilweise gehandhabt, reicht jedoch keinesfalls aus, um Mitarbeitern im Selbstvertrauen, ihre Ideen zu formulieren, zu bestärken. Die Koordinationsstellen müssen hierfür aktiv auf Ideenträger zugehen und Ihnen jederzeit den Eindruck vermitteln, dass, egal wie ‚verrückt‘ eine Idee scheint, sie es wert ist, zum Ausdruck gebracht zu werden. Hat eine Idee kein strategisches Potenzial, kann bspw. durch detailliertere Erläuterung der jeweiligen Suchfelder die Idee modifiziert, konkretisiert oder endgültig verworfen werden. Wichtig ist, dass sich der Ideenträger in jedem Fall gewiss sein kann, dass seine Ideen als wertvoll angesehen werden und ernsthaft damit umgegangen wird. Die Wertschätzung des Ideenträgers und seiner Ideen wird auch durch die Speicherung jeder Idee in einer Ideendatenbank⁷⁴⁹ und durch ein schnelles Feedback über die Vorselektion sowie Bewertung zum Ausdruck gebracht.

⁷⁴⁶ Vgl. Goldberg (1984), S. 567

⁷⁴⁷ Vgl. Zimmer (2001), S. 51

⁷⁴⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität.

⁷⁴⁹ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten

Schnelles Feedback ist ein absolutes Muss im Umgang mit den Ideenträgern. Lange Verzögerungen zwischen Handlung (Ideenformulierung) und der Wirkung (Ablehnung der Ideen) führen dazu, dass Lernprozesse behindert oder gar verhindert werden, da Ursache und Wirkung u.U. nicht einander zugeordnet werden können. Analoges gilt in Bezug auf die Motivation des Ideenträgers. Ein schnelles, direktes und erklärendes Feedback über die Vorselektion und Bewertung der Idee ist Voraussetzung für Lernprozesse mit dem Ziel, die Ideenqualität zu verbessern. Insbesondere bei der Ablehnung von Ideen ist ein unmittelbares aktives Feedback, also von der Koordinationsstelle ausgehend, besonders wichtig.⁷⁵⁰

Steigt die Zahl der abzulehnenden Ideen signifikant an, ist dies Anlass für die Koordinationsstellen zu prüfen, ob definierte Suchfelder, Ideenfindungsworkshops oder andere Aktionen nicht ausreichend präzisiert und nicht einprägend genug sind oder ob Mängel bei der methodischen Unterstützung bestehen⁷⁵¹, denn viele abgelehnte Ideen führen zu Enttäuschung und Frustration. Eine entsprechende Modifikation der Suchfelder, Programme und Aktionen kann die Ablehnungsquote möglicherweise wieder senken. Dabei ist sorgfältig auf die Abstimmung zwischen einerseits offener, phantasieanregender Suchfelddefinition, verbunden mit der Gefahr einer hohen Ablehnungsquote und andererseits enger Suchfelddefinition und mit ihr einhergehender Gefahr eines Rückgangs der Anzahl an Ideen zu achten. Darüber hinaus ist im Falle der Ablehnung einer Idee zu beachten, dass selbst bei Ideen mit geringem Innovationspotenzial der Ideenträger in jedem Fall Interesse und Engagement gezeigt hat und damit i.d.R. auch eine gewisse Erwartungshaltung einhergeht. Wird diese enttäuscht, z.B. durch mangelnde Aufklärung oder geringschätzig Behandlung, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Motivation, Ideen zu äußern, nachlässt, Interesse und Engagement in Desinteresse und Frustration umschlagen. Dies kann auch dazu führen, dass der enttäuschte Ideenträger eine negative Einstellung gegenüber den Koordinationsstellen und das Innovationsmanagement aufbaut, was sich kontraproduktiv auswirkt.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Lediglich zwei der befragten Unternehmen geben an, dass für den Fall der Ablehnung von Ideen, Ideenträger mit großer Wertschätzung zu behandeln sind und zeigen so ein Bewusstsein dafür, welch hohes Frustrationspotenzial bei Ablehnung einer mühevoll ausgetüftelten Idee entstehen kann. In einem Unternehmen wird dem durch eine ausführliche schriftliche Begründung Rechnung getragen. Das andere Unternehmen hält die jeweils direkten Vorgesetzten dazu an, das Engagement und den Einsatz des Mitarbeiters durch Lob und Anerkennung zu würdigen.

Bei Ablehnung einer Idee ist konkret darauf zu achten, dass Kritikpunkte auf rein sachlicher Ebene erfolgen und mit angemessenem Lob für den Einsatz und das Engagement sowie der Aufforderung, sich weiterhin aktiv einzubringen, kombiniert werden.⁷⁵² Dabei darf jedoch nicht übertrieben werden oder ein Detail besonders gelobt werden, das keine wesentliche Anstrengung erforderte. Dies würde dazu führen, dass die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit des Lobs in Frage gestellt wird. Am effektivsten ist es, wenn Ideenträger die Möglichkeit bekommen, die zunächst abgelehnte Idee zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln. Diese Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind genau zu benennen

⁷⁵⁰ Vgl. Senge, Scharmer (1996), S. 32

⁷⁵¹ Vgl. Goldberg (1984), S. 567

⁷⁵² Vgl. hierzu die Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie von MARCH, SIMON (1976) in Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

und mit inhaltlichen und zeitlichen Rahmen zu versehen. Idealerweise werden hierzu von den Koordinationsstellen, wie schon bei der Ideenformulierung, Ressourcen zur Verfügung gestellt. Weiterhin müssen Koordinationsstellen in der Lage sein, Ideenträger an Einrichtungen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu vermitteln, die an der Umsetzung der generierten Idee Interesse haben könnten.⁷⁵³ Bei der Vermittlung bzw. Verwendung von Innovationsideen, die aus Unternehmenssicht inhaltlich nicht das richtige strategische Potenzial haben, sind viele verschiedene Arten der Verwendung bis hin zum Verkauf von Lizenzen bei patentierten Innovationsideen denkbar.⁷⁵⁴ Die Botschaft aller Aktivitäten dieser Art ist, dass das Bemühen der Ideenträger in keinem Fall umsonst war. Ob und in welcher Form Ideenträgern Möglichkeiten dieser Art geboten werden, ist in erster Linie abhängig vom Potenzial der Idee, den Eigenschaften des Ideenträgers selbst und vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie im Einzelfall abzuwägen. Dabei ist zu beachten, dass die aufgewendeten Mittel nicht nur helfen, u.U. doch noch eine Innovationsidee zu verwerten, sondern in jedem Fall fachlich und nicht-fachliche Lernprozesse durch ‚learning by doing‘ gefördert werden.⁷⁵⁵

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Speicherung von Ideen alleine nicht ausreicht, um Ideenträgern den Eindruck vermitteln zu können, dass ihre Ideen aufgegriffen, ernsthaft behandelt und gefördert werden. Alle Maßnahmen und das Verhalten der Mitarbeiter der Koordinationsstellen muss darauf ausgerichtet sein, nicht nur die fertige und erfolgreiche Innovation zu belohnen, sondern bereits das Bemühen um Innovation, also innovatives Verhalten.⁷⁵⁶

Herausforderung: Dauerhafte Erhöhung der Qualität von Ideen

Die Formel „Über Masse zur Klasse“⁷⁵⁷ ist langfristig betrachtet nur ein erster Schritt der Innovationsförderung. Im Sinne der Prozesseffektivität und -effizienz ist von Beginn an die Qualität der Ideen zu erhöhen. Dazu ist deren strategische Relevanz zu erhöhen, ohne dass der Ideenfluss deswegen gehemmt wird. Dies kann durch inhaltliche und methodische Unterstützungsleistung erfolgen: Inhaltliche Anstöße werden schwerpunktmäßig mittels **Suchfelder** gegeben und methodische Unterstützung durch die Durchführung von Ideenfindungsworkshops gewährleistet.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Ideen sind hinsichtlich Art und Weise der Kommunikation des Innovationsbedarfs und Empfängerkreis sehr heterogen: Zwei Unternehmen richten sich bei der inhaltlichen Unterstützung nur an Entwicklungsmitarbeiter und vermitteln strategisch wichtige Themen durch Regelkommunikation. Zwei geben an, inhaltliche Unterstützungsleistung zu bieten, indem jeweils vor Ort Vertreter der Koordinationsstellen eingesetzt werden, die auftretende Fragen beantworten können. Zwei Unternehmen leisten weder inhaltlich noch methodisch aktive Unterstützung, halten dies aber für eine wesentliche Aufgabe.

⁷⁵³ Vgl. Goldberg (1984), S. 573

⁷⁵⁴ So haben bereits viele Großunternehmen so genannten Venture-Einheiten eingerichtet, die Mitarbeiter bei der Realisierung von Ideen unterstützen, die nicht in das Produktportfolio des Unternehmens passen, aber ein hohes Geschäftspotenzial aufweisen. Oft ist damit die Gründung eines Unternehmens verbunden, wobei durch entsprechende Finanzbeteiligungen die wirtschaftliche Partizipation der Muttergesellschaft sichergestellt wird.

⁷⁵⁵ Vgl. Goldberg (1984), S. 567

⁷⁵⁶ Vgl. Perry (1995a), S. 15 und Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen

⁷⁵⁷ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1 Prozessphase: Ideengenerierung.

Nur zwei Unternehmen geben allen Mitarbeitern inhaltliche Orientierungshilfen durch die Kommunikation von Suchfeldern und organisieren darüber hinaus interdisziplinäre Ideenfindungsworkshops mit dem Ziel, Produktideen zu generieren. Die Darstellung von Suchfeldern erfolgt in Form von Plakaten oder im Rahmen von Workshops als Bestandteil einer Folienpräsentation. Ein Unternehmen greift bei der Darstellung der Suchfelder auf die Hilfe von Designern und Kommunikationsfachleuten zurück.

Die Einschränkung des Empfängerkreises ebenso wie die Kommunikation strategisch relevanter Themen ausschließlich über Regelkommunikation ist nicht geeignet, einen integrativen Charakter zu vermitteln und möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen und deren Ideenpotenzial auf strategische Suchfelder auszurichten. Dezentralität gekoppelt mit passivem Verhalten der Mitarbeiter der Koordinationsstellen, das nur auf Fragen reagiert, ist auch kein probates Mittel die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf strategisch relevante Themen zu lenken. Die inhaltliche Orientierungshilfe muss allgegenwärtig sein und so aufbereitet sein, dass sie Aufmerksamkeit erregt und Emotionen weckt. Dies erfolgt am besten entweder über flächendeckend angebrachte Plakate oder über entsprechende Seiten im Intranet, die mit der Startseite verknüpft ist, so dass kein aktives und langes ‚surfen‘ notwendig ist. Bei der Gestaltung sind auf jeden Fall Experten, d.h. Designer, Grafiker, etc. hinzuzuziehen. Wichtig ist, dass durch die Art der Präsentation Neugier geweckt und Phantasie angeregt werden. D.h. die Darstellung darf nicht verängstigen und im negativen Sinne betreffen machen. Sie darf auch nicht das Suchfeld zu sehr einschränken.⁷⁵⁸ Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, dass das präsentierte Thema so aufbereitet werden kann, dass es Mitarbeiter gedanklich beschäftigt, Interesse weckt und der kreative Prozess beginnend mit der Präparationsphase ausgelöst wird.⁷⁵⁹ Selbst wenn Mitarbeiter sich mit anderen Themen und Aufgaben beschäftigen ist so die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass in der Inkubationsphase Ideen zu den kommunizierten Suchfeldern entstehen.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass Suchfelder eine sehr hohe Bedeutung für die gezielte Ideengenerierung und die dauerhafte Erhöhung der Qualität von Ideen haben und im Unternehmen flächendeckend zu kommunizieren sind, wobei folgende Aspekte wichtig sind:

- allgemein zugänglich, z.B. durch überall angebrachte Plakate oder entsprechend gestaltete Seiten im Intranet,
- entsprechende Darstellung durch Experten,
- definierter Zeitraum, indem die Suchfelder als gezielte Aktion wahrgenommen werden, danach Beendigung bzw. Neustart anderer Aktionen.

Suchfelder wirken flächendeckend im Unternehmen, haben einen vergleichsweise großen Interpretationsspielraum und regen vor allem den kreativen Prozess des Mitarbeiters als Individuum an. Mit Hilfe von **Kreativitäts- bzw. Ideenfindungsworkshops** kann bei bewusst zusammengestellten Gruppen der kreative Prozess gezielt angeregt und gesteuert werden. Im Rahmen moderierter

⁷⁵⁸ An dieser Stelle sind wesentlich mehr Möglichkeiten denkbar, wie Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf strategisch relevante Themen gelenkt werden kann. Zu denken ist hier beispielsweise an so genannte Innovations- und Visionssimulatoren, die mit Hilfe spezieller Computertechnologien, wie z.B. virtuellen Realitäten, Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum in eine andere Erlebniswelt führen (vgl. z.B. auch die Erlebniswelten im automobilen Erlebnis- und Kompetenzzentrum der VW AG (o.V. (2000a), S. 87ff.)). Einrichtungen dieser Art erfordern jedoch deutlich mehr Ressourcen und können aktiv nur punktuell z.B. im Rahmen von Ideenworkshops genutzt werden. Steht Betreuungspersonal zur Verfügung, kann ein entsprechend technisch ausgestatteter Raum auch dauerhaft zur Verfügung gestellt werden, so dass er von Mitarbeitern frei besucht werden kann. Dies erfordert allerdings wiederum Ressourcen und eine aktive Rolle der Mitarbeiter, die auf Eigeninitiative diesen Raum aufsuchen. Derartige Maßnahmen sind eine wertvolle Ergänzung, stellen jedoch nicht die elementaren Voraussetzungen für die Qualitätssteigerung der Ideengenerierung im beschriebenen Zusammenhang dar.

⁷⁵⁹ Vgl. hier und im Folgenden die Phasen des kreativen Prozesses in Kapitel 3.4.1 Funktion der Kreativität im Innovationsprozess.

Workshops wird zusätzlich zur inhaltlichen Hilfestellung auch methodische Unterstützung geleistet. Dies zeigt sich darin, dass je nach Problemstellung und Zielsetzung des Workshops eine angemessene Problemformulierung (z.B. offene oder geschlossene Fragestellung) und geeignete Wahl von Kreativitätstechniken⁷⁶⁰ sichergestellt werden können. Kreativitäts- bzw. Ideenworkshops sind vor allem in der Ideengenerierung im Rahmen geplanter Innovationsprozesse und bei der Generierung spezieller fachlicher Problemlösungen geeignet. Neben den oben angeführten Zusammenhängen und Einsatzbedingungen für Workshops, sind für die Effektivität des Workshops vor allem die Zusammensetzung und die Moderation entscheidende Faktoren:⁷⁶¹

- **Zusammensetzung:** Die Zusammenstellung der Teilnehmer ist abhängig von der Problemstellung und Zielsetzung des Workshops. Soll ein fachliches Problem gelöst werden, ist die Zusammensetzung hauptsächlich durch die fachliche Kompetenz determiniert.⁷⁶² Sollen hingegen neue Ideen mit hohem Innovationspotenzial generiert werden, sind bei der Zusammenstellung der Gruppe mehrere Aspekte zu beachten: Je unterschiedlicher die Denkweisen der Teilnehmer sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der gewünschten „kreativen Reibung“⁷⁶³. Diese zeigt sich darin, dass viele verschiedene Perspektiven auf die Zielsetzung bzw. das Problem erkennbar werden, was einerseits zu Diskussionen anregt und andererseits ein hohes kreatives Potenzial bietet.

Die erforderliche kognitive Differenzierung der Teilnehmer zeigt sich vor allem in unterschiedlichen kognitiven Stilen aber auch den Qualifikationen, den jeweiligen Erfahrungen und dem Geschlecht.⁷⁶⁴ Die Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen und Geschlechter ist verhältnismäßig einfach zu realisieren. Die Auswahl von Menschen mit unterschiedlichen kognitiven Stilen erfordert hingegen genaue Kenntnis der Verhaltensweisen. Da die Durchführung von Persönlichkeitstests⁷⁶⁵ zur Identifikation kognitiver Stile vor Kreativitäts- bzw. Ideenworkshops unverhältnismäßig ist, empfiehlt es sich, bestimmte Verhaltensmerkmale als Kriterium heranzuziehen, die bei der täglichen Arbeit beobachtbar sind und mit den jeweiligen kognitiven Stilen korrelieren, wie z.B. Berufswahl, Arbeitsstil und Entscheidungsverhalten. Für die Generierung neuer Ideen, ist die Gruppe so zusammenzustellen, dass unterschiedliche Denkstile wie z.B. analytisch, heuristisch, feldabhängig und feldunabhängig vertreten sind. Ingenieure, Künstler, zahlenorientierte Menschen und solche, die Statistiken eher Glauben schenken als ihrem eigenen subjektiven Eindruck etc. sind als Gruppe zur Ideengenerierung zusammenzustellen. Dabei muss es sich nicht immer um Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen handeln:

⁷⁶⁰ Zu den Rahmenbedingungen der Anwendung von Kreativitätstechniken in der Gruppe und einer angemessenen Problemformulierung für kreative Prozesse vgl. Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität.

⁷⁶¹ Selbstverständlich sind bei der Durchführung von Ideen- bzw. Kreativitätsworkshops auch auf entsprechende Räumlichkeiten und einen passenden Zeitpunkt zu achten: Räumlichkeiten, die eine entspannte Atmosphäre ohne Störungen ermöglichen und die terminliche Abstimmung zu anderen Aktionen im Unternehmen, stellen organisatorische Voraussetzungen für einen effektiven Workshop dar, die hier jedoch nicht weiter behandelt werden.

⁷⁶² Vgl. Dirlewanger (1998), S. 27

⁷⁶³ Vgl. im Folgenden zur ‚kreativen Reibung‘ durch inhomogene Gruppenzusammensetzung vor allem Leonard, Straus (1999), S. 72ff., Leonard, Straus (1998), S. 28ff., Leonard, Swap (1999), S. 43ff.. Die grundsätzliche Feststellung, dass eine nicht auf Homogenität bzw. Gleichförmigkeit ausgerichtete Zusammenstellung von Gruppen und Teams Kreativität fördert, lässt sich auch auf das Unternehmen insgesamt übertragen. Vgl. Leonard, Swap (1999), S. 52, Christiansen (2000), S. 95 und Kapitel 4.2.3.1 Innovationsfördernde Personalauswahl und -einsatz

⁷⁶⁴ Wobei diese Kriterien nicht vollständig unabhängig voneinander sind. Bestimmte Erfahrungen und geschlechtsspezifische Sozialisationsprozesse beeinflussen den kognitiven Stil bzw. dessen Entwicklung. Andererseits kann sich der kognitive Stil durch spezifische Erfahrungen im Laufe der Zeit modifizieren. Zur Definition und möglichen Ausprägung kognitiver Stile vgl. Kapitel 3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit.

⁷⁶⁵ Vgl. hierzu z.B. Leonard, Straus (1998), S. 29ff., die den Myers-Briggs Type Indikator und das Herrmann Brain Dominance Instrument kurz vorstellen.

Im Rahmen von „Leaduser-Konzepten“⁷⁶⁶ können ausgewählte Kunden einbezogen werden und es werden, z.B. speziell aus künstlerischen Berufen, Menschen integriert, die normalerweise nicht in einem Automobilunternehmen beschäftigt sind.⁷⁶⁷

Ähnlich wie bei der Vermittlung von Suchfeldern durch Visualisierung ist auch im Rahmen von Workshops die Visualisierung der Problemstellung und vor allem der Ideen zu empfehlen. Bspw. durch Skizzen visualisierte Ideen haben eine höhere Überzeugungskraft, da sie die Vorstellungskraft des Menschen besser anregen. Deshalb leistet ein Grafiker als Gruppenmitglied einen wertvollen Beitrag zur Effektivität des Workshops.⁷⁶⁸

- **Moderation:** Um die Auseinandersetzungen bzw. die ‚Kreative Reibung‘ produktiv nutzen zu können und nicht in persönliche Auseinandersetzungen abrutschen zu lassen, ist eine entsprechende Moderation notwendig. „Menschen, die keinen Sinn für kognitive Präferenzen haben, neigen dazu, Konflikte entweder zu personalisieren oder ihnen auszuweichen – oder beides.“⁷⁶⁹. Um dieses zu vermeiden, muss ein Moderator den kreativen Prozess von vornherein angemessen steuern und die wechselseitige Akzeptanz der unterschiedlichen Denkweisen bei den Beteiligten fördern. Dies vermeidet frühzeitige Frustration, die nicht selten auf persönlicher und weniger sachlicher Ebene ausgetragen wird und dadurch den eigentlichen kreativen Prozess behindert.

Die Moderation des Workshops stellt weiterhin sicher, dass bestimmte Verhaltensregeln, z.B. bei der Anwendung von Kreativitätstechniken, eingehalten werden. Ferner, dass gute Ideen nicht durch defensive Einstellungen oder im Zuge der gemeinsamen Konkretisierung aussortiert werden und am Schluss von der ursprünglichen Originalität der Ideen so viel verloren geht, dass das Potenzial der Idee nicht mehr erkennbar ist.

Dieser Gefahr kann der Moderator durch eine entsprechende Gestaltung des Ablaufs des Workshops entgegenwirken. Dieser berücksichtigt die Phasen des kreativen Prozesses mit ihren Spezifika, vor allem die oft unterschätzte Inkubationsphase. Der Moderator achtet auch darauf, dass eine hinreichende kreative Auseinandersetzung stattfindet und Konsens nicht zu früh geschlossen wird. Des Weiteren sorgt er dafür, dass Einzelideen strukturiert zu Ideenkonzepten gebündelt werden, so dass Synergien optimal genutzt werden.⁷⁷⁰ Insgesamt muss der Moderator dafür Sorge tragen, dass alle Teilnehmer des Workshops entsprechend ihren Stärken zum Einsatz kommen. Gerade wenn Gruppen bewusst inhomogen besetzt sind, kann es vorkommen, dass Einzelne durch eher dominante Teilnehmer eingeschüchtert und demotiviert werden. Derartige

⁷⁶⁶ Zum Leaduser-Konzept vgl. von Hippel (1988)

⁷⁶⁷ In beiden Fällen ist durch eine entsprechende Geheimhaltungserklärung der Gefahr des Know-how-Abflusses entgegen zu wirken.

⁷⁶⁸ Vgl. Dirlewanger (1998), S. 27

⁷⁶⁹ Leonard, Straus (1998), S. 36

⁷⁷⁰ Vgl. Dirlewanger (1998), S. 27f.

Situationen muss der Moderator durch entsprechende Methoden⁷⁷¹ oder geschickte Aufgabenteilung innerhalb der Gruppe vermeiden oder aber auflösen.

Sind Koordinationsstellen für Innovation im Unternehmen eingerichtet, sollten durch diese die entsprechenden Workshops organisiert und durch ihre Mitarbeiter moderiert werden. Dies setzt allerdings voraus, dass eine entsprechende Qualifikation vorhanden ist bzw. aufgebaut werden muss. Die Moderation durch Mitarbeiter der Koordinationsstellen hat die Vorteile, dass diese Mitarbeiter viele Mitarbeiter im Unternehmen und deren kreatives Potenzial persönlich kennen lernen und über die vorhandenen Ideen genau informiert sind. Eine Alternative stellt die Beauftragung externer Moderatoren dar. Abzulehnen ist die Moderation durch den Auftraggeber bzw. die Fachabteilung selbst, da die notwendige inhaltliche Neutralität des Moderators am schwersten sicherzustellen ist.

Zusammenfassend bedeutet dies für das Aufgabenspektrum der Koordinationsstellen, dass Kreativitäts- bzw. Ideenfindungsworkshops zur gezielten Ideengenerierung und Problemlösung besonders zu empfehlen sind. Durch die bewusste Auswahl der Teilnehmer lässt sich die Qualität der Workshopergebnisse, also der Ideen und Problemlösungen, wesentlich beeinflussen, so dass die Zusammenstellung der Gruppe bewusst und mit Sorgfalt erfolgen sollte. Die zur Vorbereitung und Moderation solcher Workshops erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter der Koordinationsstellen wird später im Rahmen dieses Kapitels behandelt.

Die Fokussierung der Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf Innovation wird durch die eindeutig erkennbare Vergabe von Prioritäten im Unternehmen beeinflusst: So ist bei der Abstimmung zu anderen Programmen im Unternehmen, wie z.B. Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogrammen, sowohl inhaltlich als auch zeitlich genau abzuwägen, wann welche Aktionen zu starten sind. Die Glaubwürdigkeit und Priorität des Innovationsmanagements wird angezweifelt, wenn im Falle einer Konfliktsituation permanent anderen Themen Vorrang gegeben wird oder wenn zu Ideenwettbewerben für neue Produkte aufgerufen wird und gleichzeitig Rationalisierungsmaßnahmen in produktnahen Bereichen angekündigt werden. Verwirrung, die durch derartige Konflikte ausgelöst wird, kann dadurch vermieden werden, dass Ziele, Prioritäten und Zusammenhänge zwischen den Themen nachdrücklich und verständlich kommuniziert werden. Unter diesen Voraussetzungen ist es dann durchaus möglich, Mitarbeiter einerseits aufzufordern, neuen Ideen zum Produkt zu generieren und andererseits eine Effizienzsteigerung der Prozesse anzustreben. Um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Aufmerksamkeit entsprechend fokussieren zu können, ist neben der inhaltlichen Abstimmung weiterhin darauf zu achten, dass nicht zu viele Programme, Aktionen und Aufforderungen sowie Institutionen bzw. Gremien neben der Primärorganisation gestartet bzw. eingerichtet werden.⁷⁷² Die Abstimmung mit dem direkten Umfeld im Unternehmen ist als geeignet anzusehen, wenn klare Vereinbarungen über die Aufgaben mit anderen Institutionen und Gremien existieren und zudem die Input-Output-Beziehungen zu benachbarten Prozessen definiert sind und gelebt werden.

⁷⁷¹ LEONARD und STRAUS nennen hierzu folgende einfache Methoden: Gemeinsame Zielsetzung und deren Brisanz immer wieder der Gruppe bewusst machen, einfache und klare Verfahrensregeln aufstellen und leben und eine Agenda, die genügend Zeit für divergente und konvergente Diskussionen von vornherein zulässt. Vgl. Leonard, Straus (1999), S. 73f.

⁷⁷² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 Entstehung und Eigenschaften von Sensibilität.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Mit einer Ausnahme werden und wurden in allen Unternehmen vielfältige Programme zu Veränderungs-, Lern- und Innovationsprozessen eingeführt. In fünf Unternehmen werden immer wieder umfassende KVP-Programme zur Kostensenkung durchgeführt. Diese sind schwerpunktmäßig auf den gewerblichen Bereich gerichtet, sollen aber auch zur Effizienzsteigerung im angestellten Bereich dienen. Zwei von diesen Unternehmen geben an, dass diese Programme „temporäre Konkurrenz zum BVW“⁷⁷³ darstellen und stellen fest, dass die Zahl der Ideen nachlässt, wenn KVP-Programme priorisiert werden. In vier Unternehmen laufen weitere Programme zur Prozessorientierung und -verbesserung, vor allem in der Entwicklung und der Produktion und in drei Unternehmen wird TQM bzw. QMS eingeführt.

Allen Programmen ist gemeinsam, dass sie auf Kostensenkung gerichtet sind. Obwohl drei Unternehmen die Abstimmung mit anderen Programmen für wichtig halten, findet sie de facto nicht statt. Ist im Unternehmen sowohl das Betriebliche Vorschlagswesen als auch eine Koordinationsstelle für Produktideen institutionalisiert, was auf ein Unternehmen zutrifft, findet zwischen den Koordinationsstellen eine Abstimmung statt. Allerdings deutet die Zahl der Ideen, die im BVW eingereicht werden und bei denen es sich um Produktideen handelt, darauf hin, dass Mitarbeiter diese institutionalisierte Trennung nicht nachvollziehen. Bei allen Unternehmen wird die Abstimmung zur Patentstelle oder -abteilung als unproblematisch gesehen. Prozessseitig wird bei den beiden Unternehmen, die mit Suchfeldern für die inhaltliche Fokussierung der Ideengenerierung arbeiten, angegeben, dass die Input-Output-Beziehungen zwar definiert sind, aber praktisch nicht konsequent gelebt werden.

Wird in der Praxis eine Abstimmung zwischen unterschiedlichen Programmen vorgenommen, so erfolgt diese im Sinne einer Entweder-oder-Entscheidung bei Veränderungsprogrammen meist zu Lasten des Innovationsmanagements. Erfahrungen mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen zeigen, dass eine ausbleibende Abstimmung zu Lasten der Quantität und Qualität von Ideen geht. Obwohl das Betriebliche Vorschlagswesen i.d.R. auch auf Prozessverbesserung und Kostenreduzierung gerichtet ist, also inhaltlich nicht unbedingt von Zielkonflikten mit den meisten Veränderungsprogrammen in den Unternehmen ausgegangen werden muss, lässt die aktive Beteiligung nach, da Aufmerksamkeit nur bedingt teilbar ist. Je mehr Programme, Aktionen und Anlaufstellen für Ideen bestehen, desto verwirrender ist dies für Mitarbeiter. Wenn vor Abgabe einer Idee überlegt werden muss, wer der richtige Ansprechpartner dafür ist, führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Frustration und Resignation.⁷⁷⁴

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Koordinationsstellen für Innovation für einen hohen Grad an Abstimmung mit anderen Prozessen, Programmen und Institutionen zu sorgen haben und eigene Aktionen inhaltlich sowie zeitlich mit diesen abzustimmen sind. Entscheidender Maßstab ist der Mensch, der mit seinen begrenzten Fähigkeiten der Wahrnehmung und Verarbeitung von Information im Mittelpunkt steht. Je weniger Anforderungen konkurrierender Zielsetzungen er verarbeiten muss, desto fokussierter ist die Aufmerksamkeit und desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit einer hohen inneren Beteiligung. Eine hohe Priorisierung von Innovation und die Konsequenz, mit der diese gelebt wird, ist abhängig von der Bedeutung von Innovation in der Unternehmensführung sowie -kultur und nicht zuletzt auch von der Akzeptanz der Koordinationsstellen selbst.

⁷⁷³ Zitat eines Interviewpartners

⁷⁷⁴ Zu Verwirrung tragen u.a. auch die Betriebsvereinbarungen des Betrieblichen Vorschlagswesens bei, die neben der Unterscheidung zwischen Produkt- und Prozessideen weiterhin zwischen Ideen für den eigenen Arbeitsbereich und für Bereiche außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs unterscheiden und die Anerkennung als Innovationsidee sowie die Prämienvergabe danach richten.

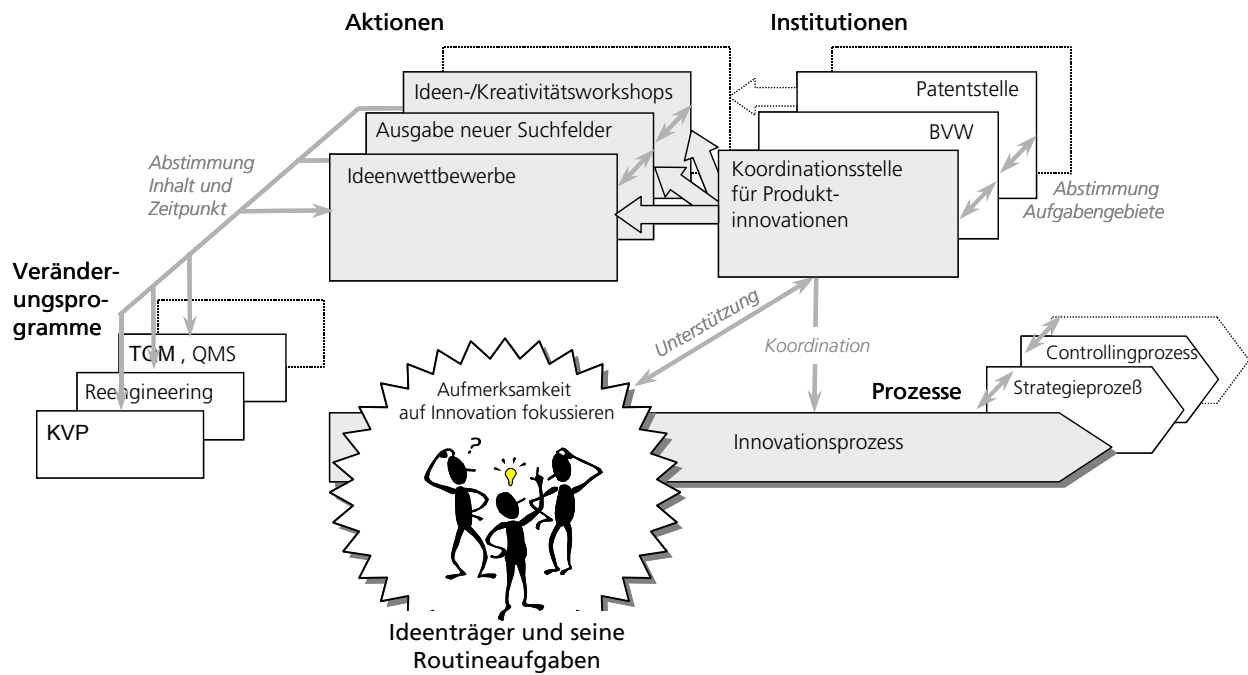


Abbildung 50: Abstimmungsbedarf und -notwendigkeit der Koordinationsstelle für Innovation

Herausforderung: Stärkung der Akzeptanz der Koordinationsstellen für Innovation

Die Akzeptanz der Koordinationsstellen für Innovation haben ihrerseits Einfluß auf die Akzeptanz und die Bedeutung des Innovationsmanagements insgesamt im Unternehmen. Die bereits oben angeführten Aufgaben und deren effektive Erfüllung beeinflussen die Akzeptanz. Die Koordinationsstellen für Innovation genießen nur dann hohe Akzeptanz, wenn sie den Rollenträgern tatsächlichen Nutzen bieten, ihnen die Beteiligung am Innovationsprozess erleichtern und gleichzeitig für das Unternehmen wertvolle Ergebnisse produzieren. Voraussetzung für die Akzeptanz bei Ideenträgern ist ein einfacher Zugriff auf Ansprechpartner, zielgerichtete Unterstützung bei der Ideenkonkretisierung und ein schnelles, unmittelbares sowie glaubwürdiges Feedback. Für Ideenumsetzer wird Akzeptanz geschaffen, indem ihnen Ideen ‚angeboten‘ werden, die eine ‚echte‘ Problemlösung darstellen. Die Koordinationsstellen müssen unmittelbar den Problem- und Innovationsbedarf erkennen und zeitnah problemadäquate Ideen vermitteln. Insgesamt ist also in der Nähe zu den Ideenträgern und den Ideenumsetzern eine der Grundvoraussetzungen dafür zu sehen, dass die Koordinationsstellen die ihnen zugedachten Aufgaben erfolgreich erfüllen können.

Um ihren Aufgabenstellungen gerecht werden zu können, müssen die Koordinationsstellen schnell und unkompliziert handeln können. Sie dürfen sich weder durch interne noch durch äußere bürokratische Hemmnisse behindern lassen. Damit ist in der Organisation der Koordinationsstellen selbst ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Steigerung der Effektivität und Akzeptanz zu sehen. Zu beachten ist insbesondere die Einordnung der Koordinationsstelle in die Primärorganisation und die Struktur der Prozesse. Wesentliche Voraussetzung, um die oben erwähnte Nähe zu allen Rollenträgern sicherstellen zu können, ist die dezentrale Organisation der Koordinationsstellen selbst.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Vier Unternehmen, die Koordinationsstellen eingerichtet haben, differenzieren zwischen einer 10-30 Mitarbeiter starken **zentralen Koordinationsfunktion** und **dezentralen Ansprechpartnern**. Bei den dezentralen Ansprechpartnern handelt es sich um 10 bis 100 Mitarbeiter, die den jeweiligen Fachabteilungen des Unternehmens zugehörig sind, unabhängig davon, ob die Primärorganisation funktional oder divisional strukturiert ist.

Ein Unternehmen hat neben den zentralen Mitarbeitern der Koordinationsstelle nur einen dezentralen Mitarbeiter in der Entwicklung, da hier die Akzeptanz besonders niedrig ist. Sind die Koordinationsstellen speziell für Produktinnovationen eingerichtet, sind sie im Entwicklungsbereich des Unternehmens angesiedelt (zwei Unternehmen). Sind die Koordinationsstellen für Innovationsideen aller Art zuständig, vor allem für Ideen zur Prozessverbesserungen, sind sie in den Personalbereich integriert (vier Unternehmen). Ausnahmslos alle Koordinationsstellen haben Koordinationskompetenz, die ein Interviewpartner auch als ‚Memofunktion‘ beschreibt. Die **Leitung der zentralen Stelle** ist auf der unteren oder mittleren Führungsebene angesiedelt (i.d.R. existieren mindestens vier Führungsebenen unterhalb des Vorstandes). Lediglich in einem Unternehmen ist die Leitung der Koordinationsstelle durch einen Mitarbeiter des oberen Führungskreises besetzt. Dezentrale Mitarbeiter sind als Sachbearbeiter tätig bzw. in der Funktion, die sie in der Linie wahrnehmen und nur zu einem Teil ihrer Arbeitszeit für das Innovationsmanagement tätig. Mitarbeiter der zentralen Koordinationsfunktion sind zu 100% für die Koordinationsstellen tätig. Nur bei einem Unternehmen arbeiten auch dezentrale Mitarbeiter zu 100% für die Koordinationsstelle. Diese werden zusätzlich von weiteren dezentralen Mitarbeitern, die in Teilzeit für die Koordinationsstelle tätig sind, unterstützt.

Für alle Stellen, die zu 100% den Koordinationsstellen zugeordnet sind, existieren **Stellenbeschreibungen**, die das Aufgabengebiet, die Verantwortung und die Kompetenz beschreiben. Bis auf ein Unternehmen räumen allerdings alle Interviewpartner ein, dass der Freiheitsgrad bei der Ausführung der Aufgaben ‚sehr hoch‘ ist, was sowohl ‚möglich als auch nötig‘ sei.

Die Bewertung der Ideen erfolgt über einen fest definierten Kreis von Gutachtern nach definierten Kriterien, die wenig Spielraum zulassen. Die Zusammenarbeit der Gutachter, der dezentralen Ansprechpartner untereinander und mit den Mitarbeitern der zentralen Koordinationsfunktion erfolgt in einer **Netzwerkorganisation**, die durch die Zentrale koordiniert wird. Zwischen den Mitarbeitern des Innovationsnetzwerks wird eine Regelkommunikation gepflegt, um sich vor allem über den Status der eingegangenen neuen, der umgesetzten und der abgelehnten Ideen auszutauschen und ggf. Maßnahmen zur Verbesserung anstoßen zu können. Zu beachten ist, dass die Koordinationsstellen in keinem Unternehmen Kompetenzen haben, in den Fachbereichen selbst Maßnahmen zu veranlassen. Steuerungsinstrument der Koordinationsstellen ist die Schaffung von Transparenz durch Verfolgung und Gegenüberstellung von Kennzahlen, was in drei Unternehmen mit Zielvorgaben für die Zahl der zu generierenden Ideen pro Mitarbeiter und Jahr und in zwei Unternehmen mit Zielvorgaben für die Umsetzung der Ideen, jeweils im gewerblichen Bereich, verbunden ist.⁷⁷⁵

Die Zielvorgaben sollen helfen, die Akzeptanz des Innovationsmanagements und der Koordinationsstellen zu erhöhen, die von sieben Unternehmen – unabhängig davon, ob das Innovationsmanagement institutionalisiert ist – als eindeutig nicht ausreichend bezeichnet wird. Zwei Unternehmen kontrollieren die Zielerreichung und setzen hierzu eine gegenüberstellende Berichterstattung als ‚anspornendes‘ Instrument für eine höhere Beteiligung ein. Dass den Abteilungen im offenen Vergleich der ‚Spiegel vorgehalten‘ wird, so ein Interviewpartner, zeigt Wirkung: Dieses Vorgehen hat nach Erfahrung dieser zwei Interviewpartner zur Folge, dass zumindest kurzfristig Aufmerksamkeit verstärkt auf Innovation gerichtet ist. Die Ausübung von Druck über vergleichende Berichterstattung oder Hierarchie, soll dabei nur als ‚Trigger‘ dienen. Langfristig, darin sind sich alle Unternehmen einig, kann eine dauerhafte Akzeptanz und somit angemessene Bedeutung von Innovation nur durch echte Überzeugung erreicht werden.

Beim jüngsten und kleinsten Unternehmen betreut ein Mitarbeiter (Innovationsmanager) in der Entwicklung auf Sachbearbeiterebene die Koordinationsaufgaben des Innovationsmanagements. In den Funktionalbereichen, Marketing und Produktion, ist jeweils ein Ansprechpartner benannt, der sich zu maximal 10% seiner Arbeitszeit um Koordinationsaufgaben des Innovationsmanagements kümmert. Es finden nur bei Bedarf Treffen statt. Ansonsten wird der Austausch, auch über verschiedene Standorte hinweg, unkompliziert und direkt gepflegt. Die Bewertung der Ideen erfolgt durch Experten in der eigenen Entwicklung, die je nach Thema der Idee fallweise angesprochen werden. Bis auf wenige Ausnahmen funktioniert diese Form der Zusammenarbeit.

⁷⁷⁵ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.2 Kommunikation als Voraussetzung effektiver Koordination, in dem dargestellt wird, dass Zielvorgaben zur Ideengenerierung in der Praxis auch zur Förderung der Kommunikation eingesetzt werden und Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen.

Die beiden Unternehmen, die Produktideen nicht über institutionalisierte Koordinationsstellen fördern, geben an, den Ideenträgern die Suche nach Ideenumsetzern der Selbstorganisation zu überlassen bzw. den zuständigen Vorgesetzten. Die Erfahrung dieser Unternehmen zeigt allerdings, dass Ideenträger häufig nicht den richtigen Ansprechpartner finden (trotz Organisationshandbuch) und falls sie ihn finden, die Bereitschaft sich dieser Ideen anzunehmen, nicht vorhanden ist.

Die Mehrzahl der Koordinationsstellen besteht aus einer zentralen Koordinationsfunktion und dezentralen Vertretern in den Fachbereichen bzw. Abteilungen. Auf diese Weise wird versucht sicherzustellen, dass immer ein Ansprechpartner vor Ort ist. Die Gestaltung der Prozesse in Form eines Netzwerkes ermöglicht eine schnelle und effiziente Arbeitsweise.⁷⁷⁶ Abbildung 51 zeigt beispielhaft die Integration eines Innovationsnetzwerkes in die Primärorganisation.

Integration des institutionalisierten Innovationsmanagements in die Primärorganisation des Unternehmens

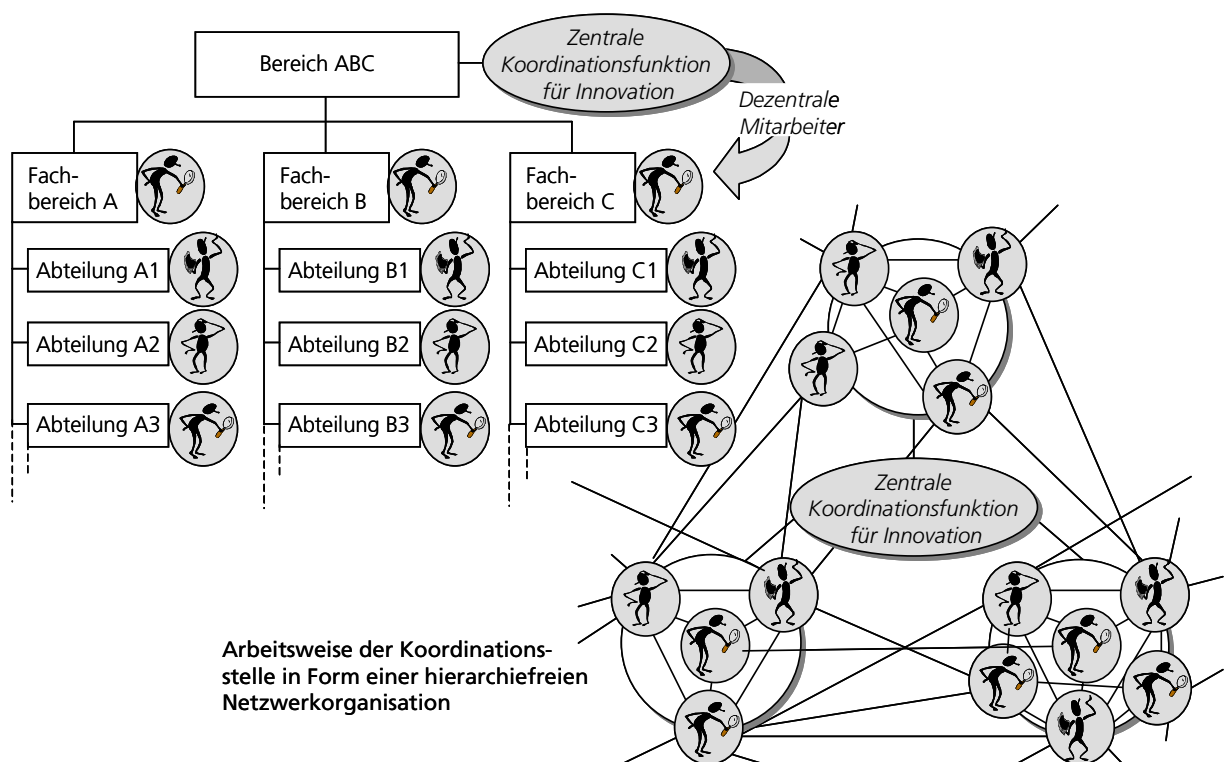


Abbildung 51: Beispiel einer Netzwerkorganisation der Koordinationsstelle für Innovation

Quelle: In Anlehnung an Haller (1997), S. 23

Es ist festzustellen, dass, wenn umfangreiche Koordinationsstellen in der Praxis implementiert würden, aus organisatorischer Sicht wesentliche Grundvoraussetzungen zur Akzeptanz erfüllt sind. Hierzu zählen vor allem die Dezentralisierung (für die Nähe zu den Rollenträgern) und die Netzwerkorganisation (als Voraussetzung für eine schnelle sowie unkomplizierte Arbeitsweise innerhalb der Koordinationsstelle). Angesichts der in Praxis dennoch nicht zufriedenstellenden Akzeptanz des institutionalisierten Innovationsmanagements sind folgende weitergehende Maßnahmen zu empfehlen:

⁷⁷⁶ Auch nach BOGASCHEWSKY (vgl. 1999) S. 87f. ist die Organisation in Form eines Netzwerkes ideal, um unterschiedliche Prozesse und Bereiche der Wissensentwicklung im Rahmen der Innovationsförderung über alle Organisationseinheiten hinweg zu koordinieren.

■ **Formale Bedeutung und Kompetenz der Koordinationsstellen**

Die Einordnung der zentralen Koordinationsfunktion in die Primärorganisation erfolgt in allen Unternehmen, mit Ausnahme von einem, auf unteren Hierarchiestufen. Ist ein Unternehmen deutlich wahrnehmbar hierarchisch strukturiert, was bei den befragten Großunternehmen der Fall ist, sollte die Integration des institutionalisierten Innovationsmanagements jedoch auf einer oberen Hierarchieebene erfolgen, um Bedeutung und Wertigkeit deutlich herauszustellen. Die zentrale Koordinationsfunktion sollte auf der geschäftsleitenden Ebene verankert werden, im Idealfall auf Vorstandsebene. Auch wenn idealerweise Innovationsmanagement Koordination bedeutet, ist in dem in der Praxis anzutreffenden Umfeld festzustellen, dass eine reine Koordinationsfunktion zur effektiven Aufgabenerfüllung nicht ausreicht: Da die Durchsetzungskraft im Unternehmen zumindest teilweise an formale Weisungsrechte gebunden ist, sollte die Koordinationsstelle ebenfalls mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein. Konkret bedeutet dies, den Koordinationsstellen fachliche Weisungsrechte bei der Umsetzung der strategischen Planung, vor allem bzgl. der strategischen Produktplanung einzuräumen. Dies kann bspw. dergestalt erfolgen, dass die zentralen Koordinationsfunktionen Innovationsprojektaufträge mitverantworten. So ist prozessseitig sichergestellt, dass die Koordinationsstellen ein Mitspracherecht bei der Planung sowie Umsetzung von Innovationen erhalten und als Gesprächs- sowie Planungspartner integriert werden. Dies hat zur Folge, dass eher negativ eingestellte Stellen und Einzelpersonen sich mit den Koordinationsstellen in einem Prozess auseinandersetzen müssen und die Koordinationsstellen dadurch die Chance erhalten, ihre Aufgaben richtig auszuführen und ihren Mehrwert unter Beweis stellen zu können. Darüber hinaus wird dadurch die Wertigkeit von Innovation im Unternehmen dokumentiert, wodurch auch die Abstimmung mit anderen Veränderungsprogrammen erleichtert wird. Zudem wird durch die formale Einbindung der Koordinationsstellen in die Umsetzung der strategischen Produktplanung ein Beitrag zur fachlichen Nähe der Koordinationsstellen zu wichtigen Funktionen im Unternehmen für Produktinnovation geleistet.

■ **Unbürokratische Arbeitsweise des Innovationsnetzwerkes**

Trotz der oben genannten Forderung einer hierarchisch angemessenen Integration der zentralen Koordinationsfunktion des Innovationsnetzwerkes, darf die interne Arbeitsweise des Netzwerkes keinesfalls hierarchisch geprägt sein und durch die ‚Zentrale‘ dominiert werden. Die ‚Zentrale‘ übernimmt zwar die Koordination innerhalb des Innovationsnetzwerkes, muss sich dabei aber darüber bewusst sein, dass ihre wesentliche Stütze die dezentralen Ansprechpartner vor Ort sind, die den direkten Kontakt sowohl zu den Ideenträgern als auch zu den Ideenumsetzern pflegen. Sie bietet Unterstützung und Beratung für die dezentralen Mitarbeiter, indem sie sich um übergreifende Themen kümmert und die notwendigen Ressourcen für die dezentralen Mitarbeiter bereitstellt. Die Arbeitsteilung zwischen zentraler Koordinationsfunktion und dezentralen Ansprechpartnern innerhalb des Innovationsnetzwerkes stellt sich dabei wie folgt dar:⁷⁷⁷

⁷⁷⁷ Vgl. Haller (1997), S. 35ff.

| Institutionalisiertes Innovationsmanagement: Innovationsnetzwerk | |
|--|---|
| Zentrale Koordinationsfunktion | Dezentrale Ansprechpartner |
| Sorgt dafür, dass die Gesamtsicht über alle Innovationsaktivitäten erhalten bleibt und keine sich gegenseitig behindernden Maßnahmen ergriffen werden. Know-how- und Ressourcenpool für dezentrale Mitarbeiter. | Nimmt alle direkten Kontakte zu Ideenträgern und Ideenumsetzern wahr und unterstützt diese vor Ort. Kann auf das Know-how und die Ressourcen der Zentrale zurückgreifen und pflegt diese mit. |
| Beispiele: | Beispiele: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen der Infrastruktur, z.B. einer Ideendatenbank; | <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Pflege der Ideendatenbank; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung Innovationsbedarf mit Strategieprozess und Mitverantwortung bei der Vergabe von Innovationsprojektaufträgen; | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Erarbeiten von Suchfeldern mit der Zentrale und Kommunikation der Suchfelder; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit anderen Programmen, Aktionen, Prozessen und Institutionen im Unternehmen; | <ul style="list-style-type: none"> • Operative Zusammenarbeit mit Mitarbeitern anderer Institutionen und pflegen eines regelmäßigen informalen Erfahrungsaustausches; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ressourcen, d.h. Budgetmittel, Zugang zu Werkstätten, Modellbau, Design etc.; | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und ggf. Begleitung von Ideenträgern bei der Konkretisierung und Weiterentwicklung ihrer Ideen; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Expertenliste für Fragestellungen rund um Innovation (bzgl. Technik, Marketing etc.); • Durchführen eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches mit unternehmensinternen und -externen Venture-Einheiten und Pflege sowie laufende Ergänzung dieser Kontakte; | <ul style="list-style-type: none"> • Pflege der ‚Expertenliste‘; • Vermittlung von Experten bei besonderen Fragestellungen an Ideenträger und Ideenumsetzer; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Bewertung von Ideen, d.h. Auswahl der Experten und Bemühen um deren Kapazität; | <ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Erläuterung der Bewertungsergebnisse, ggf. mit Bewertungsexperte und/oder Zentrale zusammen; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Workshops zu übergreifenden Themen (z.B. Mobilität im Jahre 2020), ggf. mit Beteiligung Externer, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Künstlern etc.; | <ul style="list-style-type: none"> • Durchführen von Ideenfindungsworkshops und operative Zusammenstellung der Teilnehmer; • Abfrage von aktuellen Problemstellungen bei Ideenumsetzern und Vermittlung von Lösungen, z.B. mittels Recherche in der Ideendatenbank oder durch Durchführung von Problemlösungsworkshops; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Werbung für die Koordinationsstelle und für Ideenwettbewerbe; | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung Ideenträger bei der Teilnahme an Ideenwettbewerben; |

Abbildung 52: Arbeitsteilung der Koordinationsstellen für Innovation, die sich als Innovationsnetzwerk organisiert haben

Betrachtet man ferner Alter, Größe, Leistungsspektrum und Struktur der jeweiligen Unternehmen, ergeben sich weitere Hinweise darauf, warum die Akzeptanz des institutionalisierten Innovationsmanagements in der Praxis leidet: Je älter Unternehmen und Koordinationsstellen sind, desto bürokratischer ist auch die Arbeitsweise der Koordinationsstellen und desto größer ist die Zahl ihrer Mitarbeiter. Koordinationsstellen unterliegen offensichtlich selbst der Gefahr zu ‚verkrusten‘. Bei den befragten Unternehmen konnte hierzu folgende Historie festgestellt werden:

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Anfang der neunziger Jahre wächst der Druck auf die Automobilindustrie und eine Welle der Reorganisation trifft auch die Koordinationsstellen für Innovation.⁷⁷⁸ Erklärtes Ziel der Entbürokratisierung und Modernisierung in Bezug auf die Koordinationsstellen ist eine Form der Dezentralisierung, bei der Führungskräfte vor Ort voll die Verantwortung als Ideentransformatoren übernehmen.⁷⁷⁹ Trotz des Versuchs mittels entsprechender Zielvereinbarungen Anreize dafür zu gestalten, ist dieses jedoch in keinem Unternehmen zufriedenstellend umgesetzt. Um das Ziel dennoch zu erreichen, wird die Dezentralisierung über zusätzliche dezentrale Mitarbeiter der Koordinationsstelle vor Ort umgesetzt. Je geringer die Akzeptanz in den jeweiligen Bereichen ist, desto mehr dezentrale Mitarbeiter werden eingesetzt.

Einzige Ausnahme stellt das jüngste und kleinste der befragten Unternehmen dar, bei dem ein Großteil der Produkte noch nicht am Markt eingeführt und wenige Abläufe standardisiert sind. Dieses Unternehmen hat zwar auch eine Koordinationsstelle für Produktinnovationen eingerichtet, kann diese aber mit der Besetzung durch nur eine Person und einer flexible Prozessgestaltung sehr unbürokratisch umsetzen.

Im Unterschied zu den anderen Unternehmen kann sich die Koordinationsstelle des zuletzt erwähnten Praxisbeispiels aufgrund der Jugend und des geringen Produktspektrums des Unternehmens wirklich auf die inhaltliche sowie terminliche Koordination und Unterstützung der Ideenträger und Ideenumsetzer konzentrieren. Sie muss vergleichsweise wenig Überzeugungsarbeit leisten, damit die Koordinationsaufgaben des Innovationsmanagements ausgeführt und angenommen werden. Die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter ist zu einem hohem Maße auf die neu geplanten Produkte gerichtet, so dass kaum zusätzliche ‚Stimulation‘ und Anreize notwendig sind, um Innovationen eine hohe Bedeutung zu geben. Da junge Unternehmen meist noch relativ klein sind, ist sowohl die Quantität der Ideen und Innovationsbedarfe als auch die Zahl der Mitarbeiter noch eher gering, so dass auch der erforderliche Koordinationsaufwand als relativ gering eingestuft werden kann. Dies hat einen geringen Ressourcenaufwand mit wenigen zusätzlichen Mitarbeitern zur Folge. Teilweise ist es sogar möglich, dass diese Aufgaben von vorhandenen Mitarbeitern zusätzlich übernommen werden.

In den anderen Unternehmen können mit Koordination alleine die Aufgaben des Innovationsmanagements nicht erfüllt werden: Bürokratie und die Tendenz, alles Neue zunächst abzulehnen, verhindern es, eine inhaltliche und terminliche Koordination zwischen Ideen und Innovationsbedarf sowie zwischen Ideenträgern und Ideenumsetzern in ausreichendem Maße durchzuführen. Die beiden Unternehmen, die auf institutionelle Maßnahmen verzichtet haben, zeigen sich sogar unzufriedener mit der Effektivität des Innovationsmanagements, insbesondere mit der Umsetzungswahrscheinlichkeit neu generierter Ideen. Ursache hierfür ist, dass Ideenträger ohne Unterstützung Dritter schon daran scheitern, geeignete Ideenumsetzer zu identifizieren. Zwar existieren Organisationshandbücher oder ‚gelbe Seiten‘, die über Name und organisatorische Zuständigkeit und ggf. Aufgabengebiete aller

⁷⁷⁸ Vgl. Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch, in dem die Modernisierungsbemühungen des BVWs dargestellt sind.

⁷⁷⁹ Anzustrebendes Ziel des Innovationsmanagements ist es, ohne aufwendige Institutionalisierung das Zusammenspiel der Rollen im Innovationsprozess flexibel und rasch zu koordinieren. Vgl. Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess

Mitarbeiter im Unternehmen Auskunft geben. Sie geben aber keine Hinweise über die Einstellung zu Innovation, die Bereitschaft und den Einsatzwillen, sich aktiv an Innovationsprozessen, auch an ungeplanten, zu beteiligen.⁷⁸⁰ Die Wahrscheinlichkeit, über diese Medien auf entsprechend motivierte und offen eingestellte Ideenumsetzer zu stoßen, ist gering. Das notwendige Wissen über diese Mitarbeiter ist i.d.R. nur implizit bei bestimmten Schlüsselpersonen vorhanden und wird oft nur durch Zufall von demjenigen geteilt, der eine Idee formuliert. Wird jedoch nicht gezielt am Abbau von Akzeptanzbarrieren bzw. Innovationshemmnissen im Unternehmen gearbeitet, können auch (modernisierte) Koordinationsstellen nur begrenzt Erfolge im Innovationsmanagement vorweisen. Dies kann wiederum eine eher ablehnende Haltung im Unternehmen nähren. Unternehmen und Koordinationsstellen müssen erkennen, dass unter diesen Bedingungen eine Aufstockung der Anzahl der Mitarbeiter für die Koordinationsstelle nicht zielführend ist. Stattdessen gilt es, das Selbstverständnis und die Rolle des institutionalisierten Innovationsmanagements zu überdenken. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, als Botschafter für Innovation selbst dazu beizutragen, geeignete Rahmenbedingungen für Innovation zu schaffen, um Koordinationsaufgaben effektiv erfüllen zu können. Abbildung 53 stellt die erläuterten Zusammenhänge und Herausforderungen in Bezug auf die Koordinationsstelle für Innovation dar.

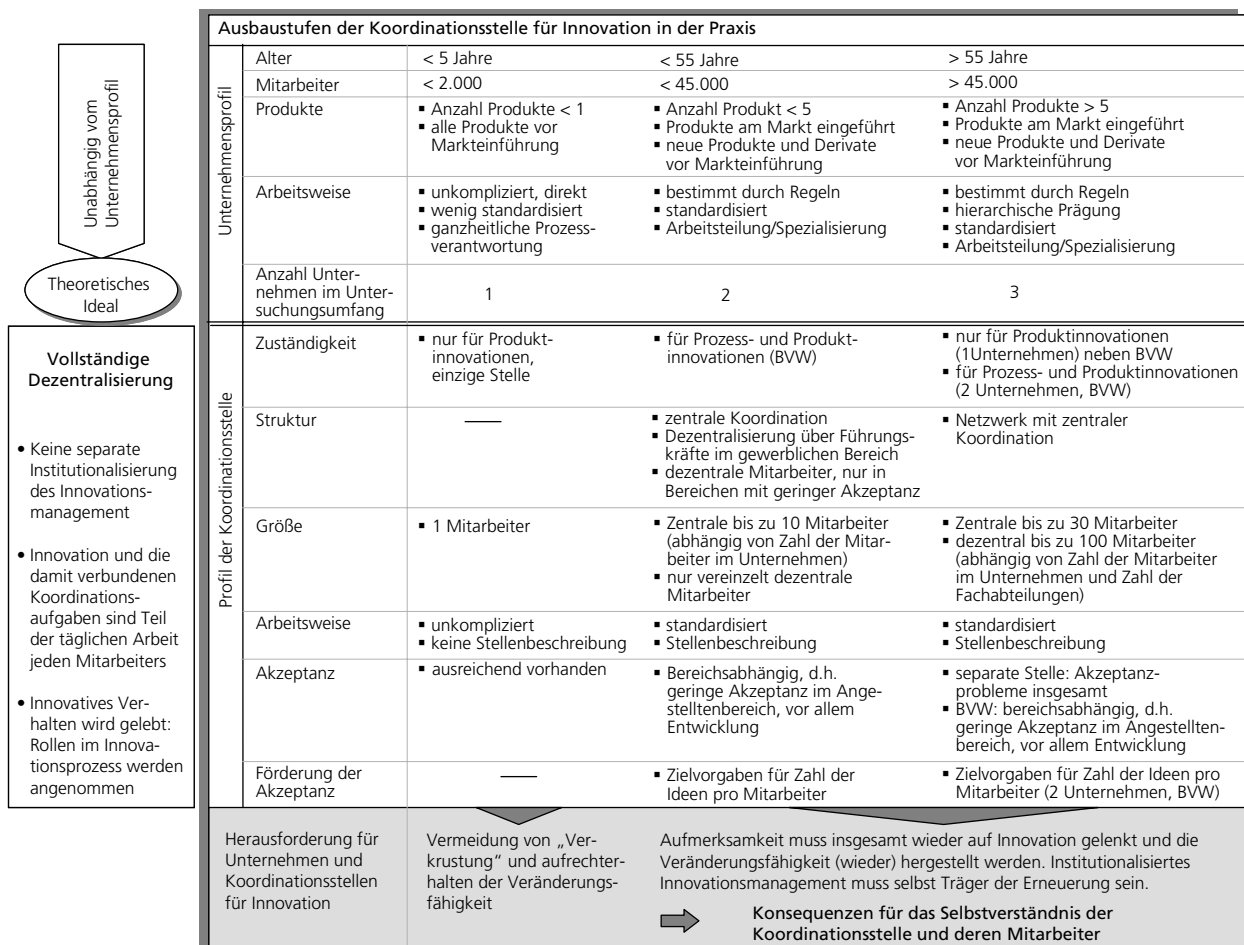


Abbildung 53: Ausbaustufen und Herausforderung der Koordinationsstellen für Innovation in den untersuchten Unternehmen

⁷⁸⁰ Vgl. auch Hansen, von Oetinger (2001), S. 84 und 93

Um die genannten Herausforderungen bestehen zu können, müssen sich die Koordinationsstellen selbst als aktive ‚Botschafter der Erneuerung‘ verstehen und ihr Selbstverständnis sowie die Auswahl der Mitarbeiter darauf ausrichten. Wie oben ausgeführt, vermissen die Verantwortlichen für das institutionalisierte Innovationsmanagement die Akzeptanz im Unternehmen. Sie versuchen durch Zielvereinbarungen Anreize zu setzen, erkennen aber, dass echte Akzeptanz nur durch Überzeugung erreicht werden kann. Dass dabei die Koordinationsstellen durch die Art, wie sie ihre Rollen definieren und wahrnehmen, einen Beitrag zur Überzeugungsarbeit leisten können, wird nach den vorliegenden Untersuchungsergebnissen in der Praxis jedoch nicht ausreichend erkannt.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle Unternehmen schreiben der Koordinationsstelle eine Dienstleistungsfunktion zu. Von den sechs Unternehmen sehen sich fünf als Dienstleister für Mitarbeiter in ihrer Rolle als Ideenträger und Ideenumsetzer. Ein Interviewpartner drückte es so aus: „Wenn man diese Aufgabe annimmt, muss man ein ausgeprägtes Helfersyndrom haben“. Ein Unternehmen sieht in der Koordinationsstelle eine Art Dienstleister für Ideen, mit dem Ziel, die Quantität der Ideen zu steigern und diese an den richtigen Ort und Zeitpunkt zur Umsetzung zu bringen. Um das Selbstverständnis eines Dienstleisters leben zu können, sehen fünf von sechs Unternehmen die Führungskräfte des Unternehmens in der Verantwortung, die Aufmerksamkeit ‚ihrer‘ Mitarbeiter auf Innovation und den Innovationsprozess zu lenken. Führungskräfte und vor allem das Top-Management müssen den Erneuerungsprozess und die Veränderung im Verhalten gegenüber Innovation vorleben. Lediglich ein Interviewpartner sagt aus, dass die Koordinationsstelle neben der Dienstleistungsfunktion auch ein Instrument zur Veränderung der Führung und der Kultur im Unternehmen sein könnte. Er sieht die Koordinationsstelle mangels Durchsetzungskraft und Unterstützung durch das Top-Management nicht in die Lage versetzt, aktiv dieses Selbstverständnis zu leben.

Die Tatsache, dass sich alle Koordinationsstellen das Selbstverständnis eines Dienstleisters zuschreiben und dies vor allem als ‚Dienst am Mitarbeiter‘ interpretieren, ist positiv zu werten. Kritisch ist allerdings, dass die Dienstleistung aus einer aktiven Haltung heraus auszuführen ist: Die erwähnten Aufgaben der Koordinationsstellen sind nicht per Auftrag auszuführen, sondern sind auf Eigeninitiative aktiv wahrzunehmen. Nicht Mitarbeiter müssen auf die Koordinationsstelle zukommen, sondern es ist aktiv auf die jeweiligen Rollenträger zuzugehen und bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten. Ideen werden nicht ‚abgeschöpft‘, sondern aktiv angeregt. Vorhandene Ideen werden nicht als ‚Karteileichen‘ über Jahre gespeichert, sondern regelmäßig vor dem Hintergrund der Veränderungen im Unternehmensumfeld auf Marktrelevanz und Möglichkeiten zur Umsetzung geprüft. Das eher passive Verständnis in der Praxis wird durch Aussagen gestützt, dass nach Auffassung der Interviewpartner Akzeptanzbarrieren außerhalb der Koordinationsstelle von ‚anderen‘, vorzugsweise den Führungskräften, abzubauen sind. Ohne Führungskräfte von dieser Aufgabe frei zu sprechen, muss sich die Koordinationsstelle jedoch im Klaren sein, dass bereits die Einrichtung einer solchen Stelle als Maßnahme zur Ausrichtung des Unternehmens auf Innovation eine Signalwirkung für das gesamte Unternehmen hat, die es durch ein aktives Selbstverständnis gilt auszubauen. Dieses geforderte Selbstverständnis zeigt sich in der Art und Weise,

- wie Aufgaben durch die Koordinationsstellen bearbeitet werden, nämlich aktiv, fordernd und ggf. unkonventionell,
- wie die einzelnen Ideentransformatoren auf Mitarbeiter im Unternehmen zugehen, nämlich offen, auf eigene Initiative hin und mit Fingerspitzengefühl und
- wie sie selbst mit Widerständen in der Organisation umgehen, nämlich problemlösend und mit energischem Einsatz.

Die Forderung, den Menschen in den Mittelpunkt des Bemühens um Innovation zu stellen, gilt ohne Einschränkung auch für das institutionalisierte Innovationsmanagement. Die Mitarbeiter der Koordinationsstelle sind auch hier der entscheidende Erfolgsfaktor. Sie können durch ihre Anwesenheit und ihr Verhalten die Aufmerksamkeit auf Innovation beeinflussen. Besonders wichtig ist hierbei, dass Mitarbeiter der Koordinationsstelle als Ideentransformatoren das beschriebene Selbstverständnis auf eher informelle Art und Weise vermitteln. Ihre Fähigkeit auf Menschen zugehen zu können und mit Konflikten und Widerständen umzugehen, ihre Anerkennung im Unternehmen und ihre Überzeugungskraft, sind ausschlaggebend dafür, wie die Koordinationsstelle im Unternehmen wahrgenommen und bewertet wird. Entscheidend ist weniger die bloße Zahl der Mitarbeiter der Koordinationsstelle, als vielmehr deren Qualität, d.h. die Qualifikation und das aktive Auftreten der Mitarbeiter der Koordinationsstelle, da sie quasi Aushängeschilder des institutionalisierten Innovationsmanagements sind.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Für ausnahmslos alle Interviewpartner sind die persönlichen Qualifikationsmerkmale der Mitarbeiter des Innovationsmanagements sehr wichtig. Sie messen weiterhin der Akzeptanz, vor allem der informellen Akzeptanz der Mitarbeiter des Innovationsmanagements, eine extrem hohe Bedeutung für den Erfolg des Innovationsmanagements bei. Idealerweise zeichnen sich die Mitarbeiter durch eine hohe soziale Kompetenz aus. Sechs der befragten Unternehmen messen der sozialen Kompetenz sogar eine höhere Bedeutung bei als der fachlichen. Ausgeprägte fachliche Kompetenz ist eine notwendige Voraussetzung, um z.B. die formulierten Ideen verstehen und sich mit den Ideenträgern und -umsetzern entsprechend verständigen zu können.

Drei dieser Unternehmen setzen in diesem Zusammenhang fachliche Kompetenz mit Erfahrung gleich und betonen ‚Erfahrung gehe vor Übermut‘. Erfahrung würde benötigt, um das Potenzial einer Idee erkennen zu können. Die soziale Kompetenz ist für die befragten Unternehmen jedoch ausschlaggebend dafür, Menschen begeistern zu können und sich ‚ehrlich‘ um Menschen und deren Ideen zu kümmern. Weitere Merkmale, die als wichtig für die Mitarbeiter der Koordinationsstelle erachtet werden, sind ein umfassendes persönliches Netzwerk, Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Menschen, Durchsetzungsvermögen sowie Überzeugungskraft. Insgesamt weisen die Interviewpartner jedoch darauf hin, dass die als wichtig erachteten Qualifikationsmerkmale, außer der Erfahrung, i.d.R. nicht erfüllt werden.

Dass die Besetzungsqualität der Koordinationsstelle zur Akzeptanz der Koordinationsstelle und des Innovationsmanagements beiträgt, haben die Interviewpartner erkannt. Sie messen der sozialen Kompetenz der Ideentransformatoren eine vergleichsweise hohe Bedeutung bei. Zu warnen ist vor einer Überbetonung des Qualifikationsmerkmals ‚Erfahrung‘, das Mitarbeitern der Koordinationsstelle helfen soll, Ideen und Ideenträger richtig einzuschätzen. Erfahrung, die oft mit langer Firmenzugehörigkeit und höherem Alter gleichgesetzt wird, darf nicht höher eingestuft werden als soziale Kompetenz. Junge Mitarbeiter zeichnen sich oft durch mehr Energie, Durchsetzungswillen und Mut, Dinge neu anzugehen, aus. Bei erfahrenen Mitarbeitern besteht die Gefahr, dass sie sich eingefahrenen Denk- und Verhaltensmustern angepasst haben.

Unternehmen unterscheiden nicht zwischen Qualifikationsprofilen der Mitarbeiter der zentralen Koordinationsfunktion und den dezentralen Mitarbeitern. Neben sozialer Kompetenz und einigen fundamentalen fachlichen Qualifikationsmerkmalen lassen sich jedoch feine Nuancen im Qualifikationsprofil differenzieren, die sich vor allem aus der jeweiligen Aufgabenstellung ergeben⁷⁸¹ und im Folgenden mit aufgenommen werden:

⁷⁸¹ Vgl. Abbildung 52: Arbeitsteilung der Koordinationsstellen für Innovation, die sich als Innovationsnetzwerk organisiert haben.

Zu den grundlegenden Eigenschaften aller Ideentransformatoren zählen die Elemente innovativen Verhaltens wie **Sensibilität, Offenheit, Wissen und Kreativität**, in der bereits gezeigten Ausprägung.⁷⁸² Hinzu kommen in der Konstellation der Koordinationsstelle eine ausgeprägte Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit als notwendige Voraussetzung für den Umgang mit Ideenträgern sowie -umsetzern und anderen Institutionen im Unternehmen sowie Begeisterung, Idealismus und Durchhaltevermögen bei dem Versuch, Innovationshemmnisse zu beseitigen.⁷⁸³ Je größer ein Unternehmen ist, desto schwerer haben es alle Organisationsmitglieder, zu überblicken, was die anderen tun. Spezialisierung und Trennung der Geschäftseinheiten, die diesen zur Fokussierung verhilft, behindert zugleich die Kommunikation und begünstigt die Entstehung von Innovationshemmnissen. Interne Konkurrenz und Bereichsegoismen verschärfen das Problem zusätzlich: Gruppen werden ermuntert, Gelerntes zu horten, statt es zu teilen. In solch einem Umfeld haben die Ideentransformatoren die besten Chancen, die als vertrauenswürdige, neutrale Dritte agieren. Sie helfen Verwendung für vorhandene Ideen und neue oder vorhandene Ideen für identifizierte Probleme zu finden. So tragen Sie auch dazu bei, dass in Großunternehmen ‚das Rad nicht immer wieder neu erfunden‘ wird.⁷⁸⁴ Um darüber hinaus bürokratische Strukturen, Routinisierung und die dahinterstehende Standardisierung der Denkmuster und Verhaltensweisen als wesentliche Innovationshemmnisse aufbrechen zu können, müssen Mitarbeiter der Koordinationsstelle mentale Modelle⁷⁸⁵ im Unternehmen verändern können. Neben der notwendigen Kommunikationsfähigkeit ist hierbei vor allem die Anerkennung im Unternehmen ausschlaggebend. Nur so genannte ‚Meinungsführer‘ und Schlüsselpersonen⁷⁸⁶ mit einem großen persönlichen Netzwerk sind in der Lage, mentale Modelle zu prägen und damit auch zu verändern. Diese Veränderungen werden nicht dadurch initiiert, dass anderen Mitarbeitern ein bestimmtes mentales Modell aufgedrängt wird. Dauerhafte Veränderungen werden nur dadurch erreicht, dass Mitarbeiter zur Veränderung ihrer eigenen Denk- und Verhaltensmuster durch Selbsteinsicht angeregt werden.⁷⁸⁷ Nach KRACKHARDT, HANSON⁷⁸⁸ lassen sich bestimmte Typen von informellen Netzwerken identifizieren, deren jeweilige Schlüsselpersonen dem Innovationsnetzwerk spezifische Vorteile bieten:

- **advice network**, das Ratgebernnetzwerk umfasst Mitarbeiter, die von anderen zur Lösung von Problemen herangezogen werden und die technische Informationen zur Verfügung stellen können. Mitarbeiter des Ratgebernnetzwerks haben durch ihre Rolle als täglicher Ratgeber das größte Potenzial, Ursachen potenzieller Konflikte zu identifizieren und dabei die Erreichung strategischer Ziele zu beeinflussen. Schlüsselpersonen dieses Netzwerkes sind diejenigen Mitarbeiter im Unternehmen, die am häufigsten von verschiedenen Personen zu Rate gezogen werden.

⁷⁸² Vgl. Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens

⁷⁸³ Vgl. Haradon, Sutton (2000), S. 53

⁷⁸⁴ Vgl. auch Hargadon, Sutton (2000), S. 53f.

⁷⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen zu mentalen Modellen die Menschen Verhaltensmuster vorgeben in Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen.

⁷⁸⁶ Vgl. zur Bedeutung informeller Netzwerke und deren ‚key players‘ bzw. ‚Schlüsselpersonen‘ für Innovation und Wandel Krackhardt, Hanson (1993), S. 104ff., Tushman, O'Reilly (1998), S. 199f., Finkelstein (1992), S. 505 ff. sowie Freimuth (1992), S. 59ff., der Schlüsselpersonen, die sich durch großes Wissen, ihre Rolle als interner informeller Berater in Problemsituationen und durch häufige Kommunikationskontakte im Unternehmen auszeichnen, „als ein wesentliches Element des Selbsterneuerungspotenzials intelligenter Organisationen“ (Freimuth (1992) S. 59) identifiziert. Die Anerkennung der Schlüsselpersonen in informellen Netzwerken zeigt sich in informeller Macht, das Verhalten anderer zu beeinflussen. Diese informelle Macht entsteht durch fachliches Wissen bzw. Können und/oder durch „besonderes Geschick im Umgang mit Mitmenschen“ (Tushman, O'Reilly (1998), S. 121). Die Anerkennung im Unternehmen kann aber muss nicht mit der formal hierarchischen Stellung im Unternehmen übereinstimmen.

⁷⁸⁷ Vgl. Senge (1990), S. 186ff.

⁷⁸⁸ Vgl. Krackhardt, Hanson (1993), S. 105f.

- **communication network**, das Kommunikationsnetzwerk, umfasst Mitarbeiter, die in einem häufigen und regelmäßigen Informationsaustausch zu arbeitsrelevanten Themen miteinander stehen. Mitarbeiter des Kommunikationsnetzwerks können am besten Lücken im Informationsfluss, ineffizienten Einsatz von Ressourcen und Ursachen für einen mangelnden Ideenfluss im Unternehmen identifizieren. Schlüsselpersonen sind die Mitarbeiter im Unternehmen, die die häufigsten und weitreichendsten Kommunikationskontakte haben.
- **trust network**, das Vertrauensnetzwerk (besser übersetzt als politisches Netzwerk), umfasst Mitarbeiter, die politische Informationen teilen und sich in Krisen gegenseitig Unterstützung bieten. Die Untersuchung von politischen Netzwerken ist vor allem dabei nützlich, Gründe für Probleme offen zu legen, die nicht aus Routinearbeitsprozessen resultieren sowie beim Abbau von Akzeptanzbarrieren.

Allen Mitarbeitern des Innovationsnetzwerkes ist das Wissen um diese informellen Netzwerke und deren Funktion im Unternehmen hilfreich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Auf der Suche nach Mitarbeitern, die andere unterstützen können und wollen, fungieren Ideentransformatoren als eine Art menschliches Portal, das über Mitarbeiter im Unternehmen mehr weiß, als ‚Gelbe Seiten‘ oder ‚Organisationshandbücher‘. Zur Vermittlung zwischen Ideenträger und Ideenumsetzer bzw. zwischen Problemlösungssuchenden und Problemlösern ist es wichtig, die Menschen im Unternehmen, deren Fähigkeiten und Einstellungen persönlich zu kennen.⁷⁸⁹

Schlüsselpersonen eines Netzwerkes können gleichzeitig Schlüsselpersonen eines anderen sein. Die Wahrscheinlichkeit einer solchen Doppelfunktion von Mitarbeitern im Unternehmen ist jedoch gering, so dass für die Besetzung des Innovationsnetzwerkes Schwerpunkte gesetzt werden können.⁷⁹⁰ Schlüsselpersonen des Ratgebernetzwerkes eignen sich besonders für die Aufgaben des dezentralen Netzwerkes, da sie als Berater und Informationsträger ohnehin häufig zur Lösung von Problemen hinzugezogen werden und so dazu beitragen können, Akzeptanzbarrieren, gerade in den umsetzungsnahen Bereichen, abzubauen. Außerdem bringt die Schlüsselposition im Ratgebernetzwerk einen relativ hohen Bekanntheitsgrad mit sich und deutet auf eine hohe Sensitivität gegenüber sich anbahnenden Problemen hin. Zudem kennen Schlüsselpersonen des Ratgebernetzwerkes mit hoher Wahrscheinlichkeit viele Mitarbeiter, die zwar gute Ideen, ohne Unterstützung Dritter aber nicht das notwendige Selbstvertrauen haben, diese Ideen und Erkenntnisse zu äußern.⁷⁹¹ Das Wissen um solche Mitarbeiter ist insbesondere für die Besetzung von z.B. Ideenfindungsworkshops wertvoll. Für die zentrale Koordinationsfunktion eignen sich vor allem Schlüsselpersonen des Kommunikationsnetzwerkes. Ihre häufigen und weit verzweigten Kommunikationskontakte stellen sicher, dass die Koordinationsstelle rechtzeitig und umfangreich in Informationsflüsse eingebunden ist und diese u.U. mit steuern kann. Außerdem erleichtern die bereits vorhandenen Kommunikationskontakte die notwendige Abstimmungsarbeit im Unternehmen. Weiterhin ist für Mitarbeiter der zentralen Koordinationsfunktion das Wissen um politische Netzwerke im Unternehmen und dessen Schlüsselpersonen von

⁷⁸⁹ Vgl. auch Hanson, von Oetinger (2001), S. 92f.

⁷⁹⁰ Zur Identifikation von Schlüsselpersonen als Knotenpunkte der informellen Netzwerke via soziometrischen Untersuchungen vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 119, Freimuth (1992), S. 59 und zur Identifikation via einem dreistufigen Fragebogenanalyseprozess Krackhardt, Hanson (1993), S. 106.

⁷⁹¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den anonymen Kreativen und deren Potenzial für das Unternehmen in Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität.

großer Bedeutung beim aktiven Abbau von Akzeptanzbarrieren. Es ist darauf hinzuweisen, dass die hierarchische Position der zentralen Koordinationsfunktion nicht dazu benutzt werden darf, über „Position und Zuständigkeit“⁷⁹² den Abbau von Akzeptanzbarrieren zu erzwingen. Persönliche Überzeugungskraft und Offenheit sind auch hier die entscheidenden Qualifikationsmerkmale.

Feine Nuancen zwischen zentraler Koordinationsfunktion und dezentralen Mitarbeitern sind weiterhin bzgl. der methodischen Kompetenz, z.B. in Bezug auf Projektmanagement- und Kreativitätstechniken zu unterscheiden. Dezentrale Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Ideenfindungs- und Problemlösungsworkshops zu moderieren und für die jeweilige Aufgabenstellung und Zielsetzung die geeigneten richtigen Teilnehmer innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammenzustellen. Sie rekrutieren sich vor allem aus den Fachabteilungen, für die sie innerhalb des Innovationsnetzwerkes hauptsächlich tätig sind. Mitarbeiter der zentralen Koordinationsfunktion zeichnen sich durch ausgeprägte analytische Fähigkeiten aus, die Voraussetzung dazu sind, wechselseitige Abhängigkeiten bei den Maßnahmen zur Innovationsförderung zu erkennen und weitreichende Folgen abschätzen zu können. Sie müssen sich im Gegensatz zur den Mitarbeiter der dezentralen Stellen vor allem darauf konzentrieren, den Überblick zu wahren. Abbildung 54 stellt die notwendigen Qualifikationsprofile zusammenfassend dar.

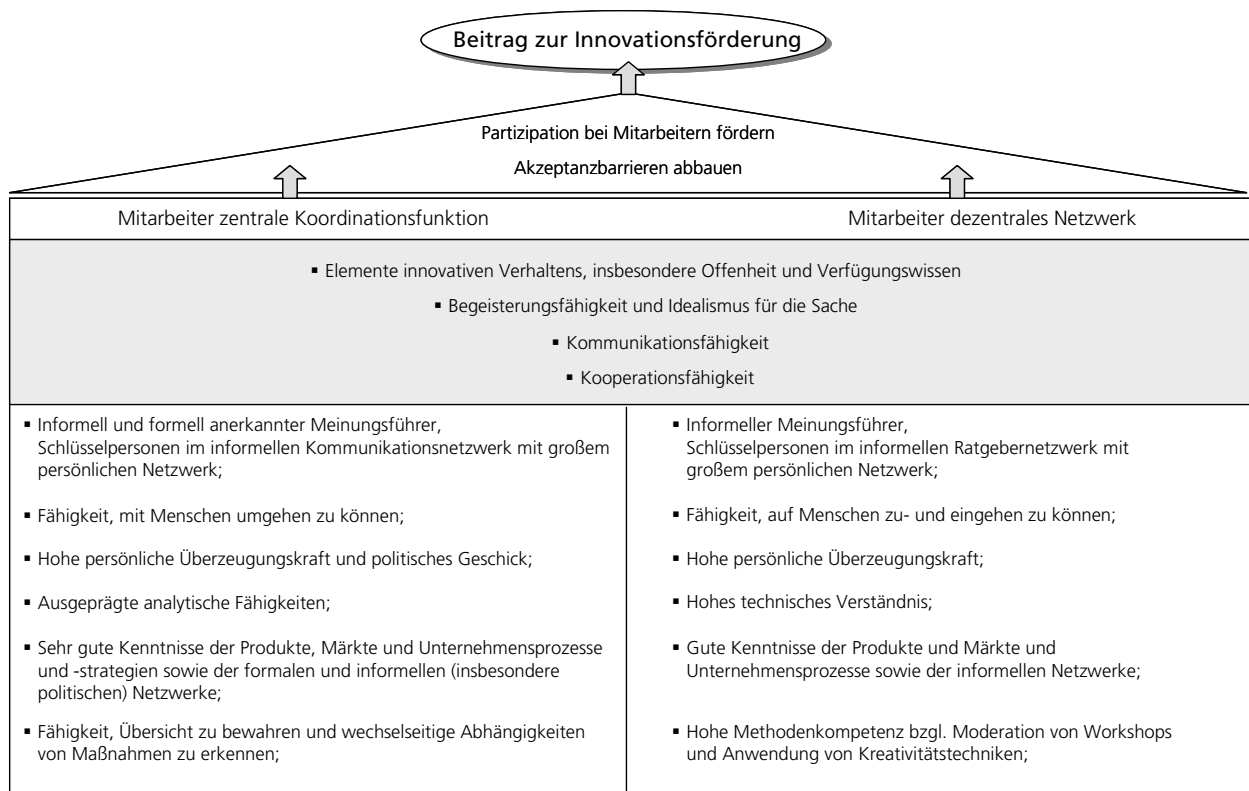


Abbildung 54: Qualifikationsprofile der Ideentransformatoren als Mitarbeiter der Koordinationsstelle für Innovation

Quelle: In Anlehnung an Haller (1997), S. 25

⁷⁹² Gierschner (1991), S. 331, der vor einer demotivierenden Wirkung warnt, wenn anstatt Offenheit und spezifischen Fachkenntnissen nur hierarchische ‚Position und Zuständigkeit‘ gelebt wird.

Entsprechende Qualifikation und Initiative der Mitarbeiter der Koordinationsstelle repräsentieren das Selbstverständnis der Koordinationsstelle und sind Grundvoraussetzungen für den Abbau der Akzeptanzbarrieren. Obwohl die befragten Unternehmen dies erkennen, weisen in den befragten Unternehmen Mitarbeiter der Koordinationsstellen diese Qualifikationsprofile offensichtlich nicht auf. Die Ursache hierfür ist in erster Linie im Prozess der Auswahl der Mitarbeiter zu suchen. Wenn die persönliche Qualifikation der Mitarbeiter des Innovationsmanagements einen entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz des Innovationsmanagements hat, muss bereits die Auswahl dieser Mitarbeiter bewusst, sorgfältig und abhängig von der ihnen angedachten Rolle erfolgen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die offizielle Regel für den Auswahlprozess der Mitarbeiter des institutionalisierten Innovationsmanagements lautet bei allen Unternehmen folgendermaßen: Mitarbeiter der zentralen Koordinationsfunktion bewerben sich und dezentrale Mitarbeiter in den Fachbereichen werden von den jeweiligen Fachführungskräften benannt. Tatsächlich werden jedoch für alle Stellen des Innovationsnetzwerkes Mitarbeiter benannt – um die Worte eines Interviewpartners zu zitieren „abgestellt“. Dadurch kann das gewünschte Qualifikationsprofil der Mitarbeiter des Innovationsnetzwerkes nicht erreicht werden. Zwei Interviewpartner beschreiben den Zustand folgendermaßen: „Diese Stellen im Innovationsnetzwerk sind für Mitarbeiter, die aus dem System gefallen sind und in der Koordinationsstelle ihre neue Chance nutzen. Im Unternehmen wird fast offen von einem Abstellgleis gesprochen.“ Oder: „Wegen der geringen Akzeptanz und Wertschätzung im Unternehmen kommen gute Mitarbeiter erst gar nicht auf den Gedanken, sich für diese Stelle zu bewerben.“

Das Innovationsnetzwerk wird in den Unternehmen (noch) nicht als attraktive Aufgabenstellung betrachtet, was eine negative Kettenreaktion mit sich bringt: Die Akzeptanz des Innovationsnetzwerkes ist im hohen Maße von der Qualifikation seiner Mitarbeiter abhängig. Wegen der relativ geringen Attraktivität können jedoch Mitarbeiter mit dem erforderlichen Qualifikationsprofil nicht gewonnen werden. Zu besetzende Stellen in der zentralen Koordinationsfunktion werden mit Mitarbeitern besetzt, die in anderen Abteilungen keine Einsatzmöglichkeit mehr haben und dezentrale Mitarbeiter des Innovationsnetzwerkes werden von ihren Vorgesetzten häufig nach dem Prinzip des geringsten Verlustes und nicht nach Eignung ausgesucht, wodurch die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz des Innovationsmanagements leiden. Um Akzeptanz zu fördern, sollte sich das Innovationsnetzwerk aus Leistungsträgern des Unternehmens⁷⁹³ zusammensetzen, die die Aufgabe der Innovationsförderung aus Überzeugung übernehmen, sich mit der Aufgabenstellung und dem Selbstverständnis der Koordinationsstelle intensiv auseinandersetzen und sich für diese Aufgaben ehrlich begeistern. Die Auswahl der dezentralen Mitarbeiter des Innovationsnetzwerkes muss demzufolge sinnvollerweise aufgrund einer freiwilligen Bewerbung und nicht einer fremdbestimmten Freistellung stattfinden.

Ein derartiger Auswahlprozess stellt die Qualität und das Engagement der Mitarbeiter des Innovationsnetzwerkes sicher. Voraussetzung ist allerdings, dass die Koordinationsstellen ein entsprechendes Ansehen genießen, so dass sich Leistungsträger im Unternehmen angesprochen fühlen, hier mitzuarbeiten. Dies wird u.a. dadurch erreicht, dass sich die Mitwirkung im Innovationsnetzwerk förderlich für die persönliche Laufbahn zeigt.⁷⁹⁴ Um Bürokratie innerhalb des Innovationsnetzwerkes zu vermeiden und die Veränderungsfähigkeit zu erhalten, ist es außerdem wichtig, den Einsatz der Mitarbeiter zeitlich zu begrenzen.

⁷⁹³ Vgl. auch Krogh (1996), S. 98, der das Innovationsmanagement bei dem Unternehmen Heilo beschreibt, bei dem Champion-Teams, bestehend aus „handverlesenen Mitarbeitern „Heilos Elite““ eingesetzt werden.

⁷⁹⁴ Vgl. Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung

Für die Fachabteilungen und die jeweiligen Vorgesetzten bedeutet die Unterstützung des Innovationsnetzwerkes jedoch nach wie vor, dass sie leistungsstarke Kapazitäten abgeben müssen. Die Abgabe von Kapazität ist umso schwieriger, je höher der Leistungsdruck ist. Deshalb ist eine spürbare Anpassung der Anreizsysteme, eine entsprechende Unterstützung durch das Top-Management und ein verändertes Wertesystem im Unternehmen⁷⁹⁵ erforderlich. Dies ist nicht zuletzt notwendig, um intrapersonelle Rollenkonflikte⁷⁹⁶ zu vermeiden, die gerade bei dezentralen Mitarbeitern des Innovationsnetzwerkes auftreten können, da sie die Rolle des Ideentransformators in Personalunion mit ihren Aufgaben im Fachbereich wahrnehmen. Diese parallele Aufgabenausführung ist jedoch weiterhin zu empfehlen, da so die fachliche Nähe und Nähe zu den Menschen am besten gewährleistet wird.

Nur wenn alle angeführten, sich gegenseitig ergänzenden Maßnahmen bei der Gestaltung und Besetzung des Innovationsnetzwerkes umgesetzt werden, kann innere Überzeugung und aktive Mitarbeit sowie Unterstützung des Innovationsnetzwerkes auf breiter Basis erreicht werden.

4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation

Ressourcen für Koordination im Rahmen des institutionalisierten Innovationsmanagements sind

- entsprechend qualifizierte Mitarbeiter, die die Rolle des Ideentransformators aktiv übernehmen und
- finanzielle Mittel für die Koordinationsstellen, die die Unterstützungsleistungen und Aufgabenerfüllung wie z.B. die Darstellung von Ideen als Modell oder Skizze und die Durchführung von Workshops gewährleisten und Werbemaßnahmen erlauben.⁷⁹⁷ Ein Mindestmaß an materieller Ausstattung, wie z.B. der Zugang zu den unternehmenseigenen Werkstätten oder die Einrichtung einer solchen, die Ausstattung mit Fachbüchern etc., ist dabei ebenfalls zu berücksichtigen.⁷⁹⁸ Des Weiteren haben die zentralen Koordinationsfunktionen des Betrieblichen Vorschlagswesens ein Budget zur Prämierung eingereicherter Ideen.

Wesentlich für ein effektives Innovationsmanagement ist darüber hinaus jedoch der Faktor Zeit bzw. Mitarbeiterkapazität. Mitarbeiter im Unternehmen müssen vor allem zeitliche Lücken finden bzw. sich schaffen können, um sich innovativen Aufgaben neben ihren Routineaufgaben widmen zu können.⁷⁹⁹ Mit Ressourcenausstattung, als ein Gestaltungsparameter des ‚Situativen Ermöglichens‘, ist deshalb nicht nur die Ausstattung der Koordinationsstellen für Innovation mit Mitarbeitern bzw. Kapazität und finanziellen Mitteln gemeint, sondern vor allem der Umgang mit Ressourcen im Unternehmen insgesamt. Dabei ist vor allem zu beachten, dass abgesehen von der offensichtlichen Ressourcenlimitation in Unternehmen, die zur Priorisierung von Themen zwingt, die Ressourcenzuteilung eine psychologische Wirkung hat: Sie vermittelt in der Wahrnehmung der Mitarbeiter den Wert, den die damit verbundene Aufgabe oder das damit verbundene Projekt hat.⁸⁰⁰

⁷⁹⁵ Vgl. hierzu die folgenden Kapitel 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation und Kapitel 4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation.

⁷⁹⁶ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 286

⁷⁹⁷ Vgl. Goldberg (1984), S. 572f.

⁷⁹⁸ Vgl. Bürgel u.a. (1996), S. 219

⁷⁹⁹ Vgl. auch Symader (1989), S. 225

⁸⁰⁰ Vgl. Amabile u.a. (1996), S. 1161

Zunächst ist wieder zwischen geplanten und ungeplanten Innovationsprozessen zu unterscheiden.⁸⁰¹ Bei geplanten Innovationsprozessen, die in der periodischen (strategischen) Planung des Unternehmens bereits berücksichtigt sind, ist aufgrund von Erfahrungswerten und Expertenschätzungen eine adäquate finanzielle Ausstattung in die Planung einzustellen, die auch ausreichend Kapazität und technische Unterstützung vorsieht.⁸⁰² Bei ungeplanten Innovationsprozessen sind vor allem für die Phasen bis zur Erteilung eines Innovationsprojektauftrages keine Ressourcen geplant. Auch hier ist vor allem der Faktor Zeit bzw. Kapazität der Engpass. Verglichen mit dem Bedarf an Zeit bzw. Mitarbeiterkapazität ist der Bedarf an finanziellen Mitteln in diesen Phasen relativ gering. Wenn die Besessenheit von einer Idee hoch ist, ist nicht ausgeschlossen, dass diese auch ohne notwendige Kapazität und die Unterstützung des Unternehmens konkretisiert bzw. realisiert wird. Dies erfolgt dann aber zumeist in Heim- und Sonntagsarbeit, also aufgrund von Arbeit, deren Ergebnisse dem Unternehmen nicht direkt zugänglich sind und ohne rechtliche Klärung i.d.R. auch nicht genutzt werden können.

Genau dieses zu vermeiden ist das Anliegen, wenn im Unternehmen ‚organizational slack‘ geplant oder zugelassen wird. Neben den transparenten und zumeist knapp bemessenen Ressourcen- und Budgetplänen ist in Unternehmen i.d.R. **organizational slack**⁸⁰³ vorhanden. Dies ermöglicht vor allem die Konkretisierung und ggf. Realisierung ungeplanter Innovationsideen bis zur Erteilung des Projektauftrages und damit der offiziellen Bewilligung notwendiger Mittel. Organizational slack fördert auch „bootlegging“⁸⁰⁴ Innovationen, die ohne Kenntnis der offiziellen Hierarchie und der gewohnten Kontrollinstanzen durchgeführt und u.U. sogar bis zur Serienproduktion realisiert werden. Innovationen dieser Art sind zwar nicht planbar, stellen aber wertvolles Potenzial für erfolgreiche Innovationen dar.⁸⁰⁵ Das implizite Wissen der Mitarbeiter um Innovationen, die auf solchem Wege erfolgreich durchgesetzt wurden, fördert innovatives Verhalten.

Auch nicht planbar bzgl. der Ergebnisse des Innovationsprozesses, aber deutlich weniger konspirativ und für das Unternehmen kalkulierbar, sind finanzielle und zeitliche Freiräume,⁸⁰⁶ die in manchen Großunternehmen wie z.B. IBM, Hewlett-Packard, 3M und Heilo Mitarbeitern bewusst zur Verfügung gestellt werden. Diese Form des geplanten ‚organizational slack‘ ermöglicht Mitarbeitern, Ideen neben ihren Routineaufgaben zu entwickeln und zu verfolgen und fördert nach Erfahrungsberichten der Unternehmen innovatives Verhalten.⁸⁰⁷

⁸⁰¹ Zur Definition und Unterscheidung von geplanten und ungeplanten Innovationsprozessen für die vorliegende Arbeit vgl. auch Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

⁸⁰² Zur Finanzierung und Budgetierung von Innovations- und F&E-Projekten vgl. z.B. Bürgel u.a. (1996), S.302ff. und S. 333ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 331ff..

⁸⁰³ Vgl. auch die Ausführungen zur Anreiz-Beitrags-Theorie in Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.
Der Begriff ‚slack‘ oder ‚organizational slack‘ ist vor allem in der amerikanischen Literatur vertreten. Abgeleitet von seiner Bedeutung im Koalitionsmodell der Organisation nach CYERT, MARCH (1964) steht der Begriff slack für einen Pool von Ressourcen, der über das minimal notwendige zur Hervorbringung des geplanten Leistungsspektrums in Unternehmen hinausgeht. Damit sind sowohl Kapazitäten i.S. von Mitarbeiter und Maschinen, als auch finanzielle Ressourcen gemeint. Slack schließt auch zufällige Ressourcenüberschüsse ein, die durch zu großzügige Planung hinsichtlich Ressourcenverbrauch für das geplante Leistungsspektrum des Unternehmens durch effiziente Leistungserstellung oder durch unterschätzte Gewinnerwartungen entstehen. Vgl. Nohria, Gulati (1996), S. 1246, Kupsch, Marr (1991), S. 745, Scholz (2000), S. 720, Farr, Ford (1990), S. 72. GRAUMANN übersetzt organizational slack mit organisatorischem Überschuss, i.S. von Spielraum. Vgl. Graumann (1994), S. 397

⁸⁰⁴ Gierschner (1991), S. 313

⁸⁰⁵ Vgl. Gierschner (1991), S. 313, Perry (1995a), S. 15

⁸⁰⁶ Darunter sind bestimmte Prozentsätze z.B. des F&E-Budgets oder der Arbeitszeit zu verstehen, die Mitarbeitern frei zur Verfügung stehen. Vgl. Bürgel u.a. (1996), S. 219

⁸⁰⁷ Vgl. Bürgel u.a. (1996), S. 219, Amabile (1998), S. 89, Zimmer (2001), S. 54ff.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle Interviewpartner geben an, ‚organizational slack‘ weder bewusst noch unbewusst für Innovation einzusetzen. Ein Unternehmen, das Innovationsmanagement institutionalisiert hat, berichtet sogar von einem Fall, in dem eine Produktidee, die im aktuellen Produktspektrum realisiert ist, von dem Ideenträger im Wesentlichen in Heimarbeit mit viel Energie konkretisiert wurde, bevor sie im Unternehmen bekannt wurde. Zwei weitere geben an, dass die Kapazitäten zur Erfüllung des geplanten Leistungsspektrums so knapp geplant sind, dass – selbst wenn finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden – i.d.R. die Zeit fehlt, sich als Ideenträger und Entscheidungsträger mit der notwendigen Sorgfalt um Ideen außerhalb der formal zugeteilten Aufgaben zu kümmern.

Praktische Beispiele dafür, dass der bewusste und maßvolle Umgang mit Freiräumen zu erfolgreichen Innovationen führen kann, sind das Unternehmen 3M mit der so genannten 15-Prozent-Regel und den Post-it-notes⁸⁰⁸ sowie Heilo⁸⁰⁹ und Hewlett Packard.⁸¹⁰ Die 15-Prozent-Regel besagt, dass Mitarbeiter 15 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Ideen einsetzen dürfen. PERSOON führt dazu näher aus: „Und zwar auch dann, wenn diese mit den Prioritäten der jeweiligen Abteilungen nicht konform gehen oder auch nicht der Vorstellung des Vorgesetzten entsprechen. Häufig wird mir die Frage gestellt: Wie ist ein solches Prinzip durchführbar? Wer hat angesichts des enormen Zeitdrucks 15 Prozent freie Zeit? Die Wahrheit lautet: Natürlich keiner von uns. 15 Prozent geht hier in eine philosophische Freiheit über.“⁸¹¹ Die Post-it-notes konnten zur Anwendungsreife entwickelt werden, weil ein Mitarbeiter nach längeren Versuchen in seiner ‚freien‘ Zeit in den Labors von 3M, die Lösung für ein nicht geschäftliches Problem entdeckte.⁸¹²

Auch 3M ist kein Unternehmen, das mit Ressourcen – vor allem Mitarbeiterressourcen – ineffizient umgeht. Entscheidend bei der 15-Prozent-Regel ist nicht das quantitative und absolute Angebot an Zeit, auch weniger die philosophische Bedeutung des Faktors Zeit, sondern vor allem die Wirkung dieser Regel auf das gelebte Wertesystem, den Umgang miteinander und die Offenheit gegenüber Themen, die aktuell keine offizielle Priorität haben. Das Unternehmen bringt durch die Bewilligung von Zeit für eigene Ideen zum Ausdruck, dass es nicht nur geduldet, sondern erwünscht ist, sich für andere Themen zu interessieren und fördert somit **Sensibilität, Offenheit und Kreativität** für innovatives Verhalten. Es ist gleichzeitig auch Aufforderung zum eigenständigen Handeln, denn niemand kontrolliert die Quote. Manche nutzen den Freiheitsgrad kaum oder gar nicht, andere arbeiten zu fast einem Drittel ihrer Zeit an eigenen Projekten und werden dabei von Kollegen unterstützt.⁸¹³ Weil diese Regel selten gemäß ihrem Wortlaut genutzt wird, muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Botschaft und deren positive Wirkung auf innovatives Verhalten erhalten bleibt. Das bedeutet, wenn Mitarbeiter die Regel tatsächlich im wörtlichen Sinne nutzen, so ist dies vom Umfeld und vor allem von den Vorgesetzten zu akzeptieren und zu unterstützen.

⁸⁰⁸ Vgl. Nohria, Gulati (1996), S. 1247, Persoon (1999), S. 2ff., o.V. (1999), S. 28

⁸⁰⁹ Vgl. Krogh (1996), S. 98, bei Heilo sollen Mitarbeiter 10 Prozent ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, nach neuen Produkten zu spähen, die langfristige Erfolg haben.

⁸¹⁰ Hewlett Packard lässt bewusst so genannte ‚under-the-bench‘ Projekte zu, die nicht im Rahmen offizieller Entscheidungsprozesse genehmigt wurden. Dafür werden i.d.R. 5 Prozent des F&E-Budgets zur Verfügung gestellt. Vgl. Harms (2000), S. 103

⁸¹¹ Persoon (1999), S. 2

⁸¹² Vgl. Persoon (1999), S. 4

⁸¹³ Vgl. o. V (1999), S. 28

Neben den einzelnen Unternehmensbeispielen und Erfahrungsberichten deuten weiterhin empirische Untersuchungen auf einen positiven Zusammenhang zwischen ‚organizational slack‘ und Innovation hin. Dies gilt allerdings nicht unbegrenzt: Zu viel ‚slack‘ bzw. Freiraum kann Innovation gar verhindern, da es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu fehlender Fokussierung der Aufmerksamkeit und mangelnder Disziplin führt. Die sich stellende Frage nach der richtigen Höhe des ‚slack‘ kann jedoch nicht allgemeingültig beantwortet werden, sondern muss für den jeweiligen Einzelfall in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur und den existierenden Controllingssystemen definiert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass zu wenig ‚slack‘ Innovation, vor allem die spontane Beteiligung von Mitarbeitern am Innovationsprozess, tendenziell verhindert.⁸¹⁴

4.2.1.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren

Offene Information und effektive Koordination mit den dazu erforderlichen Rahmenbedingungen für eine direkte Kommunikation sind notwendige Voraussetzungen für die Erfüllung der Aufgaben im Innovationsprozess.⁸¹⁵ Als solche haben sie auf alle notwendigen Schlüsselfaktoren einen positiven Einfluss, bzw. ermöglichen jeweils schwerpunktmäßig deren Entfaltung. Unter den in der Unternehmenspraxis analysierten Bedingungen und identifizierten Handlungsbedarfen sind zur innovationsfördernden Ausgestaltung dieser Parameter zusammenfassend folgende Schwerpunkte bei der Umsetzung zu setzen:

- **Offene Information:**

Ohne Informations-overload zu provozieren, ist die Informationsversorgung aller Mitarbeiter in den Unternehmen deutlich auszubauen. Zwar nimmt im Verlauf des Innovationsprozesses die Zahl der einzubindenden Mitarbeiter tendenziell ab, da die fachliche Spezialisierung zunimmt, doch ist zu beachten, dass durch eine restriktive Informationsversorgung über und für den Innovationsprozess, Innovation zu einem Thema eines kleinen, ausgewählten Kreises von Mitarbeitern wird. Dies ist wiederum Ursache dafür, dass Unternehmen das insgesamt zur Verfügung stehende Innovationspotenzial nicht nutzen können. Abhängig von den Phasen des Innovationsprozesses sind sachlich notwendige Informationen vollständig zur Verfügung zu stellen und nicht aus Gründen der politischen Geheimhaltung zurückzuhalten. Dies gilt insbesondere für die frühen Phasen des Innovationsprozesses, in denen die befragten Unternehmen zu wenig informieren: Je früher und umfassender viele Mitarbeiter über Umweltveränderungen, Innovationsbedarfe und Suchfelder informiert werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass viele und strategisch relevante Ideen generiert werden. Die Konfrontation mit neuen Informationen und ungewöhnlichen Phänomenen steigert ferner die Aufmerksamkeit für Themen jenseits der Routine und fördert so die notwendige **Sensibilität** für Veränderungen im Unternehmen und regt den kreativen Prozess an. Eine umfassende und gleichzeitig gezielte Information bzgl. Inhalten und Empfänger-

⁸¹⁴ Vgl. Nohria, Gulati (1996), S. 1260 und Graumann (1994), S. 397, der ebenfalls die positive Wirkung des ‚organizational slack‘ auf Innovation betont, aber auch davor warnt, diesen Spielraum in Richtung einem ‚Laissez-faire-Management‘ zu übertreiben. SCOTT, BRUCE weisen ebenfalls darauf hin, dass Ressourcen bis zu einem bestimmten Maß, das nicht pauschal festgelegt werden kann, unbedingt vorhanden sein müssen. Darüber hinaus seien jedoch durch zusätzliche Ausstattungen, keine zusätzlichen positiven Effekte auf innovatives Verhalten zu erwarten. Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 601

⁸¹⁵ Vgl. auch PICOT, SCHNEIDER, die unternehmerisches Innovationsverhalten aus der Sicht der Transaktionskostentheorie betrachten und die Informations- und Ressourcenkoordination als notwendige Voraussetzung im Innovationsprozess betrachten. Vgl. Picot, Schneider (1988), S. 107

kreis, ist durch Informationstechnologie zu unterstützen, die zeitnah das erforderliche, explizit vorhandene Wissen des Unternehmens zur Verfügung stellt. Grundlegende Stütze dieser bisher nicht ausreichend praktizierten Information im Innovationsprozess ist eine offene Informationspolitik.

■ **Direkte Kommunikation:**

Insgesamt ist die Kommunikation im Innovationsprozess von hoher Bedeutung für eine schnelle Problemlösung. Neben der notwendigen formalen Kommunikation in Organisationseinheiten und Projektteams ist der Schwerpunkt auf die Förderung informeller Kommunikation zu legen. Diese zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie spontan und bedarfsorientiert von jedem Einzelnen initiiert werden kann, wodurch sie einen direkten und unmittelbar problemorientierten Informationsaustausch ermöglicht. Sie ist nur schwer kontrollierbar und setzt somit das Vertrauen in die Mitarbeiter voraus, dass sich die Kommunikationsbeziehungen auf Themen rund um die Aufgabenstellungen und das Unternehmen beziehen. Die Interviewpartner haben den Wert informeller Kommunikation und informeller Netze erkannt, auch wenn sie in den Unternehmen nicht ausreichend gefördert und bewusst für die Aufgabenerfüllung im Innovationsnetzwerk genutzt werden. Deshalb ist hier der Nachholbedarf in der Praxis am größten. Maßnahmen zur Förderung informeller Kommunikation wirken weder direkt noch unmittelbar. Sie beschränken sich auf die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen i.S. von Kommunikationsplattformen.

■ **Effektive Koordination:**

Das Ideal einer Koordination, die mit geringem Ressourcenaufwand und ohne Institutionalisierung auskommt, ist in keinem Unternehmen erreicht. Im Gegenteil: In den Unternehmen, die die Beteiligung aller Mitarbeiter am Produktinnovationsprozess ohne zusätzlichen Aufwand und ohne feste Einrichtung von Koordinationsstellen fördern wollen, scheitern Ideenträger bereits daran, Ansprechpartner zur Konkretisierung und Bewertung ihrer Ideen zu finden. Das mit dem Etikett einer falsch verstandenen Selbstorganisation ausgezeichnete Innovationsmanagement hat unter den gegebenen Rahmenbedingungen der untersuchten Großunternehmen kaum eine Chance, möglichst viele Mitarbeiter zu integrieren und die Aufmerksamkeit auf Innovation zu richten. Dies legt den Schluss nahe, dass bei Großunternehmen mit alten Produkten und Strukturen die Institutionalisierung des Innovationsmanagements ein geeigneter Weg zur Innovationsförderung ist, was die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen erkennt und Koordinationsstellen für Innovation in Form von Innovationsnetzwerken einrichtet. Dies steigert deutlich die Bedeutung von Innovation und fördert die Aufmerksamkeit für Innovation im Unternehmen. Aufgabe der institutionalisierten Koordinationsstellen ist neben dem Abbau von Akzeptanzbarrieren vor allem das Vermitteln des benötigten Wissens an die entsprechende Stelle und Phase des Innovationsprozesses. Allerdings kommt es sehr auf die Ausgestaltung und Ausführung der Aufgaben an. Sie beeinflussen die Akzeptanz und damit die Effektivität des institutionalisierten Innovationsmanagements im Unternehmen maßgeblich. Ansatzpunkte zur Verbesserung für die Praxis mit dem größten Handlungsbedarf sind:

- Integration von verschiedenen Koordinationsstellen, die nach Innovationsarten getrennt sind und historisch unterschiedliche Prägungen haben, in eine Stelle, um vor allem bei Ideenträgern durch zu viele Ansprechpartner Verwirrung zu vermeiden.
- Abstimmung von Aktionen und Programmen verschiedener Einrichtungen im Unternehmen, um die Priorisierung von Innovation klar zu verdeutlichen.
- Ausstattung der Koordinationsstellen mit der notwendigen fachlichen Kompetenz sowie Verantwortung und Integration der zentralen Koordinationsfunktionen auf eine hohe Hierarchieebene.
- Veränderung des Selbstverständnisses der Koordinationsstellen für Innovation hin zu einem aktiven ‚Botschafter der Erneuerung‘ und Auswahl der bestqualifizierten und bereits im Unternehmen akzeptierten Mitarbeiter für das Innovationsnetzwerk. Die besten Mitarbeiter können jedoch nur gewonnen werden, wenn die Koordinationsstellen als attraktive und hoch angesehene Stellen im Unternehmen betrachtet werden, was durch die Integration der Tätigkeit als Ideentransformator in das Personalentwicklungsprogramm für Leistungsträger (high-potentials) sicher gestellt werden kann. Bürokratische Tendenzen innerhalb der Innovationsnetzwerke selbst sind durch regelmäßige Neubesetzungen zu vermeiden.

■ Ressourcenausstattung in der Primärorganisation

Um Mitarbeitern überhaupt die Chance zu geben, sich am Innovationsprozess beteiligen zu können, sind im Unternehmen entsprechende Spielräume, so genannte ‚organizational slacks‘, hinsichtlich der Bemessung von Kapazität einzuplanen. Dies erfolgt am besten über die bewusste Einplanung von zeitlichen Freiräumen. Diese werden offiziell in die unternehmensinterne Arbeitszeitregeln aufgenommen, die jedem einzelnen signalisieren, dass es erwünscht ist, sich am Arbeitsplatz auch mit Ideen zu beschäftigen, die über das eigene Aufgabenspektrum hinausgehen. Der durch ‚slacks‘ zur Verfügung gestellte Freiraum fördert vor allem die Kreativität von Mitarbeitern. Gestützt durch weitere Ressourcen des Unternehmens, wie z.B. Fachbücher, Werkstätten etc., ermöglicht der Freiraum die intensive Auseinandersetzung mit einem Problem, das nicht unbedingt arbeitsplatzrelevant sein muss, aber für das Unternehmen u.U. insgesamt wertvolles Potenzial birgt. Die theoretischen Effizienzeinbußen bei der bewussten Einplanung von ‚slacks‘ sind nach Erfahrungen der Unternehmen, die mit ‚slacks‘ arbeiten, nicht zu verzeichnen. Engagement und daraus resultierende Ergebnisse überwiegen. Der Wert bewusst geplanter und kommunizierter Freiraumregelungen liegt vor allen Dingen in der Integration in die Unternehmenskultur, die auf einer tiefer liegenden Ebene des Bewusstseins das Verhalten der Mitarbeiter prägt.

Unter der Berücksichtigung der normativen Aussagen der Principal-Agent-Theorie⁸¹⁶ soll von folgenden Auswirkungen der Gestaltungsempfehlungen auf die Agency-Kosten ausgegangen werden: Auch wenn die Implementierung von Innovationsnetzwerken und die bewusste Einplanung von ‚organizational slack‘ auf den ersten Blick Ressourcen binden, soll davon ausgegangen werden, dass

⁸¹⁶ Vgl. Kapitel 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

unter den in der Praxis anzutreffenden Rahmenbedingungen und unter der Prämisse, dass Unternehmen Innovationen durch die Integration möglichst vieler Mitarbeiter fördern wollen,

- offene Information und direkte Kommunikation,
- Innovationsnetzwerke, die ihren Schwerpunkte in der Aufgabengestaltung – wie erarbeitet – ausrichten, und
- eine entsprechende Ressourcenausstattung

mit einiger Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, dass die Agency-Kosten – resultierend aus der asymmetrischen Informationsverteilung bzgl. Innovation im Unternehmen – geringer sind, als wenn diese Maßnahmen nicht implementiert werden würden.

4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation

In Summe erfasst das Soziale Dürfen alles, „was man tut oder was man [...] erwartet.“⁸¹⁷ Soziales Dürfen ist eine Verhaltensdeterminante, die nicht immer offensichtlich ist. Explizite aber auch implizite Werte, Normen und Erwartungen der Umgebung haben deutlichen Einfluss auf das eigene Verhalten. Besonders die implizit vorhandenen, aber nicht ausgesprochenen Verhaltensnormen eines Unternehmens können zu Barrieren innovativen Verhaltens werden, wenn sie die für Innovation nötige **Sensibilität, Offenheit, Kreativität** und den entsprechenden Umgang mit Wissen behindern. Verhaltensnormen sind i.d.R. nur indirekt erkennbar und oft ist den Betroffenen die handlungsleitende Kraft dieser unausgesprochenen Werte und Regeln nicht bewusst. Soziales Dürfen zur Innovation zeigt sich in der gelebten Unternehmenskultur und den davon geprägten Erwartungshaltungen der Umgebung bei der Annahme und Gestaltung der Rollen im Innovationsprozess: „Wer nicht aufgefordert ist, eigene Stellungnahmen, eigene Argumente oder neue Konzepte zu entwickeln, oder sogar den Eindruck hat, er dürfe das auch gar nicht, der verliert seine Sensibilität für Probleme und deren Lösungsenergie, der läuft Gefahr, seine kreative Innovationsfähigkeit zu verlieren.“⁸¹⁸

Nach der Handlungskontrolltheorie, der Anreiz-Beitrags-Theorie und dem Zürcher Modell der sozialen Motivation⁸¹⁹ bestehen an die Förderung innovativen Verhaltens über das ‚soziale Dürfen‘ vor allem folgende Anforderungen:

- Schaffen einer Atmosphäre, in der die für Innovation notwendige Orientierung an der Zukunft möglich ist.
- Zielkongruenz zwischen den Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses und den gelebten Wertesystemen des Unternehmens.
- Alle Mitarbeiter gleichermaßen akzeptieren sowie den respektvollen Umgang untereinander fördern und Erfolge im Innovationsprozess angemessen würdigen.

⁸¹⁷ Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 3

⁸¹⁸ Hofmann (1991), S. 29

⁸¹⁹ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und speziell zur Anreiz-Beitrags-Theorie March, Simon (1976), zur Handlungskontrolltheorie Kuhl (1983) sowie zum Zürcher Modell der sozialen Motivation Bischof (1993) und (1996).

Innovatives Verhalten erfordert, dass Ideen positiv aufgenommen werden und mit Engagement weiter konkretisiert werden, so dass später eine Umsetzung erfolgen kann. Die Bereitschaft, Ideen anderer positiv aufzunehmen, ist in den untersuchten Unternehmen jedoch kaum anzutreffen.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle Unternehmen nennen als eines ihrer Hauptprobleme bei Innovationen die mangelnde **Akzeptanz** neuer Ideen. Ideen, die von anderen Personen, Teams oder Abteilungen generiert werden, haben mit hohen Akzeptanzproblemen in anderen Fachabteilungen zu kämpfen. Sechs von acht Unternehmen nennen vor allem umsetzungsnahe Bereiche, wie die Entwicklungsabteilung, die sich mit der Akzeptanz von Ideen Dritter schwer tun.

Erfahrungen dieser Art sind unabhängig davon, ob eine Koordinationsstelle für Innovation eingerichtet ist, für welche Innovationsart sie tätig ist und wo diese organisatorisch eingeordnet ist. Die beiden Unternehmen, bei denen die Koordinationsstelle für Innovation in der Entwicklung angesiedelt ist, berichten ebenfalls davon, dass neue Ideen in der Entwicklung vorschnell abgelehnt werden, obwohl die Ideen durch die Koordinationsstelle bereits mit hohem Potenzial bewertet wurden. Selbst das Unternehmen, das mit dem Prozess an sich zufrieden ist, stellt immer wieder Abwehr gegenüber Ideen fest, die nicht aus der eigenen Entwicklung stammen.

Um die Akzeptanzprobleme zu überwinden, werden in den Unternehmen keine konkreten Maßnahmen ergriffen. Drei Interviewpartner können sich jedoch vorstellen, **Zielvorgaben für die Akzeptanz** bzw. Umsetzung von Ideen zu formulieren, ähnlich der Zielvorgaben für die Generierung von Ideen.⁸²⁰ Ein Interviewpartner erwägt die Möglichkeit, das Leistungsbeurteilungs- und Bonussystem entsprechend zu verändern, vier ziehen die Möglichkeit organisatorischer Maßnahmen in Betracht, wie z.B. Job Rotation, Integration von einzelnen Abteilungen innerhalb der Entwicklung und eine noch frühere Einbindung der Fachabteilungen in die Prozesse der Koordinationsstelle für Innovation.

In den Unternehmen bestehen offensichtlich Verhaltensweisen, die die Annahme und Umsetzung von Ideen Dritter behindern. „Eine neue Idee als eine gute Idee anzusehen gehört mit zu den schwierigsten Dingen, die es gibt.“⁸²¹ In der Praxis wird in Ideen zunächst das Negative und Unzureichende gesehen, insbesondere dann, wenn diese nicht von einem selbst oder dem eigenen Team stammen. Dieses Verhalten lässt sich wie folgt analysieren:

- Es existiert kein Interesse für eine gemeinsame Zielerreichung, wenn die damit verbundenen Herausforderungen und Aufgaben die Reichweite des formal zugeteilten Aufgabenspektrums überschreiten.
- Es wird von keinem Mitarbeiter erwartet, dass er sich über das formal zugeteilte Aufgabenspektrum hinaus an Ideen, Themen und Prozessen beteiligt.
- Das Kümmern um Ideen anderer offenbart die vermeintliche Schwäche, dass man selbst die Idee schon hätte haben können bzw. sollen. Verstärkt wird dieser Effekt in der Entwicklung: Ein Entwicklungsmitarbeiter zeigt u.U. in seiner und der Werthaltung der anderen Mitarbeiter Schwächen oder Inkompetenz, wenn er Ideen anderer konkretisiert und umsetzt, da er als Entwickler eigene Ideen haben sollte und diese auch besser sein sollten als von Mitarbeitern nicht technischer Bereiche.⁸²²
- Es existieren Anreizsysteme, die die positive Aufnahme von Ideen nicht fördern. Anreizsysteme der Unternehmen machen dem einzelnen Mitarbeiter transparent, dass das Kümmern um ‚fremde‘ Ideen nicht honoriert wird. Vielmehr zeigen die Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungs-

⁸²⁰ Zielvorgaben für die Anzahl der zu generierenden Ideen sollen helfen, die Aufmerksamkeit auf Innovation zu lenken und somit die Bedeutung und Akzeptanz des Innovationsmanagements erhöhen, vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

⁸²¹ Symader (1998), S. 223

⁸²² Diese Haltung zeigt sich auch in einem Statement eines Mitarbeiters der Entwicklung in einem der befragten Unternehmen: „Mitarbeiter der Entwicklung haben prinzipiell die Aufgabe, neue Produkte zu entwickeln. Das ist unser Job!“

systeme dem einzelnen, dass es für ihn persönlich sogar nicht zielführend ist, sich um Ideen anderer zu kümmern und dabei ein Risiko einzugehen: Gelingt die erfolgreiche Umsetzung der Idee, bedeutet dies Lob für den Ideenträger, misslingt die Umsetzung, wird selten der Wille und der Versuch der Umsetzung honoriert. Was bleibt ist die Erinnerung an den Fehlversuch.⁸²³

- Gelebte Wertemaßstäbe in den Unternehmen, vor allem der Führungskräfte, verdeutlichen, dass der Versuch, etwas Neues zu wagen und damit u.U. zu scheitern, weniger wichtig ist, als den Status quo zu wahren.⁸²⁴
- Die Angst vor Fehlern und deren Folgen für die erreichten Besitzstände und Karrierechancen beeinflusst vielfach das Verhalten in Unternehmen. Die Beschäftigung mit Innovation bedeutet, mit Unsicherheit umzugehen. Sie erfordert Handlungen unter Risiko und oft auch unter Zeitdruck. Dass unter diesen Rahmenbedingungen Fehlschläge produziert werden können, ist jedem Mitarbeiter bewusst. Werden in den Unternehmen Fehler im Zusammenhang mit Innovation entsprechend sanktioniert, führt dies zur Vermeidung jeglicher Risiken und zu einem Verhalten, das den Status wahr.⁸²⁵

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die gelebten Werte, Normen und Erwartungshaltungen in den Unternehmen es offensichtlich häufig nicht zulassen oder zumindest nicht fördern, Ideen aufzunehmen und daran mit großem Engagement zu arbeiten. Von Maßnahmen, die in den Unternehmen explizit zur Verbesserung dieses Phänomens ergriffen werden, können die Interviewpartner nicht berichten. Die von ihnen vorgeschlagenen aber nicht realisierten Maßnahmen deuten auf ein richtiges Problemverständnis hin und machen einmal mehr deutlich, dass Innovation das ganze Unternehmen betrifft. Obwohl das institutionalisierte Innovationsmanagement bei der innovationsfördernden Gestaltung der Unternehmenskultur einen wesentlichen Beitrag leisten kann, ist in erster Linie jedoch die Unternehmensleitung gefordert. Sie muss erkennen,

- dass Unternehmenskultur auf das Verhalten und somit mittelbar den Erfolg des Unternehmens großen Einfluss hat,
- welches Verhalten durch die aktuell gelebte Unternehmenskultur gefördert und behindert wird und
- wie die gelebten Werte und Normen verändert werden können, um Innovationshemmnisse zu beseitigen und stattdessen innovationsfördernd zu wirken.

4.2.2.1 Innovationsfördernde Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich einerseits aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das umgekehrt Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch das unternehmensspezifische Werte- und Normgefüge beeinflusst.⁸²⁶ Vorliegender Arbeit liegt das Verständnis der Unternehmenskultur als einer Variablen zugrunde. Nach diesem Ansatz hat ein

⁸²³ Vgl. Symader (1998), S. 223, Skirl (1994), S. 65

⁸²⁴ Vgl. Symader (1998), S. 223, Skirl (1994), S. 65

⁸²⁵ Vgl. Weinreich (1999), S. 18f., der die verschiedenen Formen der Angst, wie (intraindividuelle) Konflikt-, Versagens- und Verlustängste, als ein Haupthindernis bei der Entstehung von Innovation identifiziert.

⁸²⁶ Vgl. Scholz (1987), S. 88, Scholz (1994a), S. 351, Scholz (1990), S. 36, Kieser (1986), S. 45, Heinen (1986), S. 516f., Schnyder (1998), S. 101

Unternehmenskultur und deren Elemente lassen sich, wenn auch nur sehr langsam, einem Wandel unterziehen.⁸²⁷

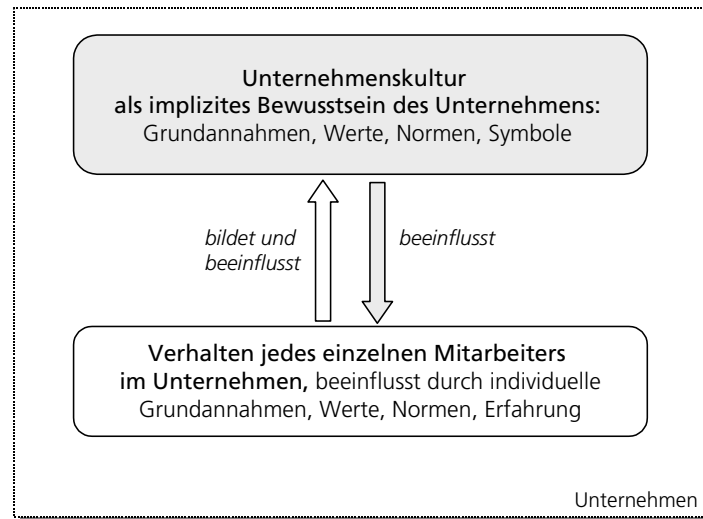


Abbildung 55: Wechselwirkung Unternehmenskultur und Verhalten der Mitarbeiter

Quelle: In Anlehnung an Scholz (1990), S. 25

Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen, das individuelle Verhaltensweisen prägt, indem handlungsleitende Werte und Normen in die eigene Wertvorstellung übernommen werden oder für die Dauer der Zugehörigkeit zu der Gemeinschaft akzeptiert werden. Eine gemeinsame Kultur bedeutet, sich an gemeinsamen Werten und Normen zu orientieren. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Menschen in Gruppen und Unternehmen effizient, zielgerichtet und zufriedenstellend zusammenarbeiten und Leistung erbringen.⁸²⁸

4.2.2.1.1 Gemeinsames Normen- und Wertgefüge beeinflusst Verhalten im Unternehmen

Versuche, die verschiedenen Ebenen und Elemente der Unternehmenskultur zu ordnen und ihre Wirkung auf das Verhalten in Unternehmen zu erfassen, gehen i.d.R. auf das Ebenenmodell von SCHEIN⁸²⁹ zurück. Schein definiert als Elemente der Unternehmenskultur auf der unsichtbaren, meist unbewussten Ebene ‚Basis- oder Grundannahmen‘, auf einer Ebene, die teils sichtbar und teils bewusst ist ‚Werte, Normen, Standards und Maxime für Verhalten‘ und auf einer sichtbaren, aber interpretationsbedürftigen Ebene ‚Artefakte und Symbole‘ des Unternehmens.

Bevor die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf Verhalten und die Elemente der Unternehmensführung i.S. der generellen Unternehmensteuerung erarbeitet werden, werden zunächst in Anlehnung an das Ebenenmodell von SCHEIN⁸³⁰ die Elemente der Unternehmenskultur und die in der vorliegenden

⁸²⁷ Der dazu konkurrierende Ansatz ist der so genannte Metaphernansatz, nach dem das ganze Unternehmen als eine Kultur verstanden wird. Demnach gilt: Unternehmen ist Kultur, die zwar einem Wandel unterliegt, aber nicht gezielt beeinflusst werden kann. Vgl. zur weiteren Erläuterung z.B. von Rosenstiel (2000).

⁸²⁸ Vgl. Scholz, Hofbauer (1990), S. 33, Stroebe, Stroebe (1997), S. 53, Krech, Crutchfield u.a. (1992), Band 4, S. 24, Schnyder (1998), S. 101f., Jacobsen (1996), S. 97f., Hauser (1990), S. 35

⁸²⁹ Vgl. Schein (1985), S. 13ff.

⁸³⁰ Vgl. Schein (1985), S. 13ff.

Arbeit verwendeten Begriffe definiert.⁸³¹ Konkret werden in der vorliegenden Arbeit folgende drei Ebenen der Unternehmenskultur definiert: Die Ebene der gemeinsamen Werte, der gemeinsamen Normen und der gemeinsamen Symbole.⁸³²

| Ebene | Definition | Eigenschaften | Konkretisierung | Beispiel |
|--|---|--|--|--|
| Werte inklusive einem tiefen Kern an Werten | <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Auffassung von idealem Verhalten und Wünschenswertem im Unternehmen und nach außen | <ul style="list-style-type: none"> abstrakt i.d.R. implizit-kognitiv Werte sind Teil eines ‚Wertesystems‘, das ein Set von Werten verbindet und eine Hierarchie dieser Werte abbildet | <ul style="list-style-type: none"> Werte sind mittelbar darüber zu erkennen, wie Mitarbeiter Ereignisse interpretieren und wie sie Erwartungen über Verhalten herausbilden | ‚Kundenorientierung‘, ‚Orientierung an der Gruppe‘, ‚Wertorientierung‘, ‚Tradition‘, ‚Gerechtigkeit‘, ‚Sicherheit‘ |
| Normen | <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Vorstellung von korrektem Verhalten im Unternehmen Normen konkretisieren, wie sich angesehene Gruppenmitglieder verhalten Hinter einer Norm steckt implizit die Forderung nach Einhaltung bestimmter Werte | <ul style="list-style-type: none"> Normen beschreiben Formen des Verhaltens (kulturelle, rechtliche, politische, technische Normen etc.); soziale Normen haben das zwischenmenschliche Verhalten zum Gegenstand konkret oft aber nicht immer in so genannten Unternehmensgrundsätzen ausdrücklich formuliert, oft implizit begriffen und als ungeschriebene Gesetze befolgt | <ul style="list-style-type: none"> Regeln⁸³³ für den Umgang im Unternehmen, mit Kunden, etc. Vorschriften z.B. darüber, wer wen wann im Unternehmen ansprechen darf, welche Kleidung man wann und wo im Unternehmen trägt, etc. Implizite Normen sind z.B. beobachtbar, wenn ein Mitglied der Gemeinschaft sie verletzt und andere Mitglieder durch Maßregelung darauf reagieren | ‚Am Bankschalter haben männliche Angestellte eine Krawatte zu tragen‘ (schriftlich formulierte Vorschrift) ‚Den Vorstandsvorsitzenden spricht man im Aufzug nicht an.‘ (implizite Verhaltensregel) ‚Jeder Kunde ist stets mit größter Höflichkeit zu behandeln.‘ (explizite Verhaltensregel) |
| Symbole | <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsam benutzte Merkmale der vertretenen Werte und Normen Stehen für einen bestimmten Bedeutungszusammenhang Innerhalb des Unternehmens werden sie einheitlich interpretiert und verstanden | <ul style="list-style-type: none"> sowohl abstrakt und interpretationsbedürftig (expressiver Inhalt) als auch konkret und leicht verständlich (instrumenteller Inhalt) Bedeutung der Symbole ist in Abhängigkeit des Kontextes und der Personen zu definieren | Mythen; Geschichten; Zeremonien; Betriebsfeiern, Partys; Riten, Rituale; Corporate Identity-Konzept mit Firmenlogo, Slogan/Claims, Architektur; Kleidung, Sprache, Führungsstil; Auszeichnungen, Vergütungen | Mythos: ‚immer wenn der Chef nervös wird, passiert...‘ Geschichten: ‚weißt Du noch damals, als...‘ Auszeichnung: ‚Incentive-Reisen für beste Idee‘ ‚Öffentliche Bekanntgabe einer Patentstatistik‘ |

Abbildung 56: Elemente der Unternehmenskultur

⁸³¹ Mit Erscheinen des Bestsellers „In Search of Excellence“ von PETERS und WATERMAN (1982) nahmen die Diskussion und die Bemühungen um die Erforschung der Unternehmenskultur stark zu. Auch wenn in der Literatur bislang über den Begriff Unternehmenskultur und deren Elemente keine Einigkeit herrscht, ist im Kern folgendes zu erkennen: Mit Unternehmenskultur ist das gelebte Normen- und Wertesystem in einem Unternehmen gemeint. Dieses System ist hoch komplex und besteht aus mehreren Ebenen, die sich vor allem dadurch unterscheiden, dass sie für den Beobachter unterschiedlich stark explizit werden. Vgl. z.B. Scholz (1994a), S. 351ff., Oefner-Py u.a. (1996), S. 16ff, Schreyögg (1993), Simon (1990), S. 3ff., von Rosenstiel (1992), S. 355, Steinle u.a. (1994), S. 129ff., Jacobsen (1996), S. 34ff., der darüber hinaus einen Überblick über die Entwicklung der Unternehmenskulturforschung (vgl. S. 59ff.) gibt.

⁸³² Vgl. Scholz (1994a), S. 351ff., Oefner-Py u.a. (1996), S. 16ff, Schreyögg (1993), Simon (1990), S. 3ff., von Rosenstiel (1992), S. 355, Steinle u.a. (1994), S. 129ff., Jacobsen (1996), S. 34ff., Cohen (1996), S. 94ff. u. S. 243f., Heinen, Dill (1990), S. 15ff, Tushman, O'Reilly (1998), S. 116ff.

⁸³³ Im Zusammenhang mit Normen werden vor allem folgende Begriffe/Synonyme verwendet: Regeln, Gesetze, Richtschnur, Maßstäbe, Maxime, Gebote, Vorschriften, Verbote etc.. Alle wollen zum Ausdruck bringen, dass Normen in der jeweiligen Gemeinschaft anerkannte und als verbindlich anzusehende Verhaltensweisen beschreiben bzw. vorgeben. Vgl. auch Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 537

Die Wirkung der Elemente der Unternehmenskultur auf das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen ist unterschiedlich konkret von außen sichtbar und aufgrund des Grads ihrer Internalisierung auch unterschiedlich veränderbar.

Aufbauend auf dem (individuellen) Wertebegriff⁸³⁴ stellen auch in Unternehmen gemeinsam geteilte **Werte** die tiefgreifende Prädisposition des Verhaltens dar. Werte bestimmen die grundsätzliche Ausrichtung des Handelns. Um eine handlungsleitende Tendenz ablesen zu können, dürfen einzelne Werte nicht isoliert, sondern muss das gesamte Wertesystem betrachtet werden. Dieses Wertesystem ist Teil des Orientierungswissens⁸³⁵ und gibt für die Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt und eigene Reaktionen bzw. das eigene Verhalten Orientierungsmuster vor. Werte haben eine hierarchische Ordnung, die bei Konflikten hilft, eine wertebezogene Entscheidung zu treffen. Wertkonflikte, also die Verletzung oder Missachtung eines Wertes zugunsten eines anderen, entstehen i.d.R. durch Veränderungen von Rahmenbedingungen. Sie können dazu führen, dass sich das Wertesystem von Gruppen als auch Individuen ändert, indem z.B. bestehende Werte neu gewichtet und neue Werte übernommen werden.⁸³⁶ Allerdings ist die nachhaltige Veränderung von Werten nur in einem langfristigen Prozess möglich. Bei den meisten Menschen existiert ein **Kern an Werten**, der kaum diskutabel ist und sich auf einer tiefen Bewusstseinssebene befindet. Dieser bildet sich aus den Werten, die sich durch Erprobung innerhalb der Umwelt als besonders erfolgreich erwiesen haben. Erfolgt dieser Prozess kollektiv in der Gruppe, bildet sich ein gemeinsamer Kern an Werten, der das kollektive Verhalten nachhaltig beeinflusst und die Aufnahme neuer Werte oder die Veränderung von Werten steuert.⁸³⁷ Normalerweise weigern sich Menschen, diese tiefsten Wertevorstellungen zu verletzen, was wiederum die Integrität und damit das Selbstwertgefühl steigert. Aus dieser Perspektive haben Werte und das Festhalten an ihnen eine positiv stabilisierende Funktion für Verhalten und das Leben sowie Arbeiten in Gruppen, da das Bilden von Erwartungen über mögliche Verhaltensweisen erleichtert wird. Andererseits können Werte die Spannweite der Ziele und Fähigkeiten, die man glaubt, sich erlauben zu können, auch beschränken. Deshalb ist es im Unternehmen wichtig, eine möglichst große Schnittmenge an gemeinsam geteilten und internalisierten Werten zu haben und gleichzeitig sicherzustellen, dass die vertretenen Werte mit der strategischen Ausrichtung und den Zielen des Unternehmens übereinstimmen.

Konkretisiert werden gemeinsam geteilte Werte über die Ebene der gemeinsam gelebten **Normen**. Sie sind die Verbindung zwischen abstrakten Werten und der konkreten Verhaltensausrichtung.⁸³⁸ Normen geben nicht nur eine grundsätzliche Ausrichtung und somit Verhaltenstendenz vor, sondern auch eine Richtschnur für sozial erwünschtes Handeln, indem z.B. Verhaltensregeln und Unternehmensrichtlinien formuliert werden. Sie beeinflussen Verhalten situativ. Die Auswirkung von Normen auf Verhalten ist

⁸³⁴ Vgl. zur Definition und zur prinzipiellen Wirkung von Werten auf individuelles Verhalten Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie.

⁸³⁵ Vgl. Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen

⁸³⁶ Vgl. Cohen u.a. (1996), S. 244

⁸³⁷ Die hier als Kern von Werten bezeichnete Gruppe von Werten, werden im Modell von SCHEIN und bei manchen anderen Autoren als Grundannahmen bezeichnet. Vgl. Schein (1985) und z.B. Steinle u.a. (1994), S. 131

⁸³⁸ Vgl. Jacobsen (1996), S. 37, Oefner-Py u.a. (1996), S. 16

i.d.R. konkret feststell- und nachvollziehbar. Deshalb erscheint es häufig so, als ob sie auf Verhalten einen stärkeren Einfluss haben als Werte. Normen, die implizit vorhanden sind, können durch Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens abgeleitet werden, was die Diagnose und bewusste Gestaltung dieser Normen erschwert. Welche Normen im Unternehmen formuliert und gelebt werden, ist abhängig vom jeweiligen Wertesystem. Das Wertesystem wird jedoch seinerseits wiederum durch die Um- bzw.- Neugestaltung von Normen verändert. Soziale Normen bilden sich relativ schnell heraus. So existieren in den meisten Unternehmen bspw. Normen darüber, wie viel jemand und auf welchem Leistungsniveau zur Gruppenleistung beitragen soll, wie man sich kleidet, welche Bedeutung die Zeit bzw. Pünktlichkeit hat, in welchem Maße Gefühlsäußerungen erlaubt sind und wie Konflikte gehandhabt werden.⁸³⁹

Symbole vermitteln indirekt, aber sehr plastisch und einprägsam, worauf es im Unternehmen ankommt.⁸⁴⁰ Die Symbolebene materialisiert Werte und Normen der Unternehmenskultur. Sie stellt in- und außerhalb des Unternehmens anschauliche Vermittlungsmechanismen für das Werte- und Normsystem zur Verfügung und macht somit die weniger greifbaren, oft unbewussten Ebenen der Unternehmenskultur konkret fassbar. Mittels Symbole werden die Werte und Normen sowohl wahrgenommen, lebendig gehalten, verfestigt und abgeschwächt, als auch an neue Mitarbeiter weitergegeben. Die Bedeutung liegt dabei weniger im Objekt selbst, als in der Art und Weise, wie Menschen damit umgehen. Beispielsweise wird gemeinsames Erfahrungswissen durch respektvolles Erzählen von Geschichten und Mythen weitergegeben, wodurch Wertvorstellungen ausgedrückt und Normen in der Organisation legitimiert werden. Symbole sind also einerseits Indikatoren und andererseits Übermittler der Unternehmenskultur. Die Bedeutung eines Symbols kann nur kontextabhängig definiert werden und lässt auch nur in Kenntnis des Kontextes Rückschlüsse auf die tiefer liegenden Werte und Normen zu. Auch hier ist eine wechselseitige Beeinflussung festzustellen: Werte und Normen bestimmen die Wahl der Symbole und geben ihnen eine Bedeutung. Umgekehrt beeinflusst die Veränderung von Symbolen auch die Normen und Werte.⁸⁴¹ Die Veränderung der Symbolebene kann sowohl am Ende einer Veränderung oder Neuformung des Werte- und Normengefüges stehen, als auch die ‚Initialzündung‘ dafür sein. Der Veränderungsprozess wird durch die Veränderung der Symbole ‚wahrnehmbar‘. Das bedeutet, dass sowohl das Aufrechterhalten als auch das Verändern der Unternehmenskultur durch den bewussten Umgang mit Symbolen beeinflusst werden kann.

Welche Elemente der Unternehmenskultur den größeren Einfluss auf Verhalten im Unternehmen haben, ist in den Sozialwissenschaften nicht eindeutig geklärt.⁸⁴² Mit großer Wahrscheinlichkeit kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Werte situationsübergreifend und Normen situationspezifisch und dadurch auch konkreter feststellbar das Verhalten beeinflussen.⁸⁴³ Weiterhin werden Normen eher bewusst wahrgenommen und befolgt als Werte, die auf einer tiefer liegenden Bewusstseins-ebene verankert sind und ohne Anstoß von Dritten selten reflektiert werden. Die nachhaltigste Beein-

⁸³⁹ Vgl. Cohen u.a. (1996), S. 93f.

⁸⁴⁰ Vgl. Schreyögg (1993), S. 314

⁸⁴¹ Vgl. Schnyder (1998), S. 101, Scholz (1990), S. 36

⁸⁴² Vgl. Jacobsen (1996), S. 37, Silberer (1991), S. 109ff.

⁸⁴³ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 130, Scholz (1990), S. 31

flussung des Verhaltens durch Unternehmenskultur liegt i.d.R. dann vor, wenn die gemeinsamen Normen und Werte bis hin zu den Kernwerten internalisiert werden, d.h. diese in die individuellen Werte- und Normvorstellungen übernommen werden, was i.d.R. unbewusst erfolgt.⁸⁴⁴ Symbole beeinflussen das Verhalten in unterschiedlichem Ausmaß: Führungsstil und Vergütungsregelungen haben einen direkten Bezug zum Verhalten der Mitarbeiter, in dem sie z.B. auf wünschenswertes Verhalten positiv reagieren, während z.B. der Firmenslogan oder die Architektur des Firmengebäudes das Verhalten nur indirekt beeinflussen.

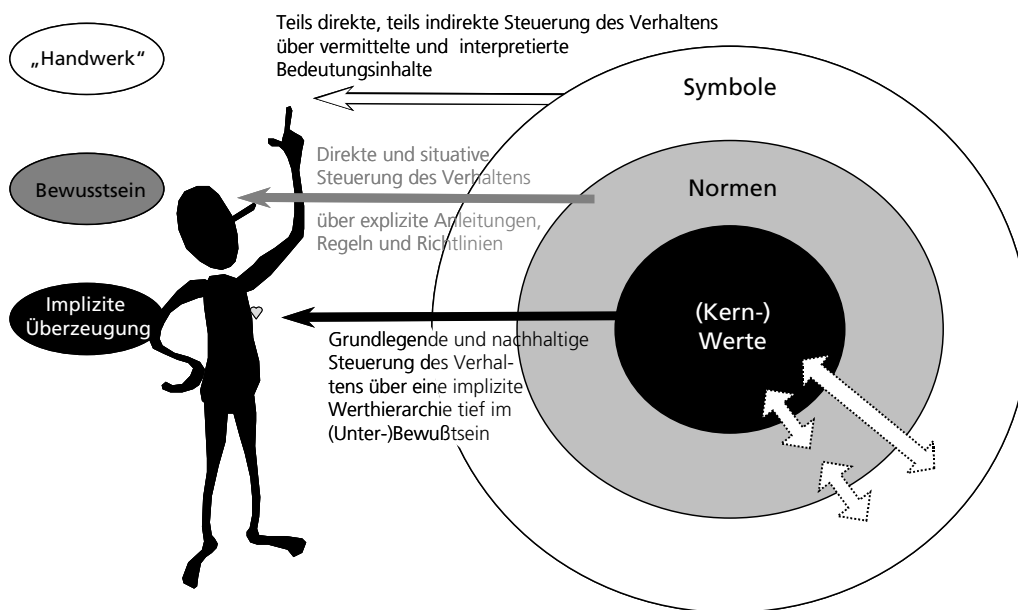


Abbildung 57: Zusammenhang der Elemente der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf Verhalten

In Summe wirkt sich die Unternehmenskultur vor allem auf die Erwartungshaltung des Einzelnen aus. Durch Symbole und das Verhalten der Mitarbeiter, wird erkennbar, ob und wie stark die Werte und Normen gelebt werden und wie wichtig diese im Unternehmen sind. Durch die Interpretation der damit verbundenen Bedeutungsinhalte gewinnt der einzelne Mitarbeiter ein Bild davon, welches Verhalten und welches potenzielle Ergebnis des Verhaltens im Unternehmen erwartet wird und bildet wiederum seine eigene Erwartungshaltung an sich und an die Umwelt. Diese Erwartungshaltung steuert u.a. sein Verhalten, indem er versucht, dieser gerecht zu werden und prägt dadurch wieder seine Umwelt. Deutlich wird dieses Prinzip durch folgendes Beispiel: Wer Vertrauen erfährt, bemüht sich i.d.R. auch, es zu rechtfertigen.⁸⁴⁵ Die Erfüllung der eigenen Erwartungshaltung trägt im Sinne eines positiven Anreizes zur Zufriedenheit mit sich selbst bei.⁸⁴⁶ Darüber hinaus kann die im Kollektiv gleichgerichtete Erwartungshaltung zu einer Art sozialem Druck für den Einzelnen führen: Wird das Werte- und Normgefüge intensiv gelebt und von vielen Mitarbeitern geteilt, sorgt sozialer Druck dafür, dass jeder die gemeinsamen Werte anerkennt und Normen befolgt.⁸⁴⁷

⁸⁴⁴ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 129, Scholz (1990), S. 26

⁸⁴⁵ Vgl. Stehr (1997), S. K1, Zaleznik (1975), S. 34ff.

⁸⁴⁶ Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 582ff.

⁸⁴⁷ Vgl. Silberer (1991), S. 168

Daraus leitet sich eine Art soziales Kontrollsystem ab, das einerseits die thematische Ausrichtung des Denken und Handelns im Kollektiv beeinflusst, indem ähnliche Erwartungshaltungen gebildet werden, und das andererseits die Erfüllung gemeinsamer Erwartungen fördert, indem sozialer Druck aufgebaut wird.

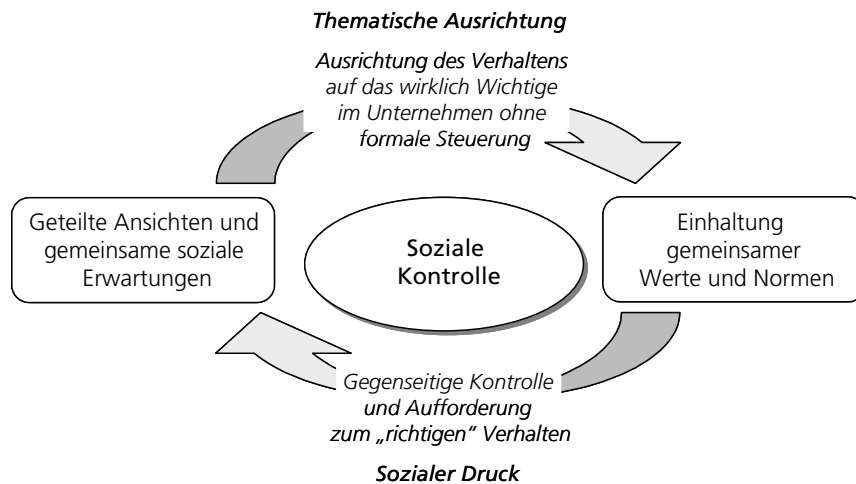


Abbildung 58: Verhalten in Organisationen im Rahmen sozialer Kontrollsysteme

Gemeinsame „soziale Erwartungen stellen innerhalb von Gruppen und Organisationen ein mächtiges, immer und überall gegenwärtiges soziales Kontrollsystem dar.“⁸⁴⁸ Die bewusste oder unbewusste Kontrolle durch Kollegen und Mitarbeiter ist wirksamer als aufgeschriebene Ge- oder Verbote.⁸⁴⁹ Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um Menschen handelt, die für den Einzelnen aus einem beliebigen Grund wichtig sind. Strebt beispielsweise der Einzelne nach Anerkennung in der Gruppe, wird ihm das Urteil der anderen Gruppenmitglieder wichtig sein, wodurch er sich automatisch und nicht unbedingt bewusst sozialer Kontrolle unterzieht. **Soziale Kontrolle** wird vor allem über informelle Netze⁸⁵⁰ in Unternehmen ausgeübt. Der Einzelne erfährt soziale Kontrolle durch Kollegen, indem ihm Anerkennung oder Missbilligung bzgl. des eigenen Verhaltens entgegen gebracht wird oder indem er explizit auf die Einhaltung formulierter Normen hingewiesen wird. Verstärkt wird dieses Phänomen, wenn es sich um den Vorgesetzten handelt. Dann kommt zu der informellen sozialen Erwartung und Kontrolle die formale Legitimation der Beurteilung hinzu. Je nachdem wie gut diese beiden Perspektiven inhaltlich harmonieren, kann sich daraus ein positiv verstärkender Effekt oder eher eine Barriere für das angestrebte Verhalten im Unternehmen ergeben.

Soziale Kontrolle führt zur Einhaltung bis hin zur Internalisierung gemeinsamer Werte und Normen, unabhängig davon, ob sie explizit formuliert oder implizit sind. Durch gemeinsame Werte, Normen und gemeinsam genutzte Symbole wird die thematische Ausrichtung des Denkens und Handelns des Einzelnen ähnlich beeinflusst: (Umwelt-)Situationen und deren Bedeutung für das Unternehmen werden übereinstimmend interpretiert, so dass Mitarbeiter unabhängig voneinander vergleichbare

⁸⁴⁸ Tushman, O'Reilly (1998), S. 131f.

⁸⁴⁹ Vgl. Stehr (1997), S. K1

⁸⁵⁰ Vgl. zu informellen Netzen auch die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und bzgl. ihrer Bedeutung für die Organisationskultur Tushman, O'Reilly (1998), S. 119ff..

Verhaltensweisen auch ohne formale Regelungen ableiten. Dieser Mechanismus hat nicht nur für individuelle Erwartungsbildungen und Verhaltensweisen Konsequenzen, sondern für alle Geschäftsaktivitäten und Elemente der Unternehmensführung.⁸⁵¹ Dies wird u.a. bei der Definition des Unternehmenszielsystems und der Gestaltung betrieblicher Maßnahmen offenbar, da die bei der Gestaltung zur Verfügung stehenden Alternativen nach dem unternehmensspezifischen Wertesystem (be-)wertet und damit quasi vorselektiert werden: Existiert ein gemeinsames Gefühl dafür, was im und für das Unternehmen wirklich wichtig ist, wird sich die Aufmerksamkeit im ganzen Unternehmen darauf fokussieren. Es werden Ressourcen darauf konzentriert und die Wahl der zu bearbeitenden Projekte wird dadurch beeinflusst. Weiterhin werden durch die geteilte Auffassung bzgl. korrektem Verhalten im Unternehmen der Umgang miteinander, die Art und Weise, wie Aufgaben ausgeführt werden und Maßnahmen des Personalmanagements i.w.S. beeinflusst.

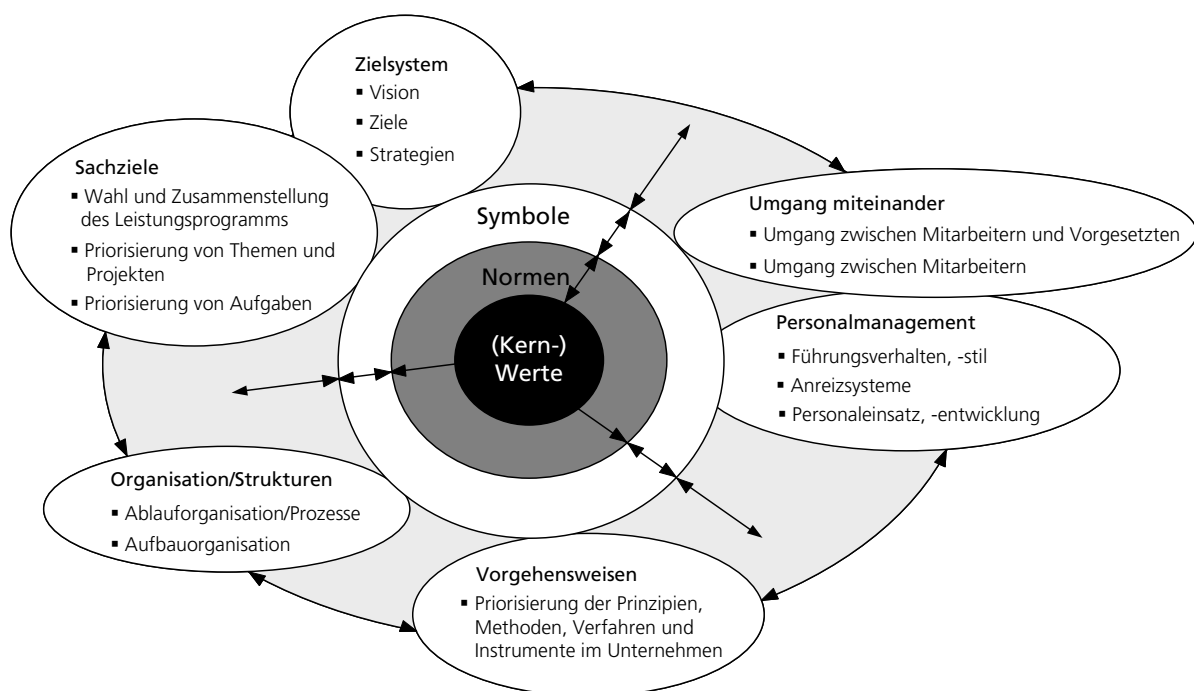


Abbildung 59: Wechselseitige Beeinflussung von Unternehmenskultur und Unternehmensführung

Unternehmenskultur reglementiert soziales Verhalten im Unternehmen durch „kollektive Programmierung“⁸⁵² und gegenseitige soziale Kontrolle. Dadurch wird das individuelle Verhaltensrepertoire eingeschränkt und Handlungen erfahren in der Gemeinschaft eine Art Standardisierung. Dem gegenüber steht ein Mehr an Orientierung für den Einzelnen und damit eine Verringerung der Komplexität und eine gewisse Sicherheit über zu erwartende Verhaltensweisen und Reaktionen.⁸⁵³ In diesem Zusammenhang werden der Unternehmenskultur unten aufgeführte betriebswirtschaftlich relevante Funktionen zugesprochen.

⁸⁵¹ Vgl. Böning (1995), S. 21, Hauser (1990), S. 35

⁸⁵² Scholz (1987), S. 88

⁸⁵³ Vgl. Jacobsen (1996), S. 37, Hauser (1990), S. 35

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei den dahinter liegenden Wirkungsbeziehungen um ein Wirkungsnetz handelt, in dem auch gegenseitige Wechselwirkungen bestehen, weshalb die Funktion der Unternehmenskultur oft nur mittelbar und nicht immer interpretationsfrei nachgewiesen werden kann.⁸⁵⁴

■ Reduzierung Koordinations- und Kontrollaufwand

Voraussetzung zur Koordination ist Kommunikation. Um die durch Koordination notwendigen Abstimmungen zur gemeinsamen Zielerreichung sicherstellen zu können, müssen divergierende Interessen im Unternehmen und individuelle Zielsetzungen harmonisiert werden. Interpretieren Mitarbeiter Objekte und Situationen derart verschieden, so dass sie ihnen eine deutlich unterschiedliche Bedeutung zuweisen, entstehen leicht Missverständnisse: Formal Gleiches hat unterschiedliche Bedeutungen, was zu unterschiedlichen Verhaltensweisen und Grundsatzdiskussionen beim Lösen einfacher sachlicher Probleme führt.⁸⁵⁵ Je ähnlicher Mitarbeiter bestimmte Situationen, Ereignisse etc. interpretieren, desto reibungsloser hingegen funktioniert Kommunikation und desto geringer ist der Aufwand für Koordination. Des Weiteren stellt ein anerkanntes unternehmensübergreifendes Normen- und Wertgefüge sicher, dass Mitarbeiterinteressen nur bedingt voneinander abweichen und dass sich Gemeinsamkeiten bei der Wahrnehmung und Einschätzung von Ereignissen und damit bei der Bewertung von notwendigen Strategien und Handlungen ergeben. Der Aufwand für formale Regelungen reduziert sich, Entscheidungen können schnell getroffen und umgesetzt werden, da eine Einigung vergleichsweise rasch erfolgt. Auch reduziert sich der direkte Kontrollaufwand, da Mitarbeiter die prinzipiellen Normen akzeptieren und deren Einhaltung bei der Aufgabenausführung nicht fortwährend kontrolliert werden muss. Insbesondere bei komplexen und veränderlichen Aufgabenanforderungen, wie z.B. in Forschung und Entwicklung und bei Aufgaben im Innovationsprozess, bei denen formale Kontrollsysteme selbst einen unangemessen hohen Aufwand erfordern und inhaltlich kaum sinnvoll sind, stellt richtig verstandene soziale Kontrolle eine wertvolle Hilfestellung für die Koordination dar. Insgesamt wird der Aufwand für Koordination demnach maßgeblich verringert und die Effizienz betrieblicher Abläufe gesteigert.

■ Erhalt/Erhöhung der Motivation

Unternehmenskultur vermittelt den Sinn des Geschäftes und damit den Sinn der Arbeit über den eigenen Arbeitsplatz hinaus. Dies hat eine positive Auswirkung auf die Motivation. Des Weiteren vermittelt der Glaube an ein gemeinsames Normen- und Wertgefüge ein ‚Wirkgefühl‘, das die gemeinsame Identifikation mit dem Unternehmen fördert und das Verantwortungsgefühl für das Unternehmen und Kollegen steigert. Dies führt dazu, sich in hohem Maße für das Unternehmen einzusetzen und dabei im Geiste des Unternehmens zu handeln. Darüber hinaus trägt die Sicherheit über zu erwartende Verhaltensweisen in einem gemein-

⁸⁵⁴ Zur Unterteilung der Wirkung von Unternehmenskultur in originäre (d.h. unmittelbare) und derivative Wirkungen (d.h. erst durch die originäre Wirkungen ergebende Wirkungen) vgl. Jacobsen (1996), S. 54.

Die hier gewählte Klassifizierung der Wirkungen und Funktionen von Unternehmenskultur bündelt die Vielzahl von Aussagen und Sortierkriterien der Literatur zu einem Gerüst, das unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtige Stellhebel des Unternehmenserfolges beinhaltet. Zu den Wirkungen und Funktionen der Unternehmenskultur insgesamt vgl. Jacobsen (1996), S. 54ff., Bokranz, Kasten (2000), S. 90, Scholz (1994a), S. 352, Schreyögg (1993), S. 321, Schreyögg (1989), S. 371, Simon (1990), S. 4f., Heinen, Dill (1990), S. 18ff., Harrington u.a. (1996), S. 163ff., Häusel (2000), S. 17.

⁸⁵⁵ Vgl. Jacobsen (1996), S. 39

sam gelebten Normen- und Wertesystem zur Befriedung des Sicherheitsbedürfnisses bei, was Voraussetzung für Neugier und damit die Bereitschaft zu Innovation ist.⁸⁵⁶

■ **Verbesserung der bereichsübergreifenden Zielerreichung**

Eine transparente und homogene Unternehmenskultur fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an der unternehmensübergreifenden Zielsetzung zu orientieren und nicht die Abteilungs- oder Ressortinteressen in den Vordergrund zu stellen. So kann das Priorisieren von Suboptima zugunsten der gemeinsamen Zielerreichung im Unternehmen vermieden werden. Ein dysfunktionales Normen- und Wertgefüge kann die Zielerreichung im Unternehmen massiv behindern. Dies gilt insbesondere dann, wenn die strategische Ausrichtung des Unternehmens verändert werden soll.

■ **Erhöhte Differenzierung der Wettbewerbsposition**

Gemeinsam vertretene Normen und Werte verbinden alle Mitarbeiter zu einer Gemeinschaft, die sich von anderen unterscheidet. Durch diese unverwechselbare kulturelle Identität treten unternehmensspezifische Wettbewerbsstärken jenseits der Produktmerkmale und sonstigen Leistungen des Unternehmens deutlich hervor. Diese, oft auch nur indirekt übermittelte Identität ist sehr spezifisch und lässt sich nicht durch einfaches Kopieren auf andere Unternehmen übertragen, wodurch ein stark differenzierender Wettbewerbsvorteil entstehen kann.

■ **Vereinfachung der Personalbeschaffung**

Eine konsistent gelebte Unternehmenskultur zeigt sich auch in einem durchgängigen Corporate-Identity-Konzept, das für potenzielle Bewerber eine hohe Attraktivität ausstrahlen kann. Dies bringt wiederum Vorteile bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter, weil sich genau die Mitarbeiter angezogen fühlen, die auch mit großer Wahrscheinlichkeit zum Unternehmen passen und die vertretenen Werte und Normen ohne langwierige sekundäre Sozialisationsprozesse verinnerlichen.

Alle Funktionen zusammengenommen hat eine in sich homogene, zur Unternehmensführung und strategischen Ausrichtung des Unternehmens kompatible Unternehmenskultur einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. SCHOLZ stellt fest, dass dieser positive Effekt „vor allem für Kulturen, die Marktnähe oder Innovationsfreudigkeit unterstützen“⁸⁵⁷ zutrifft.

⁸⁵⁶ Vgl. die Ausführungen zum Zürcher Modell der sozialen Motivation von BISCHOF in Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

⁸⁵⁷ Scholz (1990), S. 36

4.2.2.1.2 Unternehmenskultur bewusst gestalten

Notwendige Bedingung dafür, dass Unternehmenskultur oben genannte Funktionen im Sinne der Innovationsförderung erfüllen kann, ist, dass die verhaltenssteuernde Wirkung der Unternehmenskultur im Unternehmen erkannt wird und die Elemente der Unternehmenskultur als zu beeinflussend begriffen werden. Hinreichende Bedingung ist, dass die Unternehmenskultur innovationsfördernde Werte und Normen beinhaltet, eine ausreichende Stärke⁸⁵⁸ hat und mögliche Dysfunktionalitäten vermieden werden.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle acht befragten Unternehmen weisen der Unternehmenskultur eine sehr hohe Bedeutung für das Management von Innovationsprozessen zu. Drei Unternehmen sehen ihre wesentliche Funktion darin, den Umgang miteinander zu beeinflussen. Zwei davon betonen, dass Unternehmenskultur die Offenheit des Umgangs miteinander und die Offenheit für Neues fördern kann. In zwei weiteren Unternehmen wird vor allem die identifikationsfördernde Funktion mit dem Unternehmen und der Aufgabe gesehen.

Des Weiteren hat Unternehmenskultur für die befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung für Engagement und für Risikobereitschaft. Unabhängig davon, ob Innovationsmanagement in den Unternehmen institutionalisiert ist, sehen vier Interviewpartner in einer Kulturveränderung den größten Hebel zur Förderung von Innovation. In einem Unternehmen, in dem das Innovationsmanagement institutionalisiert ist, wird im Rahmen eines umfassenden TQM-Programms auch ein Kulturveränderungsprogramm durchgeführt, das jedoch nicht direkt mit der Implementierung des Innovationsmanagements verknüpft ist. Drei Unternehmen gestalten Unternehmenskultur nur unbewusst durch Einzelmaßnahmen oder Einzelpersonen, zwei Interviewpartner sehen eine bewusste und aktive Kulturgestaltung nur auf dem Papier stattfinden und zwei gestalten Unternehmenskultur nicht aktiv.

In den befragten Unternehmen setzt sich die Auffassung durch, dass Unternehmenskultur kein ‚zufälliger‘ Zustand im Unternehmen ist, eine hohe Bedeutung für Innovationsförderung hat und veränderbar ist.⁸⁵⁹ Allerdings führt dies nicht dazu, dass Unternehmenskultur auch konsequent gestaltet wird. Lediglich in einem Unternehmen wird die Kultur im Rahmen eines umfassenden Programms bewusst verändert, allerdings ohne Innovation und ohne die damit erforderlichen Werte und Normen explizit zu beachten.

Obwohl sich in der Praxis bzgl. der gezielten Gestaltung von Unternehmenskultur offensichtlich ein Defizit zeigt, ist davor zu warnen, die Gestaltungsempfehlungen in diesem und den folgenden Kapiteln unreflektiert als universalen Instrumentenkasten einzusetzen. Dies würde in einem „technokratisch-instrumentellen Kulturmanagement oder einer wissenschaftlich verbrämten Anleitung zu einer Art Werte-Drill“⁸⁶⁰ münden. Ziel ist es vielmehr, das Verständnis von Unternehmenskultur in der Praxis weiter auszubauen, in dem ein Bewusstsein für die Wirkungszusammenhänge der Elemente der Unternehmenskultur und deren Einflussfaktoren geschaffen wird. PFEFFER⁸⁶¹ und ULRICH⁸⁶² sprechen in

⁸⁵⁸ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 131, Heinen, Dill (1990), S. 23

⁸⁵⁹ Auch in anderen Branchen und dem Handel wächst die Erkenntnis, dass Unternehmenskultur eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Vgl. Neubeiser (1995), S. 15
Empirische Untersuchungen und Beiträge von Praktikern zeigen vor allem ein wachsendes Bewusstsein in der Praxis für die gegenseitige Beeinflussung zwischen Unternehmenskultur und Maßnahmen der Personalführung. Vgl. z.B. Meffert u.a. (1990) S. 52, Harms (2000) S. 105ff, Fischer (1990), S. 80ff., und weitere Praxisbeiträge in Simon (Hrsg. 1990). MEFFERT u.a. (vgl. 1990) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass gerade die Automobilindustrie sich „ihrer Unternehmenskultur relativ stark bewusst“ ist (Meffert u.a. (1990), S. 59), dabei aber zwischen Innen- und Außenwirkung unterscheidet: Nach außen ist der Firmenauftritt einheitlich und wirkt stark auf sein Image gerichtet, nach innen existiert eher eine Kosten- und Leistungsorientierung.

⁸⁶⁰ Vgl. auch Heinen, Dill (1990), S. 15, Steinle u.a. (1994), S. 142, von Rosenstiel (1999a), S. 21

⁸⁶¹ Vgl. Pfeffer (1981), S. 2ff.

⁸⁶² Vgl. Ulrich (1990), S. 278ff.

diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit eines kulturbewussten symbolischen Managements, das die unternehmensspezifischen Werte und Normen durch Symbole pflegt, was eine einheitliche Werteorientierung im Unternehmen fördert.⁸⁶³ Manche Autoren gehen sogar soweit, dass die Bezeichnung ‚Top-Manager‘ erst dann seine Berechtigung habe, wenn Manager sich durch Denkhaltungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten auszeichnen, denen das Bewusstsein über die Beeinflussung und Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur zugrunde liegt.⁸⁶⁴ Die Konsequenz für die Unternehmensführung ist, dass sich in der Organisation ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass Verhalten im Unternehmen als Symbol wahrgenommen, hinsichtlich seiner Bedeutung interpretiert und mit einer bestimmten Erwartungshaltung verknüpft wird. Die Interpretation eines tieferen Bedeutungsinhaltes erfolgt jedoch nicht immer bewusst, weshalb der gezielte Umgang damit besonders schwer ist und es in erster Linie darauf ankommt, bei jedem Einzelnen das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass das eigene Verhalten die Kultur im Unternehmen prägt. Allen Mitarbeitern ist die Verantwortung für Kulturbildung zu übertragen. So wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Subkulturen, die dem angestrebten Werte- und Normengefüge entgegenstehen würden, nicht entstehen, wodurch die Stärke der Unternehmenskultur positiv gefördert wird.

Die Stärke der Unternehmenskultur, als eine der hinreichenden Bedingungen für innovationsfördernde Unternehmenskultur, zeigt sich vor allem in:⁸⁶⁵

- **Prägnanz:** Werte und Normen und das Symbolsystem sowie Erwartungshaltungen und Bewertungskriterien sind klar erfassbar und lassen wenig Fehlinterpretationen zu. So werden die Elemente der Unternehmenskultur eindeutig vermittelt und geben klare Orientierungshilfen. Eine prägnante Unternehmenskultur ist ferner relativ umfassend, d.h. sie bietet nicht nur für wenige ausgewählte Situationen Orientierungshilfe, sondern setzt für viele Situationen Maßstäbe.
- **Konsistenz:** Die durch die Unternehmenskultur vertretenen Werte und Normen stehen inhaltlich mit allen Elementen der Unternehmensführung in Einklang. So harmonisieren die Inhalte der Vision und der strategischen Ziele bis hin zu den individuellen Zielvereinbarungen mit den grundsätzlich vertretenen Werten. Um eine im Sinne der Ausrichtung des Unternehmens positive Beeinflussung des Verhaltens erreichen zu können, müssen die gelebten Normen und Werte die strategische Zielsetzung des Unternehmens unterstützen. D.h. es werden keine inhaltlichen Widersprüche erzeugt, die bspw. zu Irritation zwischen dem formulierten strategischen Zielsystem und den tatsächlich für wichtig gehaltenen Werten führen. Ferner besteht hohe Homogenität zwischen den geschriebenen und in offiziellen Ansprachen vertretenen Grundsätzen sowie den tatsächlich gelebten Werten und Normen.

⁸⁶³ Vgl. Heinen, Dill (1990), S. 23, von Rosenstiel (1999a), S. 21

⁸⁶⁴ Vgl. Langen (1990), S. 46

⁸⁶⁵ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 118ff., Schreyögg (1993), S. 318, Schreyögg (1989), S. 370f., Sander (1995), S. 36, Heinen, Dill (1990), S. 22

- **Verbreitungsgrad:** Ordnungsmuster in Unternehmen werden über den Sinn der Symbole vermittelt und über die Vermittlung der zugrundeliegenden Werte auch gerechtfertigt. Resultiert aus einem solchen Prozess ein Konsens bezüglich Normen und Werten, so spricht man von einer starken Kultur. Starke Kulturen haben einen hohen Verbreitungsgrad, d.h. das Verhalten sehr vieler Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche und Ebenen wird von den Werten, Normen und Symbolen geleitet. Unternehmen mit starken Kulturen haben keine ausgeprägten Subkulturen, also Gruppen mit unterschiedlichen Werte- und Orientierungsmustern. Bei einer schwachen Kultur fehlt der gemeinsame Grundkonsens und es setzt sich immer die Gruppe im Unternehmen durch, die in der jeweiligen Konstellation am meisten Macht⁸⁶⁶ ausüben kann.
- **Verankerungstiefe:** Die vertretenen Wertemuster und Normen sind in hohem Maße internalisiert und zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden. Kulturkonformes Verhalten, das auf internalisierten Kulturmustern basiert, ist Voraussetzung dafür, dass echte Vertrautheit und gemeinsame Orientierung entsteht, die nicht sofort bei den ersten Schwierigkeiten in Frage gestellt wird. Damit verbunden ist die Stabilität der Kulturelemente, d.h. diese sind über einen angemessenen Zeitraum stabil zu halten, so dass eine Orientierung daran überhaupt möglich ist, was nicht gegen eine prinzipielle Wandlungsfähigkeit spricht.

Die Kennzeichen der Stärke von Unternehmenskultur werden oft mit Starrheit, Geschlossenheit und Konformität assoziiert, weshalb manche Autoren die Gefahr dysfunktionaler Tendenzen starker Unternehmenskultur bei der Innovationsförderung sehen:⁸⁶⁷ Starke Kulturen fördern die Bereitschaft von Mitarbeitern, ihre Aktivitäten einem gemeinsamen Ziel zuzuordnen und Abteilungs- oder Ressort-egoismen aufzugeben. Dabei besteht die Gefahr, dass Meinungsvielfalt eingeschränkt wird, die wiederum notwendig ist, um Kreativität zu entfalten. Des Weiteren kann es zu Reaktanzeffekten kommen, wenn die Anforderung an Anpassung für den Einzelnen zu groß ist und dem Streben nach Selbstentfaltung widerspricht. Über die Verankerungstiefe übernimmt die Unternehmenskultur eine stabilisierende Funktion, die einerseits wichtig ist, um die nötige Sicherheit zu verspüren, die wiederum Voraussetzung dazu ist, Neugierde zu entwickeln.⁸⁶⁸ Andererseits besteht die Gefahr der Überstabilisierung, die die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter einschränkt.⁸⁶⁹

Eine bestehende Unternehmenskultur kann dysfunktional werden, wenn sich die Unternehmensumwelt verändert hat, das strategische Zielsystem anzupassen ist und die gelebten Werte und Normen dies nicht unterstützen. Starke Unternehmenskulturen wird unterstellt, dass die Notwendigkeit der Veränderung nicht einmal wahrgenommen wird. Ist die Unternehmenskultur besonders stark, kommt hinzu, dass das Loslassen und Modifizieren alter Orientierungsmuster besonders schwer fällt, wodurch der Aufbau neuer Orientierungsmuster behindert wird.

⁸⁶⁶ Vgl. Heinen, Dill (1990), S. 22

⁸⁶⁷ Vgl. z.B. Sander (1995), S. 36f., Schreyögg (1989), S. 371, Schreyögg (1993), S. 321, Heinen, Dill (1990), S. 22f.

⁸⁶⁸ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und hier speziell das Modell der sozialen Motivation nach BISCHOF (vgl. 1993), zum dialektischen, aber sich gegenseitig ergänzenden Verhältnis von Unternehmenskultur mit ihrer stabilisierenden Wirkung und Innovationsorientierung im Unternehmen mit der notwendigen Veränderungsbereitschaft. Vgl. Hauser (1990), S. 33 und S. 46

⁸⁶⁹ Die Wahrscheinlichkeit einer Überstabilisierung durch Unternehmenskultur wird laut einer Umfrage von den meisten Praktikern jedoch als äußerst gering eingeschätzt. Vgl. Jacobsen (1996), S. 57 und die dort weiter zitierte Literatur.

In Summe werden starken Unternehmenskulturen vor allem folgende dysfunktionale Effekte zugeschrieben:

- Tendenz zur Abschließung
- Tendenz zum Flexibilitätsverlust
- Tendenz zur Beharrung
- Tendenz zur kollektiven Vermeidung von Neuem.

Die Gefahr dysfunktionaler Tendenzen starker Unternehmenskulturen, die eine optionenreduzierende Wirkung für das ganze Unternehmen hat, kann nicht geleugnet werden. Die angeführten Zusammenhänge und deren Auswirkungen sind bei dem Versuch, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zu gestalten, zu beachten und durch entsprechende Stellhebel und Vorgehensweisen zu vermeiden. Stellhebel sind dabei vor allem

- die Inhalte der Orientierungsmuster,⁸⁷⁰
- der Grad der Formalisierung von Normen und Symbolen und
- die Art und Weise, wie dogmatisch Kulturelemente gepflegt werden.

Es kommt darauf an, Unternehmenskultur bzgl. der Kennzeichen der Stärke und der Inhalte so zu gestalten, dass sie Innovation fördert und zugleich pluralistische Lebensformen zulässt. Dies bedeutet, dass ein tiefer Grundkonsens über wenige wichtige und konsistent gelebte innovationsfördernde Werte gefunden wird,⁸⁷¹ deren Inhalte Veränderungsbereitschaft und Wandel symbolisieren. Verinnerlichte Werte und Normen, die diesen Anforderungen gerecht werden, unterstützen die Suche nach Veränderung und lösen diese aus, um veränderte Kontexte bewältigen zu können. Sie erlauben dem nach Sinn suchenden Mitarbeiter grundsätzlich alles zu hinterfragen, geben ihm die Möglichkeit des Bildens und Erkennens von Zusammenhängen und fördern deren Umsetzung ohne Handlungsfolgen vorzuschreiben. Damit wird organisatorische Offenheit und die Bereitschaft für offenes und permanentes Hinterfragen gelebt und es ist ausgeschlossen, dass viele und genau beschriebene Verhaltensregeln für Innovation generiert werden, die die Gefahr der ‚automatisierten Trägheit‘ und des ‚Festklammers‘ in sich bergen.⁸⁷²

⁸⁷⁰ Vgl. z.B. Sander (1995), S. 37f. und Sommerlatte (2000), S. 2ff. die verschiedene Typen von Unternehmenskulturen vorstellen und deren Eignung für Innovationswettbewerb entlang den Dimensionen Feedback von Markt und Risikohöhe des Entwicklungsvorhabens prüfen. Sommerlatte (2000), S. 2ff. skizziert folgende Kulturtypen ‚Jeder an seinem Platz‘, ‚Master mind‘, ‚Pioniertruppe‘ und ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘. Letztgenannter spricht er eindeutig die größte Bedeutung zu, „da wir uns in einem Umfeld zunehmenden Innovationswettbewerbs mit steigendem Aufwand für Innovationsvorhaben bewegen – und das gilt für nahezu alle Branchen – [...] verschieben sich die Anforderungen an die Unternehmen in einer Weise, dass die Unternehmenskultur ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘ immer mehr an Bedeutung gewinnt.“ (Sommerlatte (2000), S. 4)

⁸⁷¹ Vgl. auch Schreyögg (1989), S. 373, Häusel (2000), S.17, Sander (1995), S. 38ff., Heinen, Dill (1990), S. 22

⁸⁷² Vgl. Sander (1995), S. 38





| | | |
|--|---|--|
| Prägnanz |  | Formale Regelungen nur für wenige ausgewählte Situationen |
| Konsistenz |  | Sehr hohe Homogenität des Normen- und Wertegefüges zu den Elementen der Unternehmensführung und zwischen diesen |
| Verbreitungsgrad |  | Hoher gemeinsamer Grundkonsens bei sehr vielen Mitarbeitern, der inhaltlich so ausgerichtet ist, dass Meinungsvielfalt erwünscht ist |
| Verankerungstiefe |  | Das Normen- und Wertegefüge ist stabil, darf auf der ständigen Suche nach Verbesserung hinterfragt werden |
| Basis: Wenige, widerspruchsfreie Werte und Normen, die nicht dogmatisch idealisiert werden. | | |

Abbildung 60: Erfüllungsgrad der Dimensionen der Stärke innovationsfördernder Unternehmenskulturen

4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

Unternehmenskultur, die Innovation fördert, muss den Menschen in den Mittelpunkt stellen sowie den wertschätzenden Umgang miteinander leben.⁸⁷³ Sie darf nicht isoliert von den gesellschaftlichen Werten geformt werden, d.h. sie berücksichtigt die Trends zu Selbstverwirklichung, Individualität, Spaß und Freiheit bei und mit der Arbeit.⁸⁷⁴ Innovationsfördernde Unternehmenskultur ist kreativitätsfördernd und zugleich umsetzungs- bzw. realisierungsfördernd.⁸⁷⁵

Inhalte einer Unternehmenskultur, die diesen Anforderungen gerecht werden, korrespondieren im Wesentlichen mit den Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses⁸⁷⁶, ergänzt um Inhalte, die die Anthroprozentrität explizit berücksichtigen. Bei einer innovationsfördernden Unternehmenskultur repräsentieren diese Inhalte die gemeinsame Basis an Orientierungswissen⁸⁷⁷ im Unternehmen. Es handelt sich um ein Set von (Kern-)Werten, die sich ergänzen, gegenseitig unterstützen und somit nicht absolut überschneidungsfrei sind. Sie werden im Folgenden mit einer Beschreibung des damit verbundenen Selbstverständnisses im Unternehmen vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass kein Standard-Rezept für eine innovationsorientierte Unternehmenskultur erarbeitet werden kann und soll. Basierend auf den Erkenntnissen der theoretischen Analyse und den Ergebnissen der empirischen Erhebung handelt es sich um Empfehlungen, die im Zusammenhang mit der im Folgenden Kapitel dargestellten Vorgehensweisen zur Kulturveränderung, individuell auf jedes Unternehmen angepasst werden müssen. Sie sind nicht zu verwechseln mit in der Literatur⁸⁷⁸ erwähnten ‚Handlungsmaximen‘

⁸⁷³ Mit der Bezeichnung ‚etwas leben‘, die wiederholend in der Arbeit angewendet wird, soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es maßgeblich darauf ankommt, die jeweils beschriebene Verhaltensweise – hier die Wertschätzung gegenüber anderen Personen – auch tatsächlich anzuwenden: Damit das jeweils beschriebene Verhalten überhaupt Wirkung zeigen und auslösen kann, muss im täglichen Handeln für Dritte sicht- und spürbar werden, was mit den Worten konkret gemeint ist. Erst die Anwendung bzw. Umsetzung von Verhaltensregeln kann Verhaltensänderungen, in Folge auch bei einer größeren Gesamtheit, herbeiführen.

⁸⁷⁴ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 268f. und Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation sowie Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

⁸⁷⁵ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 140ff.

⁸⁷⁶ Vgl. Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens sowie Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

⁸⁷⁷ Vgl. die Ausführungen zu Orientierungswissen bzw. mentalen Modellen in Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen.

⁸⁷⁸ Vgl. z.B. Peters, Waterman (1982), Gerken (1986)

oder ‚Primärtugenden‘ für innovative Unternehmen, die nur all zu leicht als Standard-Erfolgsrezepte interpretiert werden.

■ **Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter**

Im Unternehmen existiert ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass jeder Mitarbeiter gute Leistung erbringen will und dieser auch erbringen wird, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend geschaffen sind. Mitarbeiter sind für das Unternehmen keine bezahlte Ressource, die es auszuschöpfen gilt, sondern wertvolle Leistungsträger, für die das Unternehmen genauso in der Pflicht steht, wie der Mitarbeiter für das Unternehmen. Das bedeutet, dass das Unternehmen bemüht ist, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, um dadurch auch leistungsstarke und innovativ eingestellte Mitarbeiter anziehen und binden zu können.⁸⁷⁹

Jeder Mitarbeiter ist dabei wichtig und wird als Individuum akzeptiert. Unter diesem Aspekt werden keine Klassen von Mitarbeitern generiert und es deuten keine Statussymbole sowie Personalführungsinstrumente auf eine Unterscheidung in Klassen hin. Bei Erfolgsbeteiligungen partizipieren nicht nur leitende Angestellte, sondern alle Mitarbeiter. Alle partizipieren an betrieblichen Erfolgen, Entscheidungen und Prozessen durch z.B. Gewinnbeteiligungen oder Sozialleistungen im jeweils angemessenen Maß. Dieses definiert sich nach der persönlichen Leistung. Gute Leistung und Engagement im Innovationsprozess werden bei jedem Mitarbeiter angemessen und zeitnah gewürdigt und durch persönliche Anerkennung honoriert. Dabei wird darauf geachtet, dass deutlich wird, dass der Erfolg des Einzelnen oder eines Teams immer auch Erfolg für das ganze Unternehmen bedeutet.⁸⁸⁰

Das Vertrauen in Mitarbeiter zeigt sich auch darin, dass Mitarbeitern früh und im umfassenden Sinne Verantwortung für Ihre Aufgaben und Ergebnisse übergeben wird. Im Falle einer Präsentation stellt z.B. jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner hierarchischen Position, seine Arbeitsergebnisse selbst vor und erfährt somit unmittelbar auch die Reaktionen darauf. Weiterhin wird auf Kontrollsysteme wie z.B. zur Kontrolle der Arbeits- und Urlaubszeit verzichtet.⁸⁸¹ Gegenseitiges Vertrauen zeigt sich auch darin, dass mit Informationen offen umgegangen wird und sie nicht zu politischen Bestrebungen missbraucht werden.⁸⁸²

■ **Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit**

Nur effiziente Zusammenarbeit schafft beste Lösungen und Leistungen. Arbeiten im Team heißt, jeden Einzelnen in seiner Individualität zu akzeptieren und sich gegenseitig Wertschätzung entgegenzubringen. Die Teams werden schon zu Beginn des Projektes interdisziplinär zusammengesetzt und es wird auf verschiedene persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Teammitglieder geachtet. Zusammenarbeit bedeutet, sich gegenseitig zu helfen und sich für den Anderen und seine Probleme zu interessieren sowie Meinungs-

⁸⁷⁹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 257, Fischer (1990), S. 86

⁸⁸⁰ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 260, Skirl (1994), S. 65, Meng, Roberts (1996), S. 9, Graumann (1994), S. 397f., Hauser (1990), S. 41 und S. 45

⁸⁸¹ Vgl. Harms (2000), S. 110, Meng, Roberts (1996), S. 9, Fischer (1990), S. 85

⁸⁸² Vgl. Nütten, Sauermann (1988), S. 160ff.

verschiedenheiten auszutragen und wieder beilegen zu können. Damit verbunden ist ein informeller Umgang miteinander, die Selbstverständlichkeit, direkt aufeinander zuzugehen, Vertrauen in sich und die Kollegen und ein offener Informationsaustausch über alle Hierarchien hinweg. Dieser wird gepflegt, unabhängig davon, ob es sich um gute oder schlechte Nachrichten handelt.⁸⁸³

Sind Entscheidung getroffen, gilt es diese schnell umzusetzen. Es wird nicht auf die Aufforderung gewartet, etwas zu tun, sondern zu erledigende Aufgaben werden eigenständig angegangen. Es gilt als normal, dass Tempo wichtig ist und dass Arbeiten schnell und unbürokratisch zu erledigen sind.⁸⁸⁴ Es ist selbstverständlich, dass es wichtiger ist, rasch ein Ergebnis zu erzielen, als pünktlich Feierabend zu machen, was durch entsprechend flexible Arbeitszeiten unterstützt wird. Insgesamt ist Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue und andere Bedingungen selbstverständlich. Persönliche Selbständigkeit und Unabhängigkeit wird dadurch unterstrichen, dass es wenig Vorschriften gibt und Arbeitsplätze freizügig gestaltet sind, so dass jeder einzelne noch Gestaltungsmöglichkeiten hat. Mit der Übertragung von Verantwortung auf den Einzelnen ist auch die Freiheit verbunden, die Aufgabenausführung selbst zu gestalten und Termine nicht willkürlich gesetzt zu bekommen. Ziele und Termine werden transparent mit den Beteiligten gemeinsam geplant.⁸⁸⁵ Explizite Normen beschränken sich nur auf wenige Verhaltensweisen, die sicherstellen sollen, dass an verschiedenen Stellen im Unternehmen (Abteilungen, Standorten etc.) nach gleichen Maßstäben gehandelt wird, wie z.B. durch die Aufforderung, jedem Kunden die gleiche Wertschätzung entgegenzubringen. Im Unternehmen wird hart und zielstrebig sowie mit hohem Einsatz gearbeitet, weil jeder spürt, dass es auf ihn ankommt und weil Mitarbeiter Spaß an der Bewältigung schwieriger und interessanter Aufgaben haben.⁸⁸⁶

■ Hohe Sensibilität gegenüber Veränderungen und Veränderungsanzeichen

Veränderungen und Veränderungsanzeichen werden im Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Relevante Veränderungsanzeichen werden geradezu gesucht und in den strategischen und operativen Entscheidungen berücksichtigt. Dies ist getrieben von dem Verständnis, dass es immer eine Vielzahl von Weltansichten und potenziellen Entwicklungsmöglichkeiten der relevanten Umwelt geben kann.⁸⁸⁷ Um diese möglichst früh in Erfahrung zu bringen, wird ein intensiver Austausch mit dem Unternehmensumfeld gepflegt. Es ist üblich und auch Teil des betrieblichen Anreizsystems⁸⁸⁸, einen aktiven Austausch mit wissenschaftlichen Einrichtungen, wie z.B. mit Universitäten, zu pflegen. Es werden vergleichsweise viele Praxisdiplomarbeiten vergeben und Diplomanden werden direkt in die Projektarbeit eingebunden. Mitarbeiter des Unternehmens nehmen an wissenschaftlichen

⁸⁸³ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 259, Tushman, O'Reilly (1998), S. 144, Amabile (1998), S. 89, Hauser (1990), S. 41 und S. 45, Hargadon, Sutton (2000), S. 51

⁸⁸⁴ Vgl. Perry (1995b), S. 53

⁸⁸⁵ Vgl. Amabile (1998), S. 89, Harms (2000), S. 108 und Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen.

⁸⁸⁶ Vgl. Perry (1995b), S. 53

⁸⁸⁷ Vgl. Sander (1995), S. 38

⁸⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen

Veranstaltungen wie z.B. Tagungen, Kolloquien teil und schulen dadurch die Aufmerksamkeit für Dinge und Themen außerhalb des normalen Arbeitsumfeldes.

Auch wirtschaftlicher Erfolg führt im Unternehmen nicht dazu, dass einmal gefundene Lösungen als ‚state of the art‘ beibehalten werden. Das Wissen darum, dass es immer Verbesserungsmöglichkeiten gibt, spornt den Suchprozess nach neuen Wegen immer wieder an und fördert damit die Aufmerksamkeit für Veränderungen in- und außerhalb des Unternehmens. Auch Fehler werden als Quelle zur Verbesserung gesehen. So werden Kundenbeschwerden, kontroverse Diskussionen und Dissens ernst genommen und mit hoher Aufmerksamkeit behandelt. Widersprüche und Unsicherheiten lösen dabei weder Furcht noch Ablehnung aus. Es wird erkannt, dass gerade rechtzeitig identifizierte Widersprüche und Unsicherheiten in der Umfeldentwicklung Anstoß für produktive kreative Prozesse sein können. Voraussetzung ist ein Mindestmaß an Sicherheit und ein erfüllter Autonomieanspruch, was durch die gelebte Akzeptanz des Einzelnen und die angemessene Würdigung von Erfolgen gefördert wird.⁸⁸⁹

■ Große Offenheit gegenüber Neuem und anderen Denkweisen

Offenheit in der Unternehmenskultur heißt, ‚hidden agendas‘ zu eliminieren, eigene Motive, Gefühle und Vorlieben zu zeigen, andere Menschen aufzufordern, ihre Meinung und ihren Standpunkt deutlich zu machen und dabei Vertrauen in die Beziehung der Menschen zu erzeugen.⁸⁹⁰

Offenheit gegenüber Neuem und Anderem zeigt sich darin, dass neue Entwicklungen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens nicht automatisch nach alten Planungsprinzipien und Maßstäben beurteilt werden, sondern immer wieder bewusst reflektiert wird, ob die bisher zugrunde gelegten Maßstäbe auch tatsächlich problemadäquat sind.⁸⁹¹ Ist eine Änderung der Maßstäbe, Planungsprinzipien oder des Verhaltens erforderlich, wird dies auch durchgeführt. Die dazu notwendige Kritikfähigkeit und Offenheit in der Kommunikation ist selbstverständlich.

Zeit, die Mitarbeiter mit der Reflexion von Prozessen und Ergebnissen sowie Verhaltensweisen verbringen oder im offensichtlich nicht streng zielorientierten Dialog, wird nicht als Zeitverschwendung angesehen, sondern als wertvoller Beitrag dazu, Lernfortschritte und somit Verbesserungen zu erzielen.⁸⁹² Der informelle Umgang miteinander ist Bestandteil der täglichen Arbeit und die Kenntnis über informelle Netze im Unternehmen wird bewusst zur Aufteilung betrieblicher Aufgaben und Verantwortungsbereiche genutzt.

⁸⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und hier speziell das Zürcher Modell der sozialen Motivation nach Bischof (1993) sowie (1996).

⁸⁹⁰ Vgl. Stata (1989), S. 70

⁸⁹¹ Vgl. Christensen (1997), S. 209

⁸⁹² Vgl. Jonash, Sommerlatte (1999), S. 20, Harms (2000), S. 109

Widersprüche und Gegensätze werden nicht zu Gunsten einer vordergründigen Effizienz verschwiegen, sondern angesprochen und dazu genutzt, die Bedeutung gegensätzlicher Meinungen und Sichtweisen zu ergründen. Ziel ist es dabei, dass konträre Sichtweisen gegenseitig anerkannt sowie toleriert und miteinander neue Einsichten und Erkenntnisse gewonnen werden.⁸⁹³ Praktizierte Verhaltensweise im Gespräch ist es, Anregungen, Ideen, Vorschläge etc. anzuhören sowie ernsthaft zu prüfen und nicht voreilige Einwände zu formulieren, warum der geäußerte Vorschlag auf keinen Fall positive Eigenschaften hat.⁸⁹⁴

Kleinere Zeichen der gelebten Offenheit sind vergleichsweise lockere Kleiderordnungen im Unternehmen und die bereits oben erwähnte Möglichkeit, Büros in sinnvollem Maße selbst zu gestalten.⁸⁹⁵

■ Zulassen und fördern von Kreativität und unkonventionellen Problemlösungen

Die Unternehmenskultur vereint scheinbare Widersprüche, wie den freundlichen und offenen Umgang miteinander und die Leistungsorientierung, bestehend aus der Fähigkeit, gemeinsam Ziele zu erreichen, und der Wettbewerbsorientierung. Harmonie und Freundlichkeit, gleichzeitig aber auch fairer Wettbewerb, bei dem es nicht darum geht, sich selbst um jeden Preis in den Vordergrund zu stellen, sondern die beste Lösung konkurrierend zu erarbeiten, fördern produktive Kreativität und spornen zu Höchstleistungen an.⁸⁹⁶

Kundenwünsche zu erfüllen ist eine Herausforderung, die täglich aufs Neue anzunehmen ist. Auf der ständigen Suche nach den besten Lösungen werden nur bei absolut notwendigen Prozessen, wie z.B. der Buchhaltung oder Vertragsgestaltung, Vorschriften zu Verfahrensweisen gemacht. Ansonsten wird jedem Einzelnen ein Maximum an Freiraum gegeben, um die beste Lösung zu finden. Freiräume erlauben den Menschen anders zu sein, unkonventionelle Ansichten zu haben, Phantasie zu entwickeln und immer wieder spielerisch an Grenzen zu gehen.⁸⁹⁷ Es existiert das Bewusstsein, dass Lösungen, die heute effektiv und effizient sind, morgen bereits überholt sein können. Ohne die Zielorientierung zu verlieren bekommt die Arbeit dadurch eine „hobbyhafte, spielerische Komponente“⁸⁹⁸ und macht Spaß.

Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, in allen Bereichen innovativ zu sein, Initiative zu zeigen und auch ständig seine eigenen Arbeitsprozesse zu hinterfragen und ggf. mit alten Regeln zu brechen.⁸⁹⁹ Werden auf der ständigen Suche nach der besten Lösung Fehler gemacht, werden diese als Chance zum Lernen begriffen und sind Anlass, erneut nach der besten Problemlösung zur Behebung zu suchen. Damit verbunden ist nicht die Aufforderung, erneut

⁸⁹³ Vgl. Mandl (1999), de Pury (1995), S. 20, Amabile (1998), S. 89

⁸⁹⁴ Vgl. Berth (1989), S. 378, Amabile (1998), S. 89

⁸⁹⁵ Vgl. Amabile (1998), S. 89

⁸⁹⁶ Vgl. Goffee, Jones (1997), S. 42ff., Weinert (1997b), S. 205f., Berth (1989), S. 379

⁸⁹⁷ Vgl. de Pury (1995), S. 20, Amabile (1998), S. 89, Harms (2000), S. 105, Scholz (1994a), S. 355

⁸⁹⁸ o.V. (1999), S. 28; Vgl. weiterhin zum Thema Spaß an der Arbeit und dessen Auswirkungen auf Motivation die Ausführungen in Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens sowie Kaltenbach (1998), S. 63f., Scholz (1994a), S. 355, Zimmer (2001), S. 43, Wever (1997), S. 168, Zimmer (2001), S. 50 und S. 56.

⁸⁹⁹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 261, Harms (2000), S. 108, Kelly, Caplan (1994), S. 36ff.

Fehler zu machen oder unverhältnismäßig hohe Risiken einzugehen, sondern dahinter steckt die Erkenntnis, dass Innovation damit verbunden ist, neue, unbekannte Wege zu gehen, die Risikobereitschaft fordern und zu Fehlern führen können.⁹⁰⁰ Entstehen dabei neue Ideen, werden diese mit hoher öffentlicher Aufmerksamkeit bedacht⁹⁰¹. Maßgeblich für Verhalten dieser Art ist ein hohes Interesse von jedem Einzelnen für den Erfolg des Unternehmens, unterstützt durch die Erkenntnis, dass jeder Einzelne dazu beitragen kann und dass dies auch honoriert wird.

Auch Führungskräfte leben durch ihre eigenen Verhaltensweisen vor, dass ihnen wenig am Status quo liegt, indem sie immer wieder Veränderung und Flexibilität beweisen. Dies kann durch Kleinigkeiten geschehen, wie z.B. durch entsprechend offene Reaktion auf Vorschläge und Kritik bzgl. ihrer eigenen Person, durch Verzicht auf fest zugewiesene Parkplätze etc..⁹⁰² Flexibilität im Denken und Handeln und Vielseitigkeit wird ständig gefordert und durch Maßnahmen, wie z.B. Job Rotation, unterstützt.⁹⁰³

■ Hoher Stellenwert von Wissen und Wissensträgern

Dem Wissen in der Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert beizumessen, bedeutet vor allem, es „nicht künstlich von den Menschen zu trennen.“⁹⁰⁴ Das im informellen Gespräch weitergegebene Wissen wird als mindestens genauso wichtig erachtet, wie das in Datenbanken abgelegte oder in Verfahrensanweisungen festgehaltene Wissen. So wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass auch das wichtige und schwer transformierbare implizite Wissen ausgetauscht wird. Um den Bedeutungsinhalt der Wissensbausteine leicht erschließen zu können, ist bei der Kommunikation wichtig, dass auch Emotionen zu den Inhalten transportiert werden. Offene, persönliche Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung wird deshalb intensiv gelebt und ermöglicht einen unkomplizierten und direkten Wissensaustausch und schafft die Voraussetzung für eine Atmosphäre, die konstruktive Diskussionen fördert.⁹⁰⁵

Jede Art von Wissen wird dabei gepflegt, auch das Wissen über Fehlschläge und unzureichende Sachkenntnisse. Voraussetzung hierzu ist Vertrauen darin, dass das eigene Wissen von anderen nicht ausgenutzt wird. Weder dadurch, dass Fehlschläge lächerlich gemacht werden, noch dadurch, dass Ideen anderer als eigene Ideen kommuniziert werden.

Insgesamt wird Wissen und dessen ständige Erweiterung und Erneuerung stark gefördert und hat eine hohe Priorität im Unternehmen. Fachliche und überfachliche Weiterbildung wird ernst genommen und intensiv gepflegt. Die Teilnahme an Seminaren wird nicht als Zeitverschwendung gewertet, sondern die Teilnehmer sind sogar aufgefordert, ihr neu

⁹⁰⁰ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 140, Goldberg (1984), S. 566

⁹⁰¹ Vgl. Weinert (1997b), S. 205f.

⁹⁰² Vgl. Amabile (1998), S. 89, Harms (2000), S. 109

⁹⁰³ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 258, Graumann (1994), S. 397

⁹⁰⁴ Vgl. Simon (1999), S. 308

⁹⁰⁵ Vgl. Weinert (1997b), S. 205f., Meng, Roberts (1996), S. 8, Graumann (1994), S. 287

erworbenes Wissen anderen Mitarbeitern weiterzugehen bzw. mit diesen die neuen Erkenntnisse zu diskutieren. Auch werden im Unternehmen regelmäßig Referenten oder ‚Lead user‘ eingeladen, die zu aktuellen Themen aus Wirtschaft, Politik etc. Vorträge halten, über die anschließend offen diskutiert wird.⁹⁰⁶ So wird gleichzeitig auch die Offenheit für neue Themen und Aspekte sowie die Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen gefördert.

Bei den befragten Unternehmen wird die Unternehmenskultur teilweise mit ähnlichen Begriffen beschrieben.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Drei der befragten Unternehmen beschreiben bei offener Fragestellung die **offene Kommunikation** bzw. das Bemühen um einen offenen Umgang als wesentliches Element der Kultur ihres Unternehmens. Drei Unternehmen relativieren die Aussage und sprechen von einer offeneren Kommunikation als früher, wovon zwei Unternehmen die Begründung in den abnehmenden Hierarchiestufen im Unternehmen sehen. Eines dieser Unternehmen hat den Hierarchieabbau mit der Veränderung des Entlohnungssystems gekoppelt, indem bei der Gehaltseinstufung nicht mehr die Führungsspanne das entscheidende Kriterium ist, sondern der Umfang und die Bedeutung der verantworteten Inhalte. Ein Interviewpartner gibt an, dass sich die Werte des Unternehmens innerhalb kurzer Zeit durch einen Vorstandswechsel verändert haben, so dass die früher durch Konsens und offene Kommunikation geprägte Kultur nun durch interne Konkurrenz und Verslossenheit geprägt ist. Ein weiteres Unternehmen beschreibt die Kultur als Fehlersuch- anstatt Lösungssuchkultur.

Die konkrete Nachfrage, ob die Unternehmenskultur einen **offenen und ehrlichen Umgang** miteinander fördere, beantworteten sechs Interviewpartner mit ‚ja‘. Ein Unternehmen verneinte die Frage eindeutig und ein Interviewpartner gab an, dass Offenheit und Ehrlichkeit propagiert, aber nicht immer gelebt würden.

Die Frage, ob **permanentes Hinterfragen und Querdenken bei der Lösungssuche** gefördert wird, beantworten fünf Unternehmen mit ‚ja‘ und drei mit ‚nein‘. Das Verhältnis der Antworten auf die Frage, ob **Vertrauen** den Umgang miteinander präge, ist genau umgekehrt: sechs Unternehmen geben an, dass immer noch die Kontrolle Priorität hat bzw. sich das Vertrauen in die Mitarbeiter sehr selten zeige. Zwei Interviewpartner sehen jedoch in ihrem Unternehmen einen vertrauensvollen Umgang miteinander.

Die Glaubwürdigkeit der innovationsfördernden Kulturelemente über alle Befragten hinweg scheint fraglich, wenn alle Interviewpartner angeben, dass offiziell benannte, innovationsfördernde Werte im Alltag nicht gelebt werden: Ein Unternehmen hat keine innovationsfördernden Elemente in der Unternehmenskultur benannt, vier Unternehmen geben an, dass die offiziell benannten Werte nicht gelebt werden und drei Unternehmen stellen fest, dass innovationsfördernde Elemente, vor allem in Problem-situationen, nicht immer konsequent gelebt werden und sich in Maßnahmen des Personalmanagements, wie z.B. bei Personalentwicklungsmaßnahmen, nicht widerspiegeln.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Praxis erkannt hat, welche Elemente einer Unternehmenskultur innovatives Verhalten fördern können. Eine kritische Prüfung im Überblick (vgl. Abbildung 61) zeigt jedoch, dass kein Unternehmen ein konsequent auf Innovation ausgerichtetes und vor allem wirklich gelebtes Werte- und Normsystem vorweisen kann, so dass das wichtige Kriterium der Konsistenz in der Praxis nicht erfüllt ist.⁹⁰⁷ Bei einer konsistent gelebten, innovationsfördernden Unternehmenskultur sind die innovationsfördernden Inhalte zugleich Basis für die Elemente der Unternehmensführung⁹⁰⁸, wodurch ein widerspruchsfreier Rahmen für Innovation geschaffen wird. In der Praxis mangelt es jedoch an Konsistenz zwischen den Kulturelementen untereinander und zu den Elementen der Unter-

⁹⁰⁶ Vgl. Skirl (1994), S. 66

⁹⁰⁷ Vgl. auch die empirische Erkenntnis von Soltwedel, Bickenbach (1996), S. 72ff..

⁹⁰⁸ Für den Einzelnen konkretisieren sich die Inhalte der Unternehmenskultur vor allem durch Maßnahmen der Personalführung und -entwicklung, wie z.B. der Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung von Anreizsystemen und dem Führungsstil. Diese werden im Kapitel 4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation ausführlich behandelt.

nehmensführung. Selbst in den Unternehmen, die versuchen, das Werte- und Normgefüge aktiv innovationsfördernd zu gestalten, existieren darüber hinaus offensichtlich andere Werte, Normen und Symbole, die das Verhalten tatsächlich prägen und im Sinne der Innovationsförderung dysfunktional sind.

| Kennzeichen der Kultur? | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|--|--|
| offenere Kommunikation als früher | offene Kommunikation | man bemüht sich um einen offenen Umgang | offene Kommunikation und kollegial | Fehlersuch- statt Lösungs- suchkultur | Abbau der Hierarchie-ebenen, offenere Kommunikation | Abbau der Hierarchie-ebenen, offenere Kommunikation | interne Konkurrenz, Kosten-orientierung |
| Enthält die Unternehmenskultur Elemente wie Offenheit, Ehrlichkeit? | | | | | | | |
| ja | ja (Offenheit) | ja, nur propagiert | ja | ja | ja | ja | nein |
| Wird Hinterfragen und Querdenken gefördert? | | | | | | | |
| ja | ja | ja | ja | nein | nein | ja | nein |
| Ist der Umgang miteinander von Vertrauen geprägt? | | | | | | | |
| nein, Kontrolle hat Priorität | ja | eher nein | ja | eher nein | eher nein | eher nein | nein |
| Werden die benannten innovationsfördernden Werte in Problemsituationen gelebt und bei der Personalführung i.w.S. berücksichtigt? | | | | | | | |
| nein, in Problemsituationen gewinnt die Hierarchie | ja, fast immer | nein | ja, fast immer | nein | selten | nein | - |
| Wurde oder wird die Kultur bewusst gestaltet? | | | | | | | |
| ja, im Rahmen von TQM | - | auf dem Papier | kommt auf die einzelne FK an | unbewusst, z.B. durch das BVW | durch Einzelmaßnahmen | auf dem Papier | - |
| Zusammenfassende Bewertung bzgl. der Förderung von innovativem Verhalten | | | | | | | |
| Nahezu konsistente und innovationsfördernde K.elemente; die innov. Verhalten aber nicht fördern. | In sich konsistente und innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten bedingt fördern. | Nahezu konsistente und innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten aber nicht fördern. | In sich konsistente und innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten bedingt fördern. | Sehr wenige innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten nicht fördern. | Wenige innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten kaum fördern. | Nahezu konsistente und innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten aber nicht fördern. | Konsistente, jedoch nicht innovationsfördernde K.elemente, die innov. Verhalten auch nicht fördern. |
| Mögliche Ursache? | | | | | | | |
| Bewusste Kulturveränderung nur teilw. gelungen; Verhalten wird von ‚in-offiziellen‘, ggf. alten K.-elementen geprägt. | Im Unternehmen sind implizit weitere K.elemente bekannt, die in kritischen Situationen prägend sind. | Es existiert ein implizites Wertesystem, das hohen Stellenwert hat und Innovation nicht in den Mittelpunkt stellt. | In Abhängigkeit von Personen existiert ein Bewusstsein für innovationsfördernde K.elemente. Gefahr, dass Subkulturen entstehen. | Es existiert ein implizites Wertesystem das hohen Stellenwert hat und Innovation nicht in den Mittelpunkt stellt. | Innovationsfördernde K.elemente haben bewusst einen geringen Stellenwert im gelebten Normen- und Wertesystem. | Es existiert ein implizites Wertesystem, das hohen Stellenwert hat und Innovation nicht in den Mittelpunkt stellt. | Die extreme Prägung der U.-kultur durch eine hierarchisch hoch stehende Person lässt keinen Widerspruch zu, fördert aber nicht Innovation. |

Abbildung 61: Inhalte und Konsistenz der Unternehmenskulturen der untersuchten Unternehmen
 Legende: FK = Führungskraft; K.elemente = Kulturelemente; innov. = innovativ; U.kultur = Unternehmenskultur

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Unternehmenskultur nicht beliebig schnell formbar ist oder gar verordnet werden kann, auch wenn der Variablenansatz der Unternehmenskultur zugrunde gelegt wird. Die oben angeführten Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation sollten in innovationsorientierten Unternehmen fester Bestandteil der Kernwerte sein. Werden innovationsfördernde Werte und Normen jedoch neu verordnet ohne die bereits existierenden sorgfältig zu analysieren und ggf. zu eliminieren, entstehen leicht so genannte ‚heimliche Spielregeln‘, die kontraproduktiv zur gewünschten Veränderung wirken. ‚Heimliche Spielregeln‘ oder auch ‚hidden rules‘ beeinflussen das Verhalten im Unternehmen implizit, indem sie ergänzend oder kontraproduktiv zu den expliziten Werten und Normen beschreiben, was im Unternehmen wirklich wichtig ist,⁹⁰⁹ wodurch sie große Dysfunktionalitäten erzeugen können. ‚Heimliche Spielregeln‘ sind das Ergebnis der Interpretation von Differenzen zwischen den offiziell benannten Normen und Werten und dem wahrnehmbaren Verhalten wichtiger Schlüsselpersonen, insbesondere von Führungskräften. Sie werden ferner beeinflusst von der Differenz zwischen der offiziellen Zielsetzung der Elemente der Unternehmensführung und deren tatsächlicher Anwendung im Unternehmen.⁹¹⁰ Ein Beispiel für eine heimliche Spielregel in diesem Sinne ist: In vielen Unternehmen wird offiziell Teamarbeit gefordert und gefördert. Befördert wird jedoch oft der Mitarbeiter, der sich als Einzelner beweist und als Einzelner auf sich und seine Leistung aufmerksam macht. So entwickelt sich automatisch eine heimliche Spielregel, die besagt, dass man als Mitarbeiter in diesem Unternehmen als Einzelkämpfer Aufmerksamkeit erzeugen muss und nicht als integriertes Teammitglied. Diese individuelle Profilierung behindert jedoch die Umsetzung des offiziell und explizit benannten Wertes der Teamarbeit.⁹¹¹

4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

Um die angeführten Dysfunktionalitäten bei der Veränderung der Unternehmenskultur zu vermeiden, ist es sehr wichtig, zu einem tiefen Verständnis der wirklich gelebten Unternehmenskultur zu gelangen. Dazu sind alle Beeinflussungsfaktoren der Vergangenheit und Gegenwart zu berücksichtigen und es müssen alle relevanten Elemente der Unternehmensführung analysiert werden. Bei der Veränderung von Unternehmenskultur empfiehlt sich deshalb ein Vorgehensmodell⁹¹² anzuwenden, das eine ausführliche Ist-Analyse der bestehenden Kultur vorsieht. Ziel der Veränderung ist es, die Mitarbeiter ‚innerlich‘ für die neuen Werte und Normen zu gewinnen und diese nicht zu diktieren.⁹¹³

⁹⁰⁹ Vgl. Scott-Morgan (1994), S. S.22ff., der die heimlichen Spielregeln und deren Nebeneffekte thematisiert und sie als wesentliches Hemmnis von Veränderungsprozessen identifiziert. Nach SCOTT-MORGEN (vgl. (1994), S. 37ff.) lassen sich heimliche Spielregeln immer in motivierende, machtausübende und handlungsleitende Kräfte systematisieren. Deren Identifizierung durch ausführliche Interviews im Unternehmen hilft vor allem, ein Verständnis für existierende Blockaden und Hemmnisse bei Veränderungen zu erzielen. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit ist weniger der Ansatz zur Erklärung bzw. Systematisierung nach SCOTT-MORGEN von Bedeutung, sondern vielmehr der Begriff der ‚heimlichen Spielregeln‘, der hier auch mit den bereits informell und implizit vorhanden Werten, Normen (Spielregeln) gleichgesetzt werden kann.

⁹¹⁰ Vgl. Scott-Morgan (1994), S. 70ff.

⁹¹¹ Vgl. Scott-Morgan (1994), S. 71 und Wever (1997), S. 168, der ein ähnliches Beispiel anführt: Vielfach werden in den Unternehmen kreative, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter offiziell gefordert, befördert wird dagegen der angepasste ‚Karrierist‘.

⁹¹² Im Zusammenhang mit Veränderung oder Gestaltung von Unternehmenskulturen werden unterschiedliche Ansätze vertreten wie z.B. der Macheransatz (Kultur hierarchisch von oben steuern), der Gärtneransatz (langsam Vorgehen und fördern des Wachstums bestimmter ‚Pflanzen‘), Krisenansatz oder Schocktherapie (revolutionäre Einschnitte durch z.B. den Austausch des gesamten Managements), der Autonomieansatz (Verzicht auf Steuerung, so dass sich Subkulturen frei bilden können). Vgl. Schnyder (1998), S. 103, Neuberger, Kompa (1987), Oefner-Py, u.a. (1996), S. 18., Böning, U. (1995), S. 22 Da es jedoch ein „prägnantes und empirisch fundiertes ‚Veränderungswissen‘ zur Gestaltung einer Unternehmenskultur bisher nicht gibt“ (von Rosenstiel (2000), S. 3) kann es keine eindeutige Entscheidung für das eine oder andere Modell geben. Aufgrund der eigenen empirischen Ergebnisse und der zitierten Literatur, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Kulturgestaltung auf Basis einer ausführlichen Ist-Analyse stattfinden muss, die vor allem durch qualitative Analysen den Mitarbeitern ihre Kultur bewusst macht, sowie existierende Dysfunktionalitäten entdeckt und zukünftige vermeidet. Vgl. von Rosenstiel (2000), S. 3

⁹¹³ Vgl. Scholz (1994a), S. 355

Dies erfordert über Jahre⁹¹⁴ hinweg ein hohes Maß an „penetranter Geduld“⁹¹⁵, in denen unerwünschte Werte und Verhaltensweisen verlernt und neue Verhaltensweisen erlernt werden. Dabei müssen ggf. Normen und Werte verändert werden, die bereits Jahrzehnte gelebt werden oder Werte wieder belebt werden, die vorschnell verworfen wurden. Angestrebte Orientierungsmuster müssen reflektiert und in der täglichen Arbeit angewendet werden. Dieser Lernprozess ist interaktiv zu gestalten und erfordert die **Partizipation** aller Mitarbeiter.⁹¹⁶ Auch für die Initiatoren des Wandels, die Top-Führungskräfte des Unternehmens, bedeutet dies einen ständigen Entwicklungsprozess in Kauf zu nehmen, immer wieder selbst geschaffene Handlungsmaximen zu hinterfragen und eine Veränderung der eigenen Persönlichkeit zu erleben. Dabei dürfen sie nie an **Glaubwürdigkeit** verlieren, denn diese ist eine unabdingbare Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel der Unternehmenskultur.⁹¹⁷

Partizipation stellt einerseits sicher, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen im Unternehmen bekannt sind und entsprechend berücksichtigt werden können⁹¹⁸ und andererseits, dass Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter sinnvoll eingesetzt werden. Des Weiteren wird durch die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter die geplante Veränderung ein Prozess, für den alle verantwortlich sind, wodurch die Verbindlichkeit der Veränderung gestärkt wird. Die Wahrscheinlichkeit des Widerstandes gegen die geplante Veränderung wird geringer, wenn Mitarbeiter den Veränderungsprozess mitgestalten können und nicht den Eindruck gewinnen müssen, neue Verhaltensweisen diktiert zu bekommen.

An eine Partizipation mit den dargestellten positiven Effekten für den Veränderungsprozess sind jedoch folgende Bedingungen und Voraussetzungen gekoppelt:⁹¹⁹

- Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen ein Mindestmaß an Veränderungsbereitschaft zeigen und Mitarbeiter, die für eine exponierte, aktive Rolle im Veränderungsprozess ausgewählt werden, ein ausreichendes Maß an Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit haben.
- Die Handlungsspielräume der Beteiligten müssen angemessen groß sein und dürfen nicht durch extreme äußere Zwänge behindert werden.
- Die Partizipation muss glaubwürdig gelebt werden und sollte sich über den gesamten Veränderungsprozess erstrecken.

Selbst eine ideale Partizipation, die die Beteiligung aller Mitarbeiter voraussetzt, kann nicht garantieren, dass alle Mitarbeiter den Wertewandel mitvollziehen. Bei der Einleitung des Veränderungsprozesses ist im Gegenteil damit zu rechnen, dass trotz intensiver Bemühung nicht alle Mitarbeiter den

⁹¹⁴ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 254, Schnyder (1998), S. 105, die von zwei bis vier Jahren bei der Maßnahmenumsetzung sprechen. HEINEN, DILL (vgl. (1990), S. 23) weisen ausdrücklich darauf hin, dass Kulturveränderung, wie deren Bildung, ein langfristiger Prozess ist, vor allem wenn die Einstellung der Mitarbeiter wirklich verändert werden soll und Kulturveränderung nicht nur an der vergleichsweise schnell realisierbaren Änderung der strukturellen Merkmale einer Organisation fest gemacht wird.

⁹¹⁵ Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 254

⁹¹⁶ Vgl. Schnyder (1998), S. 105, Berth (1989), S. 379f., Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 249, Jacobsen (1996), S. 97, Fischer (1990), S. 87, Domsch u.a. (1995)

⁹¹⁷ Vgl. Harms (2000), S. 102f., Hauser (1991), S. 175

⁹¹⁸ Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen bedeutet nicht, diese unbesehen und automatisch bei der Kulturgestaltung einzubeziehen. Es bedeutet vielmehr diese zu kennen und entsprechend darauf reagieren zu können, in dem sie entweder in der Gestaltung der Inhalte der Unternehmenskultur und/oder dem Prozess der Gestaltung selbst Eingang finden oder eben auch begründet keinen Eingang finden. Voraussetzung dafür, diese Wahl überhaupt zu haben, ist die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter zu kennen.

⁹¹⁹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 249ff.

Wandel unterstützen können oder wollen. Die Meinungen und Entscheidungen dieser Mitarbeiter sind zu respektieren und es ist offen damit umzugehen. Um daraus resultierende Dysfunktionalitäten zu vermeiden, sollten Mitarbeiter, die den Wandel nicht mittragen und ggf. aktiv gegen ihn kämpfen, für Aufgaben eingesetzt werden, die nach innen und außen wenig Signalwirkung haben. Wird das Prinzip der Partizipation umgesetzt, muss klar sein, dass der damit verbunden Zeitaufwand vergleichsweise hoch ist. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass die durch die Partizipation erzielten Vorteile den Nachteil des hohen Zeitbedarfs überwiegen.⁹²⁰

Neben der Partizipation ist vor allem die **Glaubwürdigkeit** ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Gestaltung des Veränderungsprozesses. So wie die Partizipation keine ‚Alibi-Partizipation‘ auf dem Papier sein darf, so muss für alle Beteiligten wahrnehmbar der Kreis der Top-Führungskräfte, der die Veränderung initiiert, mit voller Überzeugungskraft den Veränderungsprozess selbst betreiben und die geforderten neuen Verhaltensweisen selbst (vor)leben. Das bedeutet:⁹²¹

- Der Veränderungsprozess ist absolute ‚Chef-Sache‘ und muss, unter Einbezug aller Mitarbeiter, top-down mit hoher Aufmerksamkeit betrieben werden. Die Steuerung des Veränderungsprozesses sollte auf Gesamtprozessebene von den Top-Führungskräften selbst durchgeführt werden. Auch sollten Top-Führungskräfte an ausgewählten Besprechungen und Projekten, die im Rahmen des Veränderungsprozesses stattfinden, selbst teilnehmen.
- Der Veränderungsprozess ist mit hoher Priorität zu betreiben, d.h. Terminverschiebungen im Rahmen des Veränderungsprozesses sind zu vermeiden. Wichtigen Schritten im Rahmen des Veränderungsprozesses ist gegenüber dringenden aber weniger wichtigen Aufgaben des Tagesgeschäftes Priorität einzuräumen.
- Führungskräfte selbst müssen ständig darauf achten, dass ihr Verhalten und ihre Worte kongruent sind. Die Veränderung der Unternehmenskultur und damit der Verhaltensweisen im Unternehmen darf keine Forderung an ‚andere‘ sein, sondern muss von Führungskräften selbst und als erstes gelebt werden und bei allen Elementen der Unternehmensführung Konsequenzen zeigen.
- Konsistenz zwischen Wort und Taten ist einzuhalten. Konkrete Verhaltensweisen müssen zeigen, was mit den Worten gemeint ist und dabei immer wieder die gleichen Bedeutungsinhalte vermitteln. Konsistente Botschaften und sich nicht widersprechende Inhalte helfen Unsicherheiten abzubauen und fördern die Glaubwürdigkeit. Hierzu ein Beispiel: Die Möglichkeit wissenschaftliche Seminare zu besuchen oder als Teil des betrieblichen Anreizsystems eigenen Forschungsideen nachzugehen, zeigt nur dann seine positive Wirkung zur Förderung der Aufmerksamkeit für Innovation, wenn die Inanspruchnahme dieser Möglichkeit auch wirklich geachtet wird. Drückt der Vorgesetzte Missachtung aus, indem er z.B. folgende Frage stellt ‚Fühlen Sie sich bei uns nicht richtig ausgelastet?‘ führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, dass der Mitarbeiter das geplanten Seminar nicht besucht, obwohl das betriebliche Anreizsystem dieses Möglichkeit bieten würde.⁹²²

⁹²⁰ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 249f.

⁹²¹ Vgl. Schnyder (1998), S. 105, Tushman, O'Reilly (1998), S. 172f. und 178, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 253 und 255

⁹²² Vgl. Symader (1998), S. 224

Bei der Veränderung der Kultur eines Unternehmens ist individuell vorzugehen, so dass die spezifischen Eigenheiten des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden. Dies erfolgt insbesondere in der systematischen und intensiven Auseinandersetzung mit der Ist-Kultur. Unter Beachtung der Prinzipien der Partizipation und der Glaubwürdigkeit sowie der hohen Bedeutung einer ausführlichen Ist-Analyse, ergeben sich folgende Grob-Phasen bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses.⁹²³ Dabei ist zu beachten, dass die Gestaltung von Unternehmenskultur bezogen auf die Elemente der Unternehmensführung ein ganzheitlicher Ansatz ist.

Definition der Soll-Kultur

Ziel dieser Phase ist es, die Elemente der zu entwickelnden Unternehmenskultur mit der Unternehmensvision, den -zielen und dem geplanten Innovationsverhalten des Unternehmens in Einklang zu bringen und so die Vision und die strategische Zielsetzung des Unternehmens auf der Verhaltensebene für alle Mitarbeiter greifbar und nachvollziehbar zu machen. Manche Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von Leitbild⁹²⁴, das die Werthaltungen und die Verhaltensnormen, die das Unternehmen anstrebt, knapp zusammenfasst. Die Entwicklung der Soll-Kultur erfordert von den Beteiligten, dass sie über ihre eigene Situation und aktuellen Probleme hinausdenken und unternehmensbezogene Herausforderungen und Aufgaben und deren Unterstützung durch Kulturelemente unabhängig von der eigenen Person diskutieren können.⁹²⁵ Die Inhalte der neuen Kultur müssen in einem Interaktionsprozess erarbeitet werden, der es ermöglicht, die unternehmensspezifischen Bedeutungskategorien neu zu definieren: Die Werthaltung ‚Offenheit für Neues‘ hat bspw. bisher die Bedeutung von ‚Ablenkung‘ gehabt, während sie in einer innovationsorientierten Kultur Voraussetzung dafür ist, Kreativität entfalten zu können.

- **Strategische Herausforderung definieren**

Erster Schritt dieser Phase ist es, die Umfeldbedingungen des Unternehmens und die unternehmensspezifischen Kompetenzen zu analysieren, um die strategische Stoßrichtung des Unternehmens (Unternehmens-, Wettbewerbs-, Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien) abzuleiten. Dabei ist insbesondere das Innovationsverhalten⁹²⁶ des Unternehmens zu definieren bzw. sind die im Rahmen der strategischen Planung erstellten Aussagen zur strategischen Stoßrichtung des Unternehmens und zum künftigen Innovationsverhalten aufzugreifen. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur kann nur dann glaubwürdig etabliert werden und eine entsprechende Wirkung entfalten, wenn alle Elemente der Unternehmensführung zu Innovation Bezug nehmen und Innovation priorisieren.⁹²⁷

⁹²³ Die folgende Ausführung stellt einzelne Schritte des Veränderungsprozesses in drei Phasen zusammengefasst dar. Dabei werden nicht alle Aspekte gleichgewichtig behandelt. Aspekte, die in der Praxis nicht ausreichend beachtet werden oder solche, die die Prinzipien der Partizipation und Glaubwürdigkeit anschaulich verdeutlichen und deshalb i.S. der Arbeit besonders wichtig sind, werden ausführlicher dargestellt. Für eine insgesamt ausführlichere Beschreibung der einzelnen Schritte zur Kulturveränderung inkl. den einsetzbaren Instrumenten vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 256ff., Tushman, O'Reilly (1998), S. 148ff., Schnyder (1998), S. 103ff., Scholz (1990), S. 28ff., Sommerlatte (2000), S. 4ff., Jacobsen (1996), S. 97ff. und S. 136ff., Goffee, Jones (1997), S. 53f..

⁹²⁴ Vgl. Schnyder (1998), S. 104, Langen (1990), S. 41, Bea, Haas (1997), S. 64f.

⁹²⁵ Vgl. Jacobsen (1996), S. 140

⁹²⁶ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt und dort die Ausführung zum angemessenen bzw. angestrebten Innovationsverhalten eines Unternehmens.

⁹²⁷ Vgl. Goldberg (1984), S. 574

- **Aufgaben zur Zielerreichung ermitteln**

Nachdem die strategischen Herausforderungen und die Ausprägung des Innovationsverhaltens festgelegt wurden, sind die entscheidenden Aufgaben zu ermitteln, die zur Realisierung der Strategie und des Innovationsverhaltens des Unternehmens am Markt beitragen. Die Liste der zu definierenden Aufgaben sollte sich auf das Wesentliche beschränken und auf Schlüssigkeit sowie Widerspruchsfreiheit geprüft werden. Beispiele hierfür sind:

- Vorziehen der Markteinführung eines neu zu entwickelnden Fahrzeugs.
- Entwicklung eines umfassenden Dienstleistungsangebotes entlang des Fahrzeuglifecycles nach dem Fahrzeugkauf.
- Erschließung neuer Marktanteile durch Einführung bestimmter Fahrzeugmodelle in asiatischen Märkten.
- Ausbau der Koordinationsstelle für Innovation zu einem bereichs- und standortübergreifenden Instrument der Unternehmensführung.

- **Normen und Werte ermitteln, die Aufgabenerfüllung unterstützen**

Die Soll-Kultur muss konkret und einfach fassbar formuliert sein und ist verpflichtend für jedermann. Die Definition und Formulierung erfolgt nicht ad hoc, sondern durch regelmäßige Führungskräfte- und Mitarbeiter-Gespräche⁹²⁸, ggf. unterstützt durch externe Moderatoren.

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen zeichnen sich durch die im vorigen Kapitel beschriebenen Inhalte aus.⁹²⁹ Wichtig bei der unternehmensindividuellen Ausformulierung dieser neuen bzw. modifizierten Elemente der Unternehmenskultur ist, dass alle Mitarbeiter ein gemeinsames und abgestimmtes Verständnis der Kulturelemente und deren Bedeutung gewinnen. Hierzu bedarf es einer genauen Definition der dazu notwendigen spezifischen Einstellungen und Verhaltensweisen. Dabei ist weitestgehend auf moderne, nichts sagende Schlagworte zu verzichten und eine Beschränkung auf das wirklich Wesentliche vorzunehmen. Bei den wenigen Normen, die explizit ausformuliert werden, ist ganz konkret zu überlegen, was von Mitarbeitern wirklich erwartet wird. Diese Erwartungen müssen eindeutig und in klare Worte gefasst werden. So reicht es für die Bestimmung und Kommunikation der neuen Werte und Normen im Unternehmen nicht aus ‚Kreativität‘ und ‚unkonventionelle Problemlösungen‘ zu fordern. Deutlich konkreter ist eine Formulierung, die Erläuterungen mit auf den Weg gibt, warum eine bestimmte Verhaltensweise gefordert wird und die Erwartung an künftige Verhaltensweisen konkret zum Ausdruck bringt. Beispiel für die Forderung nach Kreativität und unkonventionelle Problemlösungen ist: ‚Wichtig ist die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. Alle von uns müssen kontinuierlich bemüht sein, neue Vorgehensweisen zu ermitteln. Dabei sind neue und auch unkonventionelle Ideen stets willkommen.‘ Die Formulierung muss die Bedeutung der Kulturelemente erläutern und verdeutlichen, welche Verhaltensweisen im täglichen Arbeitsablauf erwartet werden.⁹³⁰

⁹²⁸ Vgl. Sommerlatte (2000), S. 5

⁹²⁹ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

⁹³⁰ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 153

Analyse der Ist-Kultur

Ziel dieser Phase ist es, die bestehende Kultur besser zu verstehen und damit die aktuelle Identität zu hinterfragen sowie im Hinblick auf die Kompatibilität zur Strategie, dem Innovationsverhalten und zum Zielsystem des Unternehmens zu bewerten. Dabei ist es wichtig, vor allem die wirklich gelebten Bewusstseinszustände und nicht nur die explizit benannten Werte zu erfassen und zu verstehen. Deshalb wird im Folgenden der Schwerpunkt auf die Analyse des Verhaltens bzw. der unmittelbaren Ausdrucksformen der Werthaltung gelegt und die selbstverständlich durchzuführende Inhaltsanalyse von Sekundärmaterial, wie z.B. formulierte Leitbilder oder Grundsätze des Unternehmens, werden nicht mehr explizit erwähnt.⁹³¹

Die Schwierigkeit bei der Erfassung und Bewertung der Ist-Kultur besteht darin, dass Mitarbeiter sich aktiv mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen müssen. Ein Phänomen, das sie meist intuitiv spüren, aber bisher selten reflektiert haben und i.d.R. auch kaum präzise artikulieren können.⁹³² Hinzu kommt, dass Mitarbeiter auf Nachfrage zwar häufig eine klare Auffassung der Kultur in ihrem Unternehmen haben, die jedoch nicht zwingend und in jedem Fall der wirklichen und gemeinsam gelebten Kultur entsprechen muss.⁹³³

Deswegen kann davon ausgegangen werden, dass die Ist-Kultur eines Unternehmens nicht allein durch Befragung der Mitarbeiter festgestellt werden kann. Es empfiehlt sich bei der Analyse der Ist-Kultur eine mehrstufige Vorgehensweise, bestehend aus Beobachtungen⁹³⁴, Sprachanalysen⁹³⁵, Analysen der Elemente der Unternehmensführung und der informellen Strukturen und Befragungen⁹³⁶. Befragungen sind bei Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und aller Fachbereiche durchzuführen.

- Erste Hinweise zur Ist-Kultur ergeben sich aus der Beobachtung und Analyse der Symbolebene: Gebäude, Büroraumgestaltung, Kleidung, Sprache sind vergleichsweise einfach zu beobachten und vermitteln einen ersten Eindruck der Charakteristik der Unternehmenskultur und des vorherrschenden Menschenbildes. Insbesondere der unternehmenstypische Gebrauch der Sprache gibt Hinweise auf dahinterliegende Bedeutungsstrukturen.
- Weitere Informationen lassen sich aus der Analyse der Mythen und Heldenfiguren des Unternehmens generieren. Sie spiegeln Verhaltensweisen wieder, die im Unternehmen als erstrebenswert angesehen werden.
- Es sind alle Elemente der Unternehmensführung zu prüfen, inwieweit sie Verhaltensweisen provozieren, die innovatives Verhalten behindern oder fördern. So ist bspw. zu prüfen, ob die

⁹³¹ Gleiches gilt für die Analyse des Fremdbildes, das bei einer umfassenden Analyse der Unternehmenskultur durch Gespräche mit Kunden, Lieferanten und Experten aus der Branche erhoben wird. Vgl. hierzu z.B. Schnyder (1998), S. 104

⁹³² Vgl. Schnyder (1998), S. 104

⁹³³ Vgl. Scholz (1990), S. 28ff.

⁹³⁴ Erste, sorgfältig zu interpretierende Hinweise darauf, ob die Unternehmenskultur innovationsfördernd ist, ergeben sich, wenn Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitssituationen beobachtet werden und auf ‚sichtbare‘ Elemente innovativen Verhaltens geachtet wird, wie z.B.: Haben die Mitarbeiter wache und interessierte Augen?, Nehmen sie Veränderungen wahr und reagieren offen darauf?, Sind sie auch an ungewöhnlichen Ideen interessiert oder werden diese in der Diskussion gleich abgelehnt?, Wollen sie alle Aufgaben möglichst ungestört abarbeiten?, Ist Platz für Witz und Humor in Diskussionen?, etc.. Vgl. Kaltenbach (1998), S. 65, Hauser (1991), S. 173, Hauser (1990), S. 36, Nicholson (1990), S. 198

⁹³⁵ Vgl. Jacobsen (1996), S. 106ff., Hauser (1990), S. 36, Schnyder (1998), S. 104

⁹³⁶ Nicht geeignet sind standardisierte schriftliche Befragungen in Form von Fragebogenaktionen. Empfehlenswert sind qualitative Verfahren, wie z.B. Tiefeninterviews, vgl. von Rosenstiel (2000), S. 2. SCOTT-MORGAN (vgl. (1994), S. 37ff.) empfiehlt eine spezielle Interviewtechnik, die in der Gruppe angewendet wird, die die motivierenden, machtausübenden und handlungsauslösenden Kräfte systematisch berücksichtigt, die wirklich gelebten Werte und Normen identifizieren zu können (siehe auch die Ausführungen zu ‚heimlichen Spielregeln‘ in Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation).

vorhandenen Ablauf- und Aufbaustrukturen innovatives Verhalten ermöglichen, ob das Entlohnungs- und Anreizsystem das angestrebte Innovationsverhalten unterstützt und ob Mitarbeiter über die für Innovation erforderlichen Kompetenzen verfügen etc..⁹³⁷

- Vor allem die Personalführungsinstrumente und wie sie im Unternehmen angewendet werden, geben Aufschluss über tieferliegende Werthaltungen und Einstellungen gegenüber den Menschen im Unternehmen. Zu analysieren ist u.a., welche Verhaltensweisen durch das aktuelle Anreizsystem gefördert werden. Sind es eher risikofreudige Mitarbeiter, die auch experimentieren oder sind es Mitarbeiter, die eher bürokratisch, dabei aber formal richtig handeln. Gibt es bestimmte Funktionsbereiche, aus denen Mitarbeiter eher befördert werden? Läuft der typische Karriereweg über die Entwicklung?
- Neben der Analyse der formalen Strukturen, wie Ablauf- und Aufbauorganisation (Anzahl Hierarchiestufen, Führungsspanne etc.) sind für die Analyse der Unternehmenskultur vor allem informelle Strukturen von Bedeutung. Durch die Analyse informeller Netzwerke können Kommunikationsbeziehungen und Schlüsselpersonen identifiziert werden, die auch die Kultur, und zwar die wirklich gelebten Werte und Normen, vergleichsweise stark beeinflussen.⁹³⁸ Die Analyse informeller Netzwerke kann ferner darüber Aufschluss geben, ob die Kommunikationsbeziehungen signifikante Verdichtungen aufweisen, was ein Indikator für Subkulturen sein kann⁹³⁹, die u.U. bisher nicht aufgefallen sind, im Rahmen der Veränderungsprozesses jedoch Dysfunktionalitäten hervorrufen können. Schlüsselpersonen informeller Netzwerke sind auf jeden Fall in den Kreis der direkten Gesprächspartner zur Analyse der Ist-Kultur aufzunehmen.

Die Interpretation der gesammelten Informationen hat zum Ziel, die zentralen, verursachenden Werte und Normen zu identifizieren, um die Unternehmenskultur mit allen ihren Elementen beschreiben zu können. Somit wird offenbar, welche Erwartungen im Unternehmen existieren und es wird möglich, typische Verhaltensweisen im Unternehmen abzuleiten.

Um die Ist-Analyse zu erleichtern, werden in der Literatur standardisierte Kulturtypologien und -raster angeboten, sowohl bzgl. der Erfassung⁹⁴⁰ und Interpretation von Kulturstärke als auch von Kulturtypen.⁹⁴¹ Diese standardisierten Raster reduzieren die Komplexität des Phänomens Unternehmenskultur und erleichtern die Kommunikation über die gewonnenen Ergebnisse. Nach DEAL und KENNEDY⁹⁴² die mit der Methodik einer Portfolioanalyse, Unternehmenskulturen entlang der Dimensionen Marktrisiko und Marktfeedback bewerten, ergeben sich bspw. folgende Kulturtypen: Harte-Arbeit-viel-Spaß-Kultur (hohes Risiko, langsames Feedback), Verfahrens- bzw. Prozess-Kultur (geringes Risiko, langsames

⁹³⁷ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 155

⁹³⁸ Zu informellen Netzwerken vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und Krackhardt, Hanson (1993), S. 105f., die die Schritte der Analyse, bestehend aus Erhebung mittels Fragebogen darüber, wer mit wem wegen was und wie oft kommuniziert, Quercheck der Antworten und Erstellen von Netzwerkabbildungen, die durch Querchecks verifizierte Kommunikationsbeziehungen visualisieren.

⁹³⁹ Vgl. Jacobsen (1996), S. 106

⁹⁴⁰ Vgl. Hauser (1990), S. 171ff.

⁹⁴¹ Vgl. z.B. Scholz (1990), S. 31ff., Schnyder (1998), S. 104. SCHOLZ verweist auf ein von ihm entwickeltes Kulturprofil, das die Kulturstärke und den Kulturtyp ermittelt, sowie auf diverse Ansätze zur Bestimmung von Kulturtypen. Ermittelt werden die dazu notwendigen Informationen ebenfalls durch Beobachtung und Interviews. SCHNYDER stellt eine Art Raster zur Kulturerfassung mit Dimensionen, wie intern, extern, formalisiert und nicht-formalisiert etc. vor.

⁹⁴² Vgl. Deal, Kennedy (1982), 151ff.. Auch SOMMERLATTE (vgl. (2000), S. 2f.) identifiziert in Anlehnung an das Raster von DEAL, KENNEDY die Kulturtypen ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘ (nach SOMMERLATTE für Automobilunternehmen zutreffender Idealtyp der Kultur, bei hohem Risiko und langsamem Feedback), ‚Master Mind-Kultur‘, ‚Kultur der Pioniertruppe‘, ‚Jeder an seinem Platz‘- Kultur.

Feedback), Macho- bzw. Alles-oder-Nichts-Kultur (hohes Risiko, schnelles Feedback) und die analytische Projektkultur (geringes Risiko, schnelles Feedback).

Ferner können als erste Interpretationshilfe einfach Faustregeln berücksichtigt werden, wie z.B.:

- In einem Unternehmen, in dem mehrere unterschiedliche Produkte im Leistungsspektrum enthalten sind und verschiedene Wettbewerbs- oder Geschäftsbereichsstrategien angewendet werden, ist die Kultur mit hoher Wahrscheinlichkeit heterogener als in einem Unternehmen, das nur ein Produkt anbietet und nur eine Wettbewerbsstrategie verfolgt.⁹⁴³
- Sind Subkulturen festzustellen, können diese entweder Ausdruck spezifischer Arbeitsaufgaben sein und dennoch Kompatibilität zur Gesamtkultur ausweisen oder sie sind Ausdruck anderer Wertauffassungen und bergen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Gefahr, dass Dysfunktionalitäten entstehen.⁹⁴⁴

Trotz dieser Hilfestellungen bleibt festzuhalten: Eine hinreichend genaue und allgemeingültige Anleitung zur Auswertung gibt es nicht. Deswegen empfiehlt es sich, zur Darstellung und Bewertung der Ist-Kultur kein vorgefertigtes, detailliertes Raster zu nehmen, sondern nach sorgfältiger Analyse der Daten und unter Berücksichtigung der festgestellten Besonderheiten ein spezifisches Auswertungsraster zu erarbeiten.⁹⁴⁵ Dabei ist es wichtiger, beobachtete Phänomene möglichst realitätsnah wiederzugeben als Aggregationsformen zu finden, die das Bild der Kultur potenziell verzerren und für Mitarbeiter keine Wiedererkennung ermöglichen und damit auch den (Selbst-)Reflexionsprozess nicht ausreichend anregen. Alle Instrumente, die zur Beschreibung und Analyse der Unternehmenskultur angeboten werden, dienen letztlich dem Zweck der Systematisierung. Je stärker diese Instrumente die möglichen Inhalte der Analyseergebnisse vorgeben, desto weniger eignen sie sich jedoch für die individuelle Erfassung und Bewertung der jeweiligen Unternehmenskultur mit ihren Besonderheiten. Sie sind als Anregung zur Strukturierung der Vorgehensweise bei der Analyse zu betrachten. So verstanden tragen sie dazu bei, dass die Analyse möglichst ganzheitlich gestaltet werden kann und verhindern, dass u.U. wichtige Aspekte vergessen werden. Darüber hinaus ermöglichen sie es, die gewonnenen Ergebnisse in einem größeren Kreis von Personen auf einem verständlichen Abstraktionsniveau zu diskutieren.

Abbildung 62 stellt Ansatzpunkte für ein Grundgerüst zur Auswertung der Lücke zwischen Ist-Kultur und einer innovationsorientierten Soll-Kultur vor. Allerdings muss dabei bewusst sein, dass standardisierte Kriterien und Raster die Gefahr in sich bergen, dass unternehmensspezifische Besonderheiten unzulässig vereinfacht werden und zuvor mühsam erarbeitete Einzelaspekte sowie die Individualität der Unternehmenskultur verloren gehen. Deshalb ist dieses Auswertungsraster als Beispiel zu verstehen, das vor allem dazu dient, die innovationsorientierten Soll-Werte vollständig betrachten zu können. Bei Anwendung ist es um unternehmensindividuelle Aspekte zu ergänzen.

⁹⁴³ Vgl. Jacobsen (1996), S. 102

⁹⁴⁴ Vgl. Scholz (1990), S. 35

⁹⁴⁵ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 136

| Elemente einer innovationsfördernden Unternehmenskultur | Ausprägungen in der Ist-Kultur | | | | Harmonie zu Elementen der Unternehmens- | | Anregung für Checkliste (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) |
|--|--------------------------------|---|---|----|---|----------|--|
| | -- | - | + | ++ | -kultur | -führung | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsspektrum des Unternehmens ▪ Organisationsstruktur im Unternehmen ▪ Fit zwischen Symbolen und der gelebten Kultur ▪ Mythen und Geschichten deuten auf konsistente Verhaltensweisen ▪ Gegenseitige Erwartungshaltung der Mitarbeiter und an Unternehmensführung ▪ Unterstützung der Führungsinstrumente von Strategie, Ziele und Innovationsverhalten des Unternehmens ▪ Fit der gelebten Kultur zu der offiziell festgehaltenen Kultur ▪ Informelle Netzwerke und deren Stärke ▪ Subkulturen und deren Wirkung auf Gesamtkultur ▪ Geschichte, Krisen, Ereignisse im Unternehmen und dessen Umfeld ▪ ▪ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Sensibilität gegenüber Veränderungen und Veränderungsanzeichen | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Große Offenheit gegenüber Neuem und anderen Denkweisen | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulassen und Fördern von Kreativität und unkonventionellen Problemlösungen | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Stellenwert von Wissen und Wissensträgern | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ | | | | | | | |
| Innovationsorientierung: | | | | | Konsistenz: | | |
| <input type="text"/> | | | | | <input type="text"/> | | |

Abbildung 62: Anregung für ein individuell auszugestaltetes Raster zur Bewertung der Ist-Kultur und deren Lücke zu einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

Um die Ist-Kultur und deren Ausprägung möglichst vollständig verstehen zu können sind im letzten Schritt der Analyse der Ist-Kultur alle Einflussfaktoren der Vergangenheit und Gegenwart zu betrachten, die ihrerseits wiederum teilweise durch die Kultur beeinflusst werden. Dazu gehören vor allem das Alter des Unternehmens, der bisherige und momentane Erfolg des Unternehmens, Größe des Unternehmens, bisherige und momentane Strategie des Unternehmens und gemeinsam bewältigte Krisen etc..⁹⁴⁶

Die Ist-Analyse der Unternehmenskultur ist erst dann abgeschlossen, wenn

- der Grad der inhaltlichen Übereinstimmung der Elemente der Unternehmenskultur untereinander sowie zu den Elementen der Unternehmensführung i.S. der generellen Unternehmenssteuerung, bestimmt ist sowie
- die Ausprägungen der festgestellten Ist-Kultur erklärbar und verstanden sind und deren Lücken zur Soll-Kultur identifiziert und erklärt sind.

I.d.R. empfiehlt es sich für den ganzen Kulturveränderungsprozess, aber vor allem für die Analysephase, die Hilfe außenstehender Personen in Anspruch zu nehmen. Sie können Reflexionsprozesse

⁹⁴⁶ Vgl. Oefner-Py (1996), S. 18, Kaltenbach (1998), S. 64f., Scholz (1990), S. 34f., Scholz (1994a), S. 353 der vor allem darauf hinweist, dass Unternehmenskultur gerade in Krisenzeiten besonders prägt.

durch Hinterfragen einleiten, weil sie die existierenden Werte und Normen bewusst wahrnehmen und nicht, wie viele Organisationsmitglieder, bereits unbewusst internalisiert haben. Trotz dieser notwendigen Distanz Externer zur gelebten Unternehmenskultur müssen sie in der Lage sein, emotionale Bindungen zuzulassen, die sie nicht als Fremdkörper im Unternehmen wirken lässt. Denn als solche würden Mitarbeiter sicher nicht ausreichend Vertrauen schöpfen, um ihre wahren Überzeugungen und Handlungsmuster darzulegen. Alle am Prozess Beteiligten müssen ferner die Bereitschaft zeigen, sich über einen längeren Zeitraum intensiv mit der zu analysierenden und zu verändernden Kultur auseinander zusetzen.⁹⁴⁷ Besonders die Maßnahmenumsetzung nimmt einen langen Zeitraum in Anspruch. Erfahrungswerte zeigen, dass diese mindestens zwischen zwei und vier Jahren dauert.⁹⁴⁸ Je größer die Lücke desto länger und schwieriger ist der Anpassungsprozess.

Maßnahmen zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

Im Prozess der Kulturveränderung ist dies der Zeitpunkt, zu dem die Umsetzungschancen der neuen Kultur sorgfältig abzuwägen sind: Diametral entgegengesetzte Werte- und Normgefüge der Ist-Kultur und der innovationsorientierten Soll-Kultur, gepaart mit einer hohen Konsistenz der Ist-Kultur, sind Indikatoren dafür, dass die Bemühungen um Kulturgestaltung nur extrem schwerfällig zu Ergebnissen führen werden oder Elemente der innovationsorientierten Unternehmenskultur nur teilweise umgesetzt werden können. Dies hätte eine inkonsistente Unternehmenskultur zur Folge, was u.U. innovationshemmender ist, als die vorhandene Kultur. Ist absehbar, dass die Kulturveränderung mehr Schaden anrichtet als Innovation fördert oder der Umsetzungsprozess innovationsorientierter Werte und Normen so lange dauern wird, dass sich die Wettbewerbsbedingungen bis dahin so stark verändern werden, dass eine neue strategische Ausrichtung erforderlich wird, kann es u.U. effektiver sein, die strategische Ausrichtung und das Innovationsverhalten des Unternehmens zu modifizieren. Denn ein aktives Innovationsverhalten am Markt und im Unternehmen umzusetzen, ohne die kulturelle Unterstützung im Unternehmen zu haben, würde mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass das Unternehmen am Markt scheitert. Die Strategie der Innovationsführerschaft lässt sich bspw. nicht mit einer Unternehmenskultur verwirklichen, die traditionsorientiert ist. Stimmt die strategische Zielsetzung mit der kulturellen Prägung nicht überein, wird Unternehmenskultur zur unsichtbaren Barriere. Interpretationsmöglichkeiten, die eine Strategie immer lässt, werden dann gemäß der kulturellen Prägung ausgelegt und behindern die Umsetzung der Strategie. Ziel ist es, durch die Gestaltung von Unternehmenskultur eine widerspruchsfreie Verknüpfung sämtlicher Aktivitäten im Unternehmen herstellen zu können.⁹⁴⁹

Die Maßnahmen zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur müssen darauf ausgerichtet sein, die Sinnhaftigkeit⁹⁵⁰ der innovationsfördernden Kulturelemente zu vermitteln und formale wie informelle Interaktions- bzw. Kommunikationsanlässe schaffen, die allen Mitarbeitern Partizipation ermöglichen. Um die neuen innovationsfördernden Werte und Normen tatsächlich in das

⁹⁴⁷ Vgl. Schnyder (1998), S. 105, Jacobsen (1996), S. 136, Scholz (1990), S. 37f.

⁹⁴⁸ Vgl. Schnyder (1998), S. 105, Jacobsen (1996), S. 142

⁹⁴⁹ Vgl. Jacobsen (1996), S. 150, Steinle u.a. (1994), S. 133

⁹⁵⁰ Für weitere Ausführungen bzgl. der Sinnhaftigkeit als Voraussetzung dafür, dass sich neue Werte, Normen und Bedeutungsinhalte wirklich durchsetzen vgl. Jacobsen (1996), S. 114ff..

Verfügungs- und Orientierungswissen der Menschen im Unternehmen aufzunehmen und damit maßgeblich das alltägliche und auch unterbewusste Verhalten zu bestimmen, sind vielfältige Interaktionen notwendig.⁹⁵¹ Bei jeder Interaktion kommt es sowohl zu Internalisierungs- als auch zu Institutionalisierungsprozessen.⁹⁵² So betrachtet ist die Kulturfestigung und -weiterentwicklung ein dialektischer Prozess, bei dem durch Kommunikation neue Kulturelemente geschaffen und gefestigt und bestehende tradiert, modifiziert oder verworfen werden. Die Verwirklichung des Dialogprinzips und die aktive Beteiligung aller am Kulturveränderungsprozess ermöglichen individuelle Erfahrungen und Lernprozesse, die wiederum in Interaktionen ausgetauscht werden.⁹⁵³ Durch die bewusste Auseinandersetzung mit den neuen Begrifflichkeiten und die fortwährende Konkretisierung und Auslegung dieser, werden die damit im Zusammenhang stehenden Bedeutungsmuster etabliert: Die neuen, innovationsorientierten Werte und Normen werden internalisiert und können dann ihre positive Wirkung auf innovatives Verhalten entfalten. Alte Werte, Normen und Bedeutungskategorien werden modifiziert oder verlernt.⁹⁵⁴

Das Entscheidende dabei ist nicht das Papier, das die innovationsfördernden Werte und Normen beschreibt, sondern das Leben des neuen Verhaltens. Wichtig ist, wie die neuen Verhaltensregeln angewendet und beachtet werden und welche Rolle sie im täglichen Arbeitsfluss sowie Umgang miteinander tatsächlich spielen.⁹⁵⁵ Jeder Einzelne muss sich seiner aktiven kulturbildenden bzw. -formenden Rolle und Verantwortung bewusst sein, die er, solange er Teil des Systems ‚Unternehmen‘ ist, nicht ablegen kann. Ein demonstrativ passives Verhalten im Kulturveränderungsprozess hat ebenfalls symbolische Bedeutung und trägt zur Kulturbildung, in diesem Fall dysfunktional, bei.

Hohes Engagement bei der Umsetzung innovationsorientierter Kulturelemente kann durch folgende Aspekte gefördert werden:⁹⁵⁶

- Gewähren von Entscheidungsfreiheit: Die Möglichkeit und nicht der Zwang, sich am Kultur-Gestaltungsprozess zu beteiligen, erhöht das Gefühl der persönlichen Verantwortung, verstärkt positive Gefühle und verringert die Möglichkeit, das eigene Verhalten durch Hinweis auf Dritte oder andere Motive zu rechtfertigen. Entscheidungen, die ohne äußeren Druck getroffen werden, haben eine höhere Verbindlichkeit.
- Sichtbarmachen von Entscheidungen: Die Verbindlichkeit der Entscheidung, sich aktiv am Kultur-gestaltungsprozess zu beteiligen und das damit verbundene neue Verhalten auch tatsächlich zu leben, wird erhöht, wenn diese Entscheidung für Dritte nachvollziehbar und öffentlich getroffen wird. Verstärkt wird dieser Effekt, wenn die Entscheidung vor wichtigen Bezugspersonen, wie z.B. Familienmitgliedern oder Vorgesetzten getroffen wird.

⁹⁵¹ Handlungsrouninen, Handlungsstrategien und Verhaltensmuster sind Teil des impliziten Wissens. Sie können nur durch intensive Lernprozesse modifiziert werden, die bewusste und intensive Kommunikation sowie Interaktion benötigen. Vgl. Knoblauch (1996), S. 59ff., Senge, P.M., Scharmer, C.O. (1997), S. 99ff. und Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen und Kapitel 4.3 Sicherstellen der Veränderungsfähigkeit innovativen Verhaltens.

⁹⁵² Vgl. Jacobsen (1996), S. 97 und zu Institutionalisierung im Rahmen des Innovationsmanagements Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch.

⁹⁵³ Vgl. Steinle u.a. (1993), S. 138

⁹⁵⁴ Vgl. Jacobsen (1996), S. 141

⁹⁵⁵ Vgl. Goldberg (1984), S. 574

⁹⁵⁶ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 161ff.

- Unwiderrufliche Entscheidungen: Die Bedeutung der Entscheidung, sich aktiv am Kulturgestaltungsprozess zu beteiligen und die Bedeutung der damit verbundenen Inhalte wird gesteigert, wenn man Mitarbeitern die Tragweite der neuen Kultur und die Ernsthaftigkeit, mit der die Umsetzung betrieben wird, vermittelt. So werden auch eventuelle kognitive Dissonanzen nach der Entscheidung vermieden, die oft Anlass dafür sind, nach einer Entscheidung weitere Alternativen in Betracht zu ziehen.

Inhaltliche Ansatzpunkte zur bewussten Veränderung der Unternehmenskultur bieten zunächst die kulturellen Ausdrucksformen, also die Ebene der Symbole.⁹⁵⁷ Da Kulturveränderung keine partielle Veränderung ist, erstreckt sich die Veränderung auf alle Bereiche der Symbolebene. Wegen dem interdependenten Verhältnis zwischen der Unternehmenskultur und der Unternehmensführung sind alle Elemente der Unternehmensführung Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur: Kommunikation nach außen und innen, Organisationsstruktur, Führungsverhalten inkl. Führungsstil, Anreizgestaltung/Entlohnungssystem etc.. Da nicht alle Bereiche gleichzeitig und mit gleich großer Intensität verändert werden können, sind, ohne die anderen Bereich zu vernachlässigen, zunächst Schwerpunkte zu setzen. Die Wahl des Bereichs, bei dem Veränderung mit als erstes initiiert wird, ist abhängig von

- der spezifischen Unternehmenssituation (welche Elemente der Unternehmensführung behindern innovatives Verhalten am stärksten)⁹⁵⁸
- der festgestellten Einstellung der meisten Mitarbeiter (wo ist ggf. die Unzufriedenheit am größten, welcher Bereich hat vermutlich den größten positiven Effekt auf die Motivation, wo muss sich das Bedeutungsgeflecht am meisten verändern);
- der notwendigen Geschwindigkeit, dass Veränderungen für alle transparent gemacht werden.

Die Maßnahmen zur Kulturgestaltung müssen zwei Aspekte berücksichtigen: Maßnahmen zum Initiieren der Veränderung und zum Aufrechterhalten bzw. Festigen und Entwickeln der neuen Kultur-elemente, die allen Mitarbeitern ausreichend Zeit und Gelegenheit geben, die neuen Werte und Normen zu internalisieren.

Initiieren des Veränderungsprozesses

Maßnahmen zum Initiieren der Veränderung haben vor allem symbolische Bedeutung und sind darauf ausgelegt, hohe Aufmerksamkeit zu erzeugen. Es ist zu signalisieren, dass nun ein für alle verbindlicher Veränderungsprozess eingeleitet wird. Die gewünschten Elemente der Unternehmenskultur werden dabei ganz konkret, mit scheinbar oberflächlichen Themen, Prozessen und Projekten gestaltet.⁹⁵⁹ Unabhängig von der Größe eines Unternehmens haben folgende Maßnahmen eine hohe symbolische Bedeutung:

⁹⁵⁷ Vgl. auch Buschor (1996) S. 229

⁹⁵⁸ Die Analyse der Elemente der Unternehmensführung im Zusammenhang mit der festgestellten Ist-Kultur bietet erste Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur, in dem sie aufzeigt, welches Element der Unternehmensführung das angestrebte innovative Verhalten am meisten behindert.

STEINLE u.a. verwenden zur Abschätzung ‚kultureller Risiken‘ ein Portfolio, das die strategische Ausrichtung des Unternehmens in Aktionsprogramme aufsplittet und diese in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für die Gesamtstrategie und deren Vereinbarkeit mit der Kultur im Portfolio positionieren und so zu folgenden Auswertungsklassen kommen: unvertretbares, tragbares, vernachlässigbares oder kein Risiko, vgl. Steinle u.a. (1994), S. 137.

⁹⁵⁹ Vgl. Buschor (1996), S. 233

- Die Veränderung des Unternehmensauftritts nach außen, durch bspw. einen neuen Werbeauftritt, sowie die Einführung neuer Bezeichnungen z.B. für bestimmte Stellen/Positionen im Unternehmen, die Innovation thematisieren und ihr damit einen hohen Stellenwert gibt. So kann beispielsweise auf hoher Führungsebene die Position eines Ideenmanagers eingerichtet werden.⁹⁶⁰
- Das Austauschen von Top-Managern bzw. die Einstellung von Top-Managern, die innovationsorientierte Werte (bereits) verkörpern.⁹⁶¹ Durch die Besetzung wichtiger Stellen und Führungspositionen mit Mitarbeitern, die innovationsorientiert Werte in ihrem Verhalten zeigen, können einerseits zu Beginn des Prozesses deutliche Zeichen gesetzt und andererseits der laufende Kulturveränderungsprozess beschleunigt werden.
- Reorganisation des Betrieblichen Vorschlagswesens, indem ineffiziente und verwaltungslastige Elemente eliminiert werden und ein neues ‚Innovationsnetzwerk‘ aufgebaut wird, das fester Bestandteil der Personalentwicklung für Führungskräfte wird und mit sofortiger Wirkung von einer angesehenen Führungskraft im Unternehmen umgestaltet wird.⁹⁶²

Darüber hinaus ist der Veränderungsprozess kommunikativ anzustoßen. Dabei ist es um so aufwendiger einen inhaltlich wirksamen ‚Startschuss‘ für den Veränderungsprozess zu geben, je größer ein Unternehmen ist. Bei internationalen Unternehmen mit mehreren zehntausend Mitarbeitern sind flächendeckende Konzepte einzusetzen, die sich schnell in einer Art Schneeballsystem zu Selbstläufern entwickeln. Dies erfolgt, in dem zunächst die obersten Führungskräfte einen gemeinsamen und intensiven Prozess durchlaufen, indem sie ein gemeinsames Verständnis der Ist-Kultur und der anzustrebenden Kultur gewinnen und gemeinsam den Handlungsbedarf und die Schritte der Veränderung festlegen. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis erreicht ist und ein verbindliches Konzept für die eigene Veränderung i.S. der Vorbildfunktion und der Veränderung der Organisation festgelegt ist, kann die flächendeckende Kommunikation und Umsetzung der Veränderung in den jeweiligen Organisationseinheiten und Standorten angestoßen werden. Hierzu empfiehlt sich die Durchführung einer Kick-off-Veranstaltung⁹⁶³ für alle Mitarbeiter des Unternehmens oder der betreffenden Organisationseinheit⁹⁶⁴, ggf. mit Familienangehörigen bzw. Partnern. Für Veranstaltungen mit großen Gruppen, die auf den ersten Blick kaum handhabbar erscheinen, kann auf neue Formen der „temporären Gestaltung innerbetrieblicher Kommunikations- und Interaktionsprozesse“⁹⁶⁵ zurückgegriffen werden. Ihre Wesensmerkmale sind, dass sie mit mehreren hundert Personen stattfinden können, nicht chaotisch oder anarchistisch verlaufen, sondern ein offener Meinungsaustausch stattfindet, indem mit nicht-hierarchischen, zur Selbstorganisation einladenden Strukturen Partizipation,

⁹⁶⁰ Vgl. Scholz (1990), S. 37, Skirl (1994), S. 64. Gerade hier gilt es jedoch, das Prinzip der Glaubwürdigkeit strikt anzuwenden: Ist diese Position nicht mit entsprechender Verantwortung ausgestattet oder wird sie mit einer Führungskraft besetzt, die bekanntermaßen im Unternehmen kein hohes Ansehen genießt, ist eine dysfunktionale Wirkung vorprogrammiert. HAUSER weist ferner darauf hin, dass Maßnahmen dieser Art ein Indikator dafür sind, dass innovationsorientierte Werte und Normen nicht internalisiert sind, vgl. Hauser (1990), S. 39.

⁹⁶¹ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 140, Scholz (1990), S. 37, Malik (2000), S. K3, für den der „Austausch eines genügend großen Teiles von Führungskräften“ die effektivste Maßnahme zur Veränderung der Unternehmenskultur ist.

⁹⁶² Vgl. Skirl (1994), S. 64 und zur entsprechenden Gestaltung des Innovationsnetzwerkes vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung sowie Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung zur Einplanung der Tätigkeit im Innovationsnetzwerk in die Karriereplanung im Unternehmen.

⁹⁶³ Vgl. Scholz (1990), S. 37

⁹⁶⁴ Mit Organisationseinheit ist nicht zwangswise ein Funktionsbereich gemeint, die Unterteilung kann auch objektorientiert, z.B. pro Division oder pro Standort erfolgen. Ist eine sinnvolle Aufgliederung nur nach Funktionen möglich, ist unbedingt darauf zu achten, dass sich im Sinne der angestrebten innovationsfördernden Unternehmenskultur bei diesem Vorgehen keine dysfunktionalen funktionspezifischen Subkulturen entwickeln.

⁹⁶⁵ Mandl (1999), S. 53

trotz der hohen Teilnehmerzahl, glaubwürdig möglich ist. Beispiele solcher Großgruppeninterventionen sind die Zukunftskonferenz, die Open Space Technologie und Dialogos.⁹⁶⁶

Nach dem Initiieren des Veränderungsprozesses kommt es darauf an, dass alle Mitarbeiter den Prozess der Veränderung als Bestandteil ihrer täglichen Arbeit empfinden und möglichst viele Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten und alle Maßnahmen der Unternehmensführung, mit denen sie konfrontiert werden, die Veränderung wahrnehmbar machen.⁹⁶⁷ Eine hohe symbolische Wirkung hat dabei die Veränderung der Organisationsstruktur.

Organisatorische Maßnahmen

Organisatorische Rahmenbedingungen können kurzfristig durch einmalige und zeitlich befristete Maßnahmen oder durch die dauerhafte Veränderung der formalen Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens verändert werden. Diese geben den formalen Rahmen für die weitere Kultur-entwicklung vor, in dem sie die offiziellen Informations- und Kommunikationswege determinieren.⁹⁶⁸

Zunächst werden zeitlich befristete organisatorische Maßnahmen vorgestellt. Durch diese Art von Institutionalisierung wird für innovationsfördernde Werte und Themen eine „anerkannte Form“⁹⁶⁹ geschaffen, die einen hohen Grad an Aufmerksamkeit im Unternehmen erlangt und keine Gewöhnung i.S. von Routine ermöglicht. Sind Maßnahmen dieser Art notwendig bzw. müssen sie verhältnismäßig lang aufrechterhalten werden, ist davon auszugehen, dass Innovationsorientierung noch kein fester Bestandteil der selbstverständlich gelebten Kultur ist.⁹⁷⁰

- Wenn die Ist-Analyse der Unternehmenskultur ergibt, dass das Unternehmen von vielen verschiedenen dysfunktionalen Subkulturen geprägt ist, können zeitlich befristete Projektgruppen dazu genutzt werden, eine einheitliche Werte- und Normbasis im Unternehmen zu fördern: Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionsbereiche arbeiten eng und ausschließlich in einer neu und speziell dafür definierten Projektgruppe zusammen, die eine Aufgabe mit innovativem Charakter bewältigen muss, wie z.B. der Markteinführung eines neuen Produktes oder der Entwicklung eines innovationsorientierten Anreizsystems. Nach Abschluss der Projektarbeit werden diese Mitarbeiter wieder in die Primärorganisation integriert. Dort fördern sie den angestrebten kulturellen Wandel, indem sie dafür sorgen, dass in allen Bereichen der Primärorganisation die gleichen innovationsorientierten Werte und Normen internalisiert werden, wie die, die sie zuvor in der abgelösten Projektgruppe selbst gelebt und internalisiert haben.⁹⁷¹
- Auch bei weniger ausgeprägte Subkulturen erzeugen organisatorische Maßnahmen, wie z.B. die Einrichtung eines Steuerkreises, der den Veränderungsprozess für einen definierten Zeitraum

⁹⁶⁶ Vgl. Mandl (1999), S. 54, Skirl (1994), S. 67 sowie Bunker, Alban (1997) zur ausführlicheren Beschreibung der erwähnten Verfahren von Großgruppeninterventionen.

⁹⁶⁷ Vgl. Oefner-Py (1996), S. 18

⁹⁶⁸ Vgl. Steinle u.a. (1993), S. 139

⁹⁶⁹ Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 352 und Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch sowie Kapitel 1.4.1 Untersuchungsumfang und -gegenstand: Automobilhersteller in dem der Begriff Institutionalisierung im Zusammenhang mit Innovationsmanagement interpretiert wird.

⁹⁷⁰ Vgl. Hauser (1990), S. 39

⁹⁷¹ Vgl. Steinle u.a. (1993), S. 140, Wever (1997), S. 169, Zimmer (2001), S. 54

steuert und kontrolliert, bis er ohne Anstoß von außen läuft, für eine hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen.⁹⁷²

- Die Einrichtung von ‚Zukunftsprojekten‘, die zu ausgewählten Themen bzw. Suchfeldern mögliche Positionen des Unternehmens erarbeiten oder grundsätzlich Themen identifizieren, die in Zukunft den Automobilbau verändern werden und diese Ergebnisse im Unternehmen vor möglichst vielen Mitarbeitern und der Geschäftsleitung präsentieren, macht die Bedeutung von Innovation für das Unternehmen begreifbar.⁹⁷³

Kurzfristige und einmalige strukturelle Maßnahmen sind i.d.R. dann zu empfehlen, wenn die Ist-Kultur von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur weit entfernt ist und das Unternehmen deshalb einerseits ‚aufgerüttelt‘ werden muss und andererseits nicht gleich als Ganzes in den Kulturveränderungsprozess integriert werden kann.

Abgesehen von diesen temporären organisatorischen Maßnahmen, sind die grundsätzlichen Strukturierungsprinzipien der Organisation, die formale Aufbau- und Ablauforganisation, im Hinblick auf ihr Potenzial zur Innovationsförderung zu hinterfragen. Sie müssen dauerhaft innovatives Verhalten und eine innovationsorientierte Aufgabengestaltung gewährleisten.⁹⁷⁴ Dabei sind folgende Aspekte der Organisation zu prüfen⁹⁷⁵:

- **Strukturierungsprinzip:** Welches wird derzeit gelebt und welches fördert im vorliegenden Fall Innovation besser (divisional, funktional oder Matrix)?
- **Verantwortung:** Welche Verantwortung hat derzeit eine Organisationseinheit und welche Gestaltungsmöglichkeit gibt es zur Förderung der Innovationsorientierung (profit oder cost center)?
- **Struktur Leitungssystem:** Wie viele Leitungsebenen gibt es und wie viele Stellen umfasst die Leitungsspanne? Ist die vorgefundene Struktur förderlich für die notwendige Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit sowie Offenheit?
- **Prinzipien** der Stellenbildung und Koordination sowie die Strukturierung von Abläufen: Ist Delegation und Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen im ausreichenden Umfang gewährleistet, so dass eine hohe Leistungsmotivation möglich ist?

Dauerhafte organisatorische Maßnahmen verändern langfristig den Entwicklungsrahmen der Unternehmenskultur. Zur inhaltlichen Vermittlung, Wahrnehmung und Interpretation innovationsorientierter Werte und Normen sind vor allem Maßnahmen des Personalmanagements einzusetzen. Die Anpassung des Personalmanagements und des Führungsverhaltens sind zwei der bedeutendsten und effektivsten Veränderungen im Rahmen der Kulturgestaltung.⁹⁷⁶

⁹⁷² Vgl. Weinreich (1999), S. 21

⁹⁷³ Vgl. Weinreich (1999), S. 21, Zimmer (2001), S. 54

⁹⁷⁴ Zur Notwendigkeit der Übereinstimmung von Formal- und Verhaltensstruktur vgl. Hanft (1998), S. 133ff.. Für Hinweise zur dauerhaften Ausgestaltung innovationsfördernde Organisationsstrukturen, die die grundlegenden Aspekte der Strukturierung, mit Schwerpunkt auf den individuell und unmittelbar spürbaren Gestaltungsmerkmalen, berücksichtigen vgl. Kapitel 4.2.4.3 Aufgabengestaltung: Bedeutung der Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeit.

⁹⁷⁵ Vgl. Steinle u.a. (1993), S. 139f. und Bürgel u.a. (1996), S. 152ff. für die grundlegende Begriffe der Organisationstheorie im Zusammenhang mit Innovation und Forschung & Entwicklung.

⁹⁷⁶ Vgl. Scholz (1990), S. 37, Schnyder (1998) S. 104f., Hauser (1990), S. 46

Über die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sowie über die Führungsinstrumente kann jeder im Unternehmen erreicht werden. Auch wenn das Prinzip der Partizipation umgesetzt wird, das allen Mitarbeitern Verantwortung für den Veränderungsprozess übergibt, trägt die exponierte Rolle von Führungskräften dennoch dazu bei, dass sie für den Kulturveränderungsprozess von hoher Bedeutung sind.⁹⁷⁷ Die Rolle der Führungskraft in Unternehmen ist i.d.R. mit einem vergleichsweise hohen Status belegt. Kommunikationsprozesse zwischen Personen, die Rollen mit unterschiedlichem Status im Unternehmen begleiten, verlaufen tendenziell asymmetrisch. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte ihre Werte- und Normvorstellungen automatisch auf andere übertragen können. Sie üben aber aufgrund ihrer höheren sozialen Stellung einen besonderen Einfluss auf die Kommunikation und deren Inhalte aus. Ferner deuten empirische Untersuchungen darauf hin, dass Mitarbeiter vergleichsweise oft versuchen, mit Statushöheren zu kommunizieren, so dass Führungskräfte besonders oft in Kommunikationsprozesse eingebunden sind.⁹⁷⁸

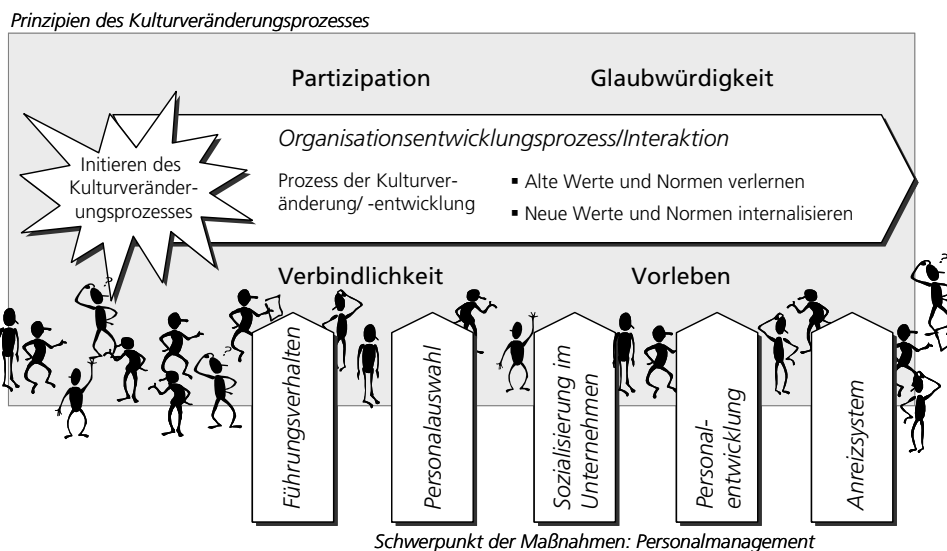


Abbildung 63: Prinzipien und Schwerpunkt der Maßnahmen zur Kulturveränderung

Vorleben und Führungsverhalten

Dabei ist entscheidend, die neue Grundausrichtung nicht nur vorzutragen, sondern durch konsequente Verhaltensausrichtung zu unterstreichen und zu bestätigen. Im Sinne des symbolischen Managements müssen Führungskräfte symbolische Sinnpotenziale durch Schwerpunkte in ihrem eigenen Verhalten aufbauen.⁹⁷⁹ Die Betonung bestimmter Aktivitäten lässt erkennen, welche Themen und Verhaltensweisen als ‚wichtige‘ anzusehen sind. So können beispielsweise Führungskräfte ihre **Sensibilität** gegenüber Veränderungen dadurch demonstrieren, dass sie sich regelmäßig über neue

⁹⁷⁷ Vgl. Hauser (1990), S. 37ff. der darüber hinaus die Beeinflussung der Unternehmenskultur und ihr Potenzial zur Förderung von Innovationen durch Persönlichkeitsmuster der klassischen, psychoanalytischen Theorie aufzeigt.

⁹⁷⁸ Vgl. Jacobsen (1996), S. 121ff., Stengel (1999), S. 839
Der Status bringt den sozialen Rang einer Rolle zum Ausdruck. Je höher der Status, desto höher ist das Ansehen der Rolle und desto höher die Wertschätzung, die auch dem Rolleninhaber entgegengebracht wird. Vgl. Jacobsen (1996), S. 124ff. sowie zur Definition der sozialen Rolle Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess.

⁹⁷⁹ Vgl. auch SCOTT, BRUCE die ebenfalls, unterstützt durch empirische Untersuchungen, Führungskräften eine besondere Rolle im Rahmen der Wahrnehmung innovationsfördernder Elemente der Unternehmenskultur zuweisen, vgl. Scott, Bruce (1994), S. 585 und S. 600. Vgl. ähnlich Hargadon, Sutton (2001), S. 54, Diehl (1987), S. 102, Schein (1995), S. 20, Bullinger, Korge (2000), S. 131, von Rosenstiel (1999a), S. 21.

Verfahren, neue Werkstoffe, Produkte oder Managementmethoden durch Mitarbeiter oder externe Experten informieren lassen und dann gemeinsam mit Mitarbeitern über die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen diskutieren.⁹⁸⁰ Oder sie können **Offenheit** gegenüber Neuem und anderen Denkweisen dadurch zeigen, dass sie auch unübliche Vorgehensweisen bei der Problemlösung, die sich nicht streng an bekannte Wege und die Logik des reinen Fachwissens halten, anerkennen.⁹⁸¹

Erst das alltägliche und selbstverständliche Vorleben der postulierten Werte und Normen macht diese glaubwürdig und fördert deren Akzeptanz.⁹⁸² Wenn nach Ankündigungen und Initiativen kein aktives Vorleben der angestrebten Werte und Normen erfolgt und keine Veränderung im Verhalten der Führungskräfte sichtbar wird, wird die Erwartungshaltung enttäuscht und die Demotivation ist größer, als wenn nichts gemacht worden wäre.⁹⁸³

„Vorleben“ funktioniert dabei nicht via Mailsystem und schriftliche Mitteilungen, sondern durch direkte, persönliche Kommunikation, die non-verbale Kommunikation zulässt. Erst die entsprechende Gestik und Mimik lassen erkennen, ob bspw. die Aufforderung zum ständigen Hinterfragen tatsächlich erwünscht ist oder ob die Umsetzung der Aufforderung eher „abwinkende“ und „augenrollende“ Reaktionen bei Führungskräften hervorruft. Auch das Bekenntnis zum Arbeiten im Team, bei dem Hierarchien weniger Bedeutung haben, kann erst an Glaubwürdigkeit gewinnen, wenn bspw. die hierarchische Sitzordnung in Besprechungsräumen von den Führungskräften nicht mehr durch entsprechendes Auftreten eingefordert wird. Die Aufforderung, Fehler nicht zu bestrafen, sondern aus ihnen zu lernen, kann dadurch unterstrichen werden, dass bei Offenbarung eines Fehlers verbal und non-verbal eine entsprechend aufmunternde Reaktion zur Analyse des Fehlers und zur gemeinsamen Schlussfolgerung daraus, wie der Fehler zukünftig vermieden werden kann, erfolgt.⁹⁸⁴

Ob eine Internalisierung der innovationsorientierten Werte und Normen gelingt, hängt folglich stark davon ab, wie im Unternehmen geführt wird und auf welche Art und Weise im Unternehmen Sichtweisen und Bedeutungsinhalte an andere herangetragen werden.⁹⁸⁵

Neben Führungskräften haben vor allem Schlüsselpersonen informeller Netzwerke hohes Potenzial, den Kulturveränderungsprozess zu beeinflussen. Aufgrund ihrer informellen Machtposition und ihrem großen Kommunikationsnetzwerk haben ihr Verhalten und ihre Meinung einen vergleichsweise großen Einfluss auf den Kulturveränderungsprozess und die Meinungsbildung darüber. Sie beeinflussen jenseits der formalen Normen und offiziellen Prozesse das, was im Unternehmen wirklich erwünscht oder unerwünscht ist. Damit können sie eine verstärkende oder unterbindende Wirkung für das beabsichtigte Ergebnis des Veränderungsprozesses erzeugen. Können Schlüsselpersonen infor-

⁹⁸⁰ Vgl. Nütten, Sauermann(1988), S. 161

⁹⁸¹ Vgl. Linneweh (1998), S. 196

⁹⁸² Vgl. Jacobsen (1996), S. 167, Tushman, O'Reilly (1998), S. 173f., Steinle u.a. (1994), S. 142, Graumann (1994), S. 399f., Simon (1990), S. 3

⁹⁸³ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 255

⁹⁸⁴ Vgl. Jacobsen (1996), S. 110f., Tushman, O'Reilly (1998), S. 171ff.

⁹⁸⁵ Vgl. ausführlich Kapitel 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten.

meller Netzwerke für die neuen Kulturelemente begeistert werden, ist zu empfehlen, diesen ebenfalls als ‚Treiber der Veränderung‘ eine aktive und wichtige Rolle im Veränderungsprozess zu übertragen.⁹⁸⁶

Anreizsystem

Für die Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur ist es von großer Bedeutung, dass das betriebliche Anreizsystem nicht nur an die Erfüllung und Gestaltung fachlicher Arbeitsleistung gekoppelt ist, sondern auch die Übernahmen und konstruktiven Weiterentwicklungen des innovationsorientierten Werte- und Normensystems fördert. Bei der Gestaltung betrieblicher Anreizsysteme ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Höhe der Bereitschaft, sich für die Zielerreichung sowie die gemeinsamen Werte und Normen des Unternehmens einzusetzen, mit der Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen bei der Anreizgestaltung positiv korreliert. Deshalb ist bei der Gestaltung des Anreizsystems darauf zu achten, dass innovationsorientierte Werte, Engagement sowie Ergebnisse im Innovationsprozess und Interesse für die Zukunft individuenübergreifend gefördert werden, bei der Bewertung der Leistung und der Anreizgewährung an sich jedoch eine individuelle Ausgestaltung möglich ist.⁹⁸⁷

Personalauswahl

Mitarbeiter, die erstmalig in das Unternehmen eintreten, haben bereits Sozialisationsprozesse durchlebt.⁹⁸⁸ Sie werden immer prüfen, ob die neu aufzunehmenden Inhalte mit ihrem bestehenden Wissen vereinbar sind. Idealerweise wird Neues internalisiert, ohne Bewährtes in Frage zu stellen. Die Sozialisation verfolgt demnach vergleichsweise reibungslos, wenn die inhaltliche Übereinstimmung zwischen dem vorhandenen Wissen und dem ‚neuen‘ Wissen verhältnismäßig groß ist.⁹⁸⁹ Deshalb ist es bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wichtig, auf eine hohe Übereinstimmung bzw. großes Potenzial zur Annäherung der individuellen und unternehmensspezifischen Werte und Normen zu achten. Kulturbewusste Unternehmen erweitern deshalb dauerhaft ihre Personalauswahl um kulturelle Elemente.⁹⁹⁰

Sozialisierung

Neue Mitarbeiter erfahren im Unternehmen zunächst eine explizite Phase der Sozialisierung, die Einarbeitungsphase, in der sie berufs- und positionsspezifische Rollenmuster des Unternehmens erlernen, die ‚alte‘ Mitarbeiter bereits internalisiert haben und ihrerseits an neue Mitarbeiter, bewusst und unbewusst, herantragen. Je häufiger und je intensiver Interaktionen stattfinden, desto schneller erfolgt der Lernprozess bei neuen aber auch bei alten Mitarbeitern. Denn im Rahmen des Kultur-

⁹⁸⁶ Vgl. auch Krackhardt, Hanson (1993), S. 105, Stengel (1999), S. 839

⁹⁸⁷ Vgl. ausführlich Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen.

⁹⁸⁸ Vgl. z.B. zu primären, in der Kindheit prägenden, und sekundären, vor allem durch die wechselnden gesellschaftlichen Umfeldsituationen in Schule und Unternehmen etc. geprägten, Sozialisierungsprozessen Jacobsen (1996), S. 93ff..

⁹⁸⁹ Vgl. Jacobsen (1996) S. 95f. und 99f. sowie COHEN der feststellt: „Der Mensch fühlt sich durch Verhalten bereichert, welches Werte bestärkt und weniger durch Verhalten, welches nicht wertebezogen ist, er fühlt sich durch Verhalten verletzt, welches nicht mit seinen tief verwurzelten Werten in Einklang steht.“ (Cohen (1996), S. 244)

⁹⁹⁰ Vgl. Kapitel 4.2.3.1.1 Fit zwischen individueller Werthaltung und Unternehmenskultur

veränderungsprozesses müssen die neuen Werte und Normen auch von Mitarbeitern internalisiert werden, die schon länger im Unternehmen sind. Die Internalisierung hat ein fortgeschrittenes Stadium erreicht, wenn nicht nur explizite Verhaltensmuster der symbolischen Ebene eine Angleichung gefunden haben, bspw. durch die Anpassung der Sprache, sondern auch die tiefer liegenden Werte-, Normen- und Bedeutungsstrukturen.⁹⁹¹

Personalentwicklung

Die Beurteilung des Personalentwicklungsbedarfs der Mitarbeiter wird um kulturelle Aspekte erweitert, was sich vor allem dahingehend auswirkt, dass die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen einen größeren Schwerpunkt einnimmt, als bisher in der Praxis üblich⁹⁹². SCHLITTER spricht von einem „Grundstock an neuerungsbegegnenden Kenntnissen und Fähigkeiten [...die die...] Innovationsfähigkeit des Unternehmens mitbestimmen.“⁹⁹³ Vor allem für Schlüsselpersonen bzw. Rollenträger im Innovationsprozess und Führungskräfte, die wegen ihrer exponierten Rolle durch ihr Verhalten vergleichsweise hohes Potenzial zur Kulturbeeinflussung haben, sind solche Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen.⁹⁹⁴

Die Veränderung der Unternehmenskultur darf nicht damit enden, von der Ist- zur Soll-Kultur zu kommen, deren Werte und Normen zu etablieren und dann für immer festzuschreiben. Dies würde schon den Inhalten einer innovationsorientierten Unternehmenskultur widersprechen. Ziel ist es, zeitlich überdauernde Lernprozesse zu fördern und aufrecht zu erhalten. Hier bietet die **Organisationsentwicklung** vielfältige Ansatzpunkte und Methoden, vor allem den kulturellen Wandlungsprozess und damit die Veränderungsbereitschaft einer Organisation (laufend) zu fördern, indem Organisationsstrukturen und/oder individuelles Verhalten geändert werden.⁹⁹⁵ Der Prozess des organisatorischen Wandels beruht auf den Lernprozessen aller Unternehmensmitglieder durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung und nicht durch manipulative Beeinflussung. Die Organisationsentwicklung versteht sich dabei als Hilfe zur Selbsthilfe, die keine konkreten Lösungsmuster vorgibt. Idealerweise nähern sich Werte und Normen von Gruppenmitgliedern über die gemeinsame Lösung von Sachproblemen. Neben offener Information werden Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen, die es Mitarbeitern ermöglichen, ein gemeinsames Verständnis der Ist-Kultur, der Ziele, der Soll-Kultur und der Veränderungsnotwendigkeit zu entwickeln. In regelmäßigen Führungskräfte- und Mitarbeitergesprächen⁹⁹⁶ werden notwendige Teilschritte der Veränderung besprochen und Verant-

⁹⁹¹ Vgl. Jacobsen (1996), S. 96, Steinle u.a. (1994), S. 140, Scholz (1990), S. 26 und detaillierter zur Sozialisation Kapitel 4.2.3.1.2 Leistungsmotivationsfördernder Personaleinsatz.

⁹⁹² Vgl. Kapitel 4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens in dem aufgezeigt wird, dass für die befragten Unternehmen soziale Kompetenz zwar wichtig ist, aber bei der Gestaltung von Maßnahmen zur Personalentwicklung nicht angemessen berücksichtigt wurden.

⁹⁹³ Schlitter (1992), S. 97

⁹⁹⁴ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 141 und Kapitel 4.2.3.2 Innovationsfördernde Personalentwicklung

⁹⁹⁵ Für einen Überblick der Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung und eine ausführlichere Definition der Organisationsentwicklung sowie deren Einsatz zur Förderung organisationaler Lernprozesse und einer innovationsfördernden Unternehmenskultur vgl. z.B. von Rosenstiel (1992), S. 416ff., Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 249ff., Argyris (1992), S. 213ff., Hauser (1990), S. 137ff., Steinle u.a. (1994), S. 141, Scholz (1990), S. 37, Schlitter (1992), S. 123f.. Die einzelnen Ansätze und Maßnahmen der Organisationsentwicklung sind dabei genau zu prüfen und auf die jeweiligen Situationen anzupassen. Vor allem die experimentellen Maßnahmen und solche, die in laborähnlichen Bedingungen durchgeführt werden sind im Hinblick auf den Umsetzungserfolg in der Unternehmenspraxis eher kritisch zu betrachten.

wortlichkeiten für deren Umsetzung festgelegt. Fortschritte aber auch Rückschläge und Stagnationen werden regelmäßig besprochen und es werden gemeinsam Lösungen erarbeitet.⁹⁹⁷

Vor allem die personalen Ansätze der Organisationsentwicklung haben immer auch zum Ziel, den Lernprozess des einzelnen Mitarbeiters zu fördern, indem ihm bewusst Gelegenheit zur Reflexion gegeben wird, wobei der Reflexionsprozess durch Feedbacks initiiert wird. Die Förderung individueller Lernprozesse fördert indirekt auch organisationale Lernprozesse und damit die Offenheit und Veränderungsbereitschaft des Unternehmens.⁹⁹⁸ Diese sind Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung sowie Weiterentwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur und somit von Innovation. Organisationsentwicklung ist kein abgeschlossenes Projekt, sondern fortwährendes Lernen, das als Prinzip in den betrieblichen Alltag zu integrieren⁹⁹⁹ und um Maßnahmen der Personalentwicklung sinnvoll zu ergänzen ist. Innovationsfördernde Organisations- und Personalentwicklung bedingen sich gegenseitig.¹⁰⁰⁰

4.2.2.2 Rollenerwartung im Innovationsprozess

Neben dem insgesamt für Innovation offen eingestellten Verhalten in Unternehmen wirkt das Potenzial der innovationsfördernden Unternehmenskultur vergleichsweise direkt über die Beeinflussung der Bildung von konkreter Erwartungshaltung an die Rollen im Innovationsprozess. Ungenauigkeiten im Rollenverständnis führen zu Konflikten, so dass die Gefahr einer Versteifung auf funktionale Interessen zu Lasten eines echten Engagements im Innovationsprozess provoziert wird. Klar gelebte Vorstellungen von den Rollen und Erfordernissen im Innovationsprozess führen zu klaren und explizit sowie implizit demonstrierten Erwartungshaltungen an die einzelnen Rollenträger im Innovationsprozess.¹⁰⁰¹ Damit sind keine formalistischen oder bürokratischen Stellenbeschreibungen gemeint, die dem Einzelnen eine Berechtigung für sein Handeln geben. Vielmehr geht es darum, durch bewusste und klar zum Ausdruck gebrachte Erwartungshaltung innovatives Verhalten zu fördern. Dabei muss festgestellt werden: „Managing innovation is easy, managing expectations is hard“¹⁰⁰², weil es keine eindeutige und konkrete Anleitung zur Steuerung von Erwartungshaltungen gibt. Auch hier gilt das Prinzip der gegenseitigen Beeinflussung der Unternehmenskultur und des Verhaltens des Einzelnen. Alle Mitarbeiter im Unternehmen beeinflussen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur und die Erwartungshaltung, die den einzelnen Rollenträgern entgegengebracht wird. Die größte Einflussmöglichkeit auf die Bildungen von Erwartungshaltungen haben Führungskräfte und Schlüsselpersonen informeller Netzwerke, weshalb sie nach dem Prinzip des

⁹⁹⁶ Maßnahmen innerhalb der Organisationsentwicklung sind vor allem auf die Förderung von teamorientierten Problemlösungsprozessen und Interaktion ausgerichtet, wie z.B. durch regelmäßige Führungskräfte- und Mitarbeitergespräche, hierarchieübergreifende offene Gremien- und Projektarbeiter, Qualitätszirkel, Lernstätten, teilautonome Arbeitsgruppen etc.. Dabei sind das Maß der Partizipation und des Dialogs unternehmensindividuell auszugestalten. Vgl. Steinle u.a. (1993), S. 138f., Sommerlatte (2000), S. 5

⁹⁹⁷ Vgl. Sommerlatte (2000), S. 5

⁹⁹⁸ Vgl. hierzu auch den Beginn von Kapitel 4.2.2.1 Innovationsfördernde Unternehmenskultur, der die Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und dem Verhalten der Mitarbeiter aufzeigt und Hauser (1990), S. 147.

⁹⁹⁹ Vgl. Jacobsen (1996), S. 163, Steinle u.a. (1994), S. 141, Stata (1989), S. 70, der die hohe Effektivität des ‚learning by doing‘ in der Gruppe im Rahmen der täglichen Arbeit betont.

¹⁰⁰⁰ Vgl. zu den Wechselwirkungen zur innovationsfördernden Personalentwicklung Schlitte (1992), S. 119-126, Hauser (1990), S. 139 und Kapitel 4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens.

¹⁰⁰¹ Vgl. Sommerlatte (2000), S. 5

¹⁰⁰² Schrage (1999), S. 170

Vorlebens besonders gefordert sind,¹⁰⁰³ folgende Erwartungshaltungen an das Verhalten aller Mitarbeiter, der Führungskräfte selbst und der Rollenträger im Innovationsprozess¹⁰⁰⁴ wahrnehmbar zu machen:¹⁰⁰⁵

■ **Erwartungen an alle Mitarbeiter, auch Führungskräfte**

- Von jedem einzelnen Mitarbeiter wird erwartet, dass er Kollegen hilft und nicht etwa Konkurrenten in ihnen sieht.¹⁰⁰⁶
- Von jedem wird Selbständigkeit und Aktivität erwartet. Es wird nicht auf Aufforderung gewartet, etwas zu tun, sondern zu erledigende Aufgaben werden eigenständig angegangen.
- Von jedem wird erwartet, dass er sich für das Unternehmen und seine Produkte als Ganzes und den Unternehmenserfolg insgesamt interessiert.
- Es wird Aufgeschlossenheit gegenüber allen neuen Gedanken erwartet und eine Diskussionskultur, die in Neuerungen erst die Chancen und dann die Risiken sieht.

■ **Erwartungen an Ideenträger**

- Ideen zu Problemlösungen, zu Prozessen, Produkten etc. werden von jedem erwartet. Jeder Mitarbeiter ist also gleichzeitig auch Ideenträger.¹⁰⁰⁷
- Jede Idee, jede Anregung kann zu einer Innovation führen. Es werden keine technischen Quantensprünge erwartet. Jede Art sich einzubringen oder Ideen zu äußern, so lange sie konstruktiv ist, wird erwartet.
- Es wird konsequent erwartet, den Status Quo zu hinterfragen und dass sich Ideenträger nicht immer mit der erstbesten Lösung zufrieden geben.
- Von Ideenträgern wird erwartet, dass sie Ideen nicht als Geheimnis betrachten, sondern als Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung. Zur Realisierung von Ideen sind Verbündete zu suchen, indem z.B. das Innovationsnetzwerk aktiv genutzt wird, die Idee zu optimieren und umsetzungsfähig zu machen.

■ **Erwartung an Ideentransformator
(innerhalb eines institutionalisierten Innovationsnetzwerkes)**

- Von Ideentransformatoren wird erwartet, dass sie ehrliche Makler zwischen Ideenträger und Ideenumsetzer sind.
- Ideen werden ‚verursachungsgerecht‘ zugeordnet, d.h. derjenige, der die Idee hatte, wird bei den weiteren Schritten im Innovationsprozess eingebunden und informiert.

¹⁰⁰³ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und BRUCE, SCOTT, die durch empirische Untersuchungen herausfanden, dass die Höhe der Erwartung der Führungskraft an das innovative Verhalten der Mitarbeiter stark positiv mit dem tatsächlich gezeigten innovativen Verhalten bei Nicht-Akademikern. Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 585 und S. 600

¹⁰⁰⁴ Zum hier zugrunde gelegten Rollenmodell und zur Charakteristik der einzelnen Rollen siehe Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess.

¹⁰⁰⁵ Ähnlich konkrete Verhaltensregeln, die auf einem ganzheitlichen und positiven Menschenbild basieren, formuliert ARGYRIS für Kommunikationsprozesse zur Förderung von Lernprozessen. Vgl. Argyris (1994), S. 79ff.
Zu den formulierten Erwartungshaltungen vgl. auch Sommerlatte (2000), S. 5, Schlicksupp (1994), S. 32ff., Amabile u.a. (1996), S. 1159ff., Linneweh (1998), S. 196ff., Manzoni, Barsoux (1998), S. 51ff., Tushman, O'Reilly (1998), S. 142ff., Skirl (1994), S. 63ff..

¹⁰⁰⁶ Vgl. auch Hanson, von Oetinger (2001), S. 87

¹⁰⁰⁷ Vgl. auch Schneider (1993), S. 90

- Jede Idee wird als wertvolles Gut behandelt, auch wenn diese wenig Realisierungspotenzial hat. Die Bewertung der Ideen erfolgt ohne Vorurteile, auch ohne Vorurteile bzgl. des Ideenträgers.

■ **Erwartungen an Ideenumsetzer**

(Mitarbeiter mit entsprechendem fachlichen Know-how)

- Trotz der bei technischen Innovationen notwendigen Qualifikation als fachlich spezialisierter Ingenieur bzw. Entwickler wird von Ideenumsetzern erwartet, dass sie ‚fachliche Arroganz‘ ablegen und auch weniger spezialisierten Mitarbeitern zutrauen, kreativ zu sein.
- Ergänzend hierzu wird von Ideenumsetzern erwartet, dass sie Ideen, die nicht aus ihrem Bereich stammen, ohne Vorurteil betrachten, deren Wert erkennen und all ihr fachliches Wissen zu deren Realisierung einsetzen.
- Ideenumsetzer sollen pragmatisch und unkompliziert an die Umsetzung herangehen. Es wird erwartet, dass Mittel und Wege der Realisierung gesucht werden, anstatt Begründungen zu liefern, warum etwas nicht geht.

■ **Erwartungen an Führungskräfte (Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation werden als Führungskraft nach festgelegten Kriterien ausgewählt)**

- Innovation hat auf allen Ebenen des Managements eine hohe Priorität.
- Führungskräfte stehen als Dialogpartner im Innovationsprozess zur Verfügung und räumen dieser Tätigkeit entsprechende Prioritäten ein.
- Es wird erwartet, dass Führungskräfte ein Mindestmaß an Wissen über kreative Prozesse haben, sich mit Kreativität und Kreativitätstechniken auseinandersetzen und diese anwenden können.
- Es wird erwartet, dass sie Mitarbeitern die aktuellen Suchfelder erläutern können und Mitarbeiter dazu anleiten, ein gemeinsames Problemverständnis zu erlangen.
- Von Führungskräften wird erwartet, dass sie Mitarbeiter dazu ermutigen, Ideen zu äußern, die sie sich bisher nicht getraut haben zu formulieren.
- Befürwortung des Unkonventionellen und Ungewöhnlichen und Anleitung der Mitarbeiter, den ‚anderen‘ Weg noch zu suchen, wenn die vermeintliche Lösung gefunden ist. Sie vertreten Prinzipien, Werte und Normen so, dass sie hinterfragt werden können und ermutigen damit andere dazu, den Status quo tatsächlich zu hinterfragen.
- Aktive Unterstützung des institutionalisierten Innovationsmanagements (sofern vorhanden) und Achtung der Mitarbeiter, die für das Innovationsnetzwerk arbeiten.
- Von Führungskräften wird erwartet, dass Sie auch mit informellen Strukturen umgehen können und die Entwicklung der informellen Netzwerke im Unternehmen wahrnehmen, verstehen und nutzen können.¹⁰⁰⁸

¹⁰⁰⁸ Vgl. Linneweh (1998), S. 196

4.2.2.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren

Unternehmenskultur beeinflusst das Bilden von Erwartungshaltungen, prägt die charakteristische Art und Weise, wie Rollen und Beziehungen gelebt werden, wie Einfluss ausgeübt wird und wie ganz allgemein untereinander bzw. mit den Organisationsmitgliedern umgegangen wird.¹⁰⁰⁹ Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur und die spürbare Umsetzung der innovationsfördernden Werte und Normen über die zum Ausdruck gebrachte Erwartungshaltung im Unternehmen ist der ‚Nährboden‘ des innovativen Verhaltens. Es wird deutlich zum Ausdruck gebracht, was sozial erlaubt ist und zugleich von jedem Einzelnen gefordert bzw. erwartet wird.

Die Unternehmenskultur beeinflusst einerseits das Verhalten aller Mitarbeiter im Unternehmen, andererseits wird die Unternehmenskultur durch das Verhalten der Organisationsmitglieder und der Elemente der Unternehmensführung wiederum geprägt. Werte und Normen bringen zum Ausdruck, welche Erwartungen an Verhaltensweisen, die zu bearbeitenden Themenschwerpunkte und den Umgang miteinander gestellt werden. Die Einhaltung der Werte und Normen wird bei einer konsistenten Unternehmenskultur durch soziale Kontrolle gefördert, ohne negativen Druck aufzubauen. Dadurch, dass für (fast) alle Mitarbeiter die gleichen Themen, Prozesse und Verhaltensweisen gleich wichtig sind, wird die Koordination im Unternehmen erleichtert. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur wirkt deshalb vor allem auf das Zusammenspiel der Rollenträger im Innovationsprozess und im Unternehmen.

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen orientieren sich bei der Ausgestaltung ihrer Elemente an den Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens, indem sie speziell diesen Verhaltensmerkmalen Freiraum geben bzw. diese einfordern. Deswegen haben sie auch auf alle notwendigen Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens eine positive Wirkung. Besonders die Schlüsselfaktoren **Sensibilität**, **Offenheit** und **Kreativität** sind zu ihrer Entfaltung auf eine innovationsfördernde Unternehmenskultur angewiesen. Im Vergleich zum Faktor ‚Wissen‘ kommt es bei diesen Schlüsselfaktoren vor allem darauf an, sie zuzulassen und zu (re-)aktivieren, während der Schlüsselfaktor ‚Wissen‘ durch Aus- und Weiterbildung vergleichsweise direkt quantitativ und qualitativ erweitert werden kann.

Unter den in der Unternehmenspraxis analysierten Bedingungen und identifizierten Handlungsbedarfen sind zur innovationsfördernden Ausgestaltung der Unternehmenskultur folgende Schwerpunkte bei der Umsetzung zu setzen:

- **Bewusstsein über Möglichkeiten der Kulturgestaltung schaffen**

Weitere Sensibilisierung des Managements für die verhaltensbeeinflussende Wirkung und den umfassenden Charakter von Unternehmenskultur. Bewusstseinsbildung dafür, dass Kultur auf das Verhalten jedes Mitarbeiters wirkt, aber auch vom eigenen Verhalten geprägt wird. Entscheidend dabei ist, dass die Top-Führungskräfte dieses Bewusstsein entwickeln und der Kulturgestaltung entsprechend Priorität einräumen. Denn trotz Partizipation möglichst aller Mitarbeiter haben Führungskräfte eine besondere Bedeutung im Kulturveränderungsprozess und müssen nicht zuletzt deshalb lernen, auch informelle Strukturen im Unter-

¹⁰⁰⁹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 253f.

nehmen wahrzunehmen und damit umzugehen. Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass über die angestrebten Normen und Werte konkret sowie verständlich informiert wird, dass diese durch ihr eigenes Verhalten spürbar werden sowie deren Einhalten erstrebenswert ist und sie vor allem selbst glaubwürdiger Botschafter des innovationsorientierten Werte- und Normgefüges sind. Oft sind Führungskräfte jedoch Mitverursacher für den ‚innovationsfeindlichen‘ Zustand im Unternehmen. Zeigen Führungskräfte in dieser Situation keine ehrliche Bereitschaft, die Kultur gemeinsam innovationsfördernd zu gestalten, hilft nur ein Führungskräfteaustausch an Schlüsselstellen. Darüber hinaus sind die Maßnahmen der Kulturgestaltung sehr vielfältig und bleiben nicht bei der Forderung nach verändertem Führungsverhalten stehen. So können schon durch vergleichsweise einfache und oberflächliche Maßnahmen, wie die Veränderung von Stellenbezeichnungen oder Schaffung neuer Innovations-Stellen, Symbole der Veränderung werden. Allerdings dürfen damit einerseits, wie mit allen anderen Maßnahmen, keine Versprechungen gemacht werden, die später nicht gehalten werden können. Andererseits darf die Wirkung solch oberflächlicher Maßnahmen nicht überschätzt werden: Solche Maßnahmen schaffen es nur kurz, Aufmerksamkeit im Unternehmen auf Innovation zu lenken. Langfristig muss zwischen Wort und Tat bzw. Verhalten und zwischen allen Elementen der Unternehmenskultur sowie der Unternehmensführung Konsistenz bestehen.

■ **Sicherstellen der Konsistenz (Homogenität des Werte- und Normgefüges zu den Elementen der Unternehmensführung und zwischen diesen)**

Alle Maßnahmen, die zur Gestaltung der Unternehmenskultur angesprochen sind, sind als Elemente der Unternehmensführung Teil des unternehmerischen ‚Instrumentenkastens‘. Jede Maßnahme ist eine Art Signalgeber für die Inhalte, die Ernsthaftigkeit und Konsequenz der angestrebten innovationsfördernden Unternehmenskultur. Alle Maßnahmen werden bewusst oder unbewusst als Symbole dahinterliegender Bedeutungsinhalte wahrgenommen. Um dysfunktionale Subkulturen zu vermeiden, müssen die Bedeutungsstrukturen die gleichen Inhalte priorisieren, nämlich Innovation und die Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens. Dazu gehören vor allem folgende Inhalte, die unternehmensindividuell zu modifizieren bzw. zu erweitern sind:

- Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter
- Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit
- Hohe **Sensibilität** gegenüber Veränderungen und Veränderungsanzeichen
- Große **Offenheit** gegenüber Neuem und anderen Denkweisen
- Zulassen und Fördern von **Kreativität** und unkonventionellen Problemlösungen
- Hoher Stellenwert von Wissen und Wissensträgern

Um die geforderte Homogenität zu erreichen sind alle Elemente der Unternehmensführung, von der strategischen Planung über die Projektauswahl bis hin zum Führungsverhalten, und alle Elemente der Unternehmenskultur konsistent aufeinander abzustimmen. Besonders zu erwähnen sind die Maßnahmen des Personalmanagements und das Führungsverhalten, die vergleichsweise direkt auf Mitarbeiter wirken. Sie müssen innovatives Verhalten bspw. durch

die entsprechende Ausrichtung der Personalauswahl, des Führungsstils und der Anreizsysteme, die die Elemente innovativen Verhaltens priorisieren, fördern und fordern.

■ Kontinuierliche Pflege der Unternehmenskultur

Um die Entstehung dysfunktionaler Subkulturen zu vermeiden, sind möglichst alle Mitarbeiter bei der Kulturveränderung aber auch -weiterentwicklung einzubeziehen. Eine hohe Partizipation ist Voraussetzung für die Akzeptanz der veränderten Kultur. Zu keiner Zeit dürfen neue Werte oder Normen einfach diktiert werden. Je nach Größe des Unternehmens sind an der aktiven Kulturgestaltung interdisziplinär zusammengesetzte Gruppen flächendeckend zu beteiligen. Die in der Unternehmenspraxis offensichtlich vorherrschende Skepsis diesbezüglich begründet sich teilweise in der Furcht vor der zu bewältigenden ‚Masse‘ und dem damit verbundenen Aufwand. Klar ist, dass die Veränderung und die Verstärkung bzw. Weiterentwicklung von Unternehmenskultur viel Engagement und Zeit benötigt: Kulturgestaltung ist langwierig und konsequent zu verfolgen. Einmalige Aktionen reichen nicht aus, um neue, innovationsfördernde Werte und Normen zu internalisieren. Hierzu bedarf es vielfältiger Interaktionen und die Möglichkeit, sich intensiv austauschen zu können. Hier sei auf die erwähnten Instrumente zur Gestaltung von Großgruppeninterventionen, die bekannten Ansätze der Organisationsentwicklung und der Kommunikationsförderung verwiesen.¹⁰¹⁰ Wichtig ist, dass nachdem das neue Normen- und Wertgefüge eingeführt ist, eine kontinuierliche Verstärkung und Weiterentwicklung der Werte und Normen erfolgt. Gerade innovationsorientierte Unternehmenskulturen müssen dabei mentale Offenheit als Wert fördern und damit selbst auch offen genug sein, sich weiterentwickeln und verändern zu können, – allerdings immer unter Einbezug aller Organisationsmitglieder.

Die Bereitschaft, innovatives Verhalten, das sozial erlaubt ist und das von den Organisationsmitgliedern sogar erwartet wird, auch tatsächlich zu zeigen, ist u.a. abhängig, von dem in der spezifischen Situation vorhandenen Kompetenzzempfinden der Person. Kompetenzzempfinden des Individuums bezeichnet das subjektive Zutrauen, das eine Person in ihre eigenen Fähigkeiten hat, mit einer Situation oder Aufgabe fertig werden zu können. Das aktuelle Kompetenzzempfinden setzt sich nach DÖRNER aus zwei Komponenten zusammen: zum einen aus dem ‚Individuellen Können‘¹⁰¹¹, speziell dem Wissen über konkrete Verfahren (Verfügungswissen) und zum anderen aus dem Zutrauen in die eigene Problemlösungsfähigkeit (Kreativität). Hohes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten führt dazu, dass auch in Problemsituationen oder bei plötzlich auftretenden Hindernissen das Bestreben vorhanden ist, neue Lösungsmöglichkeiten zu suchen und nicht aufzugeben, wenn das objektiv vorhandene Verfügungswissen nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist. Dieses Zutrauen kann durch positive Erfahrung im Umgang mit Unsicherheit und Neuem gestärkt werden.¹⁰¹²

¹⁰¹⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.1 Information und Koordination im Innovationsprozess, in dem bereits informelle Kommunikation thematisiert wurde und auch Maßnahmen zu deren Förderung aufgezeigt werden.

¹⁰¹¹ Vgl. das folgende Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation

¹⁰¹² Vgl. Dörner (1996), S. 112f., Farr, Ford (1990), S. 68

Unter der Berücksichtigung der normativen Aussagen¹⁰¹³ der Principal-Agent-Theorie soll von folgenden Auswirkungen der Gestaltungsempfehlungen auf die Agency-Kosten ausgegangen werden:

Unter der Prämisse, dass eine konsistent zu den Unternehmenszielen gestaltete Unternehmenskultur den Koordinations- und Kontrollaufwand im Unternehmen verringert, soll davon ausgegangen werden, dass die bewusste Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig dazu beiträgt, die Agency-Kosten – beeinflusst durch hidden actions – geringer zu halten, als wenn die Unternehmenskultur nicht bewusst gestaltet und nicht konsequent innovationsfördernde Normen und Werte beinhaltet würde.

4.2.3 Individuelles Können für Innovation

Alle fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten¹⁰¹⁴ eines Menschen bestimmen das individuelle Können und somit seine Qualifikation für bestimmte Aufgabenstellungen. Voraussetzung für innovatives Verhalten ist eine den Aufgaben und Anforderungen im Innovationsprozess und den Routineprozessen entsprechende Qualifikation.

Die Qualifikation eines Mitarbeiters wird durch verschiedene Wissenskategorien und Kompetenzarten und deren jeweilige Ausprägung bestimmt. I.d.R. werden vier Kompetenzarten unterschieden, die je nach Autor differieren: In allen Konzepten werden die fachliche und soziale Kompetenz unterschieden. Auch die so genannte Persönlichkeitskompetenz wird mit großer Übereinstimmung als Kompetenzart angeführt.¹⁰¹⁵ Unterschiede ergeben sich in der vierten Kompetenzart. Je nach Autor werden hier Methodenkompetenz¹⁰¹⁶ oder Führungskompetenz¹⁰¹⁷ angeführt. Die vorliegende Arbeit schließt sich der Systematik von HILB¹⁰¹⁸ an und unterscheidet ferner Führungskompetenz. Methodenkompetenz wird unter fachlicher Kompetenz subsumiert.

- **Fachliche Kompetenz:** Fachliche, analytische Fähigkeiten und Kenntnisse für bestimmte Aufgabengebiete. Ein hoher Teil des damit verknüpften Wissens ist das Sach- und Verfügungswissen – oft in Form von prozeduralem Wissen.¹⁰¹⁹ Beispiel: spezifisches Fachwissen, Beherrschung einer bestimmten Methode oder eines Verfahrens.

¹⁰¹³ Vgl. Kapitel 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

¹⁰¹⁴ Manche Autoren unterscheiden zwischen Fähigkeiten (capabilities), als Kompetenzen, die unabhängig vom Aufgabenfeld sind und Fertigkeiten (skills), als Kompetenzen und Leistungsvermögen, die aufgabenbezogen sind, vgl. Schüppel (1996), S. 60, Knoblauch (1996), S. 55, Schlitter (1992), S. 10f.. Diese Unterscheidung wird in der vorliegenden Arbeit nicht vorgenommen. Vielmehr wird im Folgenden an angebrachten Stellen Bezug genommen zu den einzelnen Wissenskategorien (Sach-, Verfügungs- und Orientierungswissen, vgl. Kapitel 3.3 Wissen: Basis zur Generierung von Ideen und neuem Wissen) und es werden die fachlichen bzw. überfachlichen Fähigkeiten weiter differenziert. Die Begriffe **Kompetenz** und **Fähigkeit** werden dabei synonym verwendet während die **Qualifikation** die Eignung eines Mitarbeiters aufgrund seiner Fähigkeiten und Fähigkeitspotenzialen für eine bestimmte Aufgabe und bestimmte Anforderungen meint. Vgl. auch Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990), S. 414 und S. 654

¹⁰¹⁵ Vgl. Schüppel (1996), S. 60, Schlitter (1992), S. 12f., Hilb (2000), S. 71ff., Shaw, Perkins (1994), S. 179ff.

¹⁰¹⁶ Vgl. Schüppel (1996), S. 60

¹⁰¹⁷ Vgl. Hilb (2000), S. 71ff.

¹⁰¹⁸ Vgl. Hilb (2000), S. 71ff. und zur Definition der Kompetenzarten zudem Schüppel (1996), S. 60, Schlitter (1992), S. 12f., Hilb (2000), S. 71ff., Shaw, Perkins (1994), S. 179ff., Marggraf (1995), S. 21f., Faix, Laier (1991), S. 62. Zu den Aspekten, die das Wahrnehmen und Umgehen mit Gefühlen betreffen vgl. speziell Goleman (1996), Hahn (1995), S. 198ff., Urch Druskat, Wolff (2001), S. 9ff..

¹⁰¹⁹ Vgl. Wender (1990), S. 90

- **Führungskompetenz:** Fähigkeiten, Ziele und Ressourcen priorisieren zu können und Transparenz zu wahren bzw. zu schaffen, auch in komplexen Situationen. Fähigkeit, Menschen zu begeistern und für gemeinsame Ziele einzunehmen, deren Potenziale zu erkennen und zu fördern. Das damit vornehmlich verknüpfte Wissen ist überwiegend Sach- und Verfügungswissen, z.B. in Form von sozialem oder psychologischem Wissen. Beispiel: Zielsetzungsfähigkeit, Führungsvorbildlichkeit.
- **Soziale Kompetenz¹⁰²⁰:** Fähigkeit, soziale Situation adäquat einschätzen zu können, sich in diese eingliedern zu können und gleichzeitig positionieren sowie eigene Anliegen einbringen zu können. Fähigkeit, das eigene Verhalten hinsichtlich der Problemlösung sinnvoll auf das Verhalten anderer beziehen und abstimmen zu können. Soziale Kompetenz hat eine hohe Korrelation zum einerseits Orientierungs- aber auch Verfügungswissen. Beispiel: Interaktions-, Kooperations-, Kommunikations-, Konfliktfähigkeit.
- **Persönlichkeitskompetenz:** Persönliche Werte, Einstellungen sowie kognitive Stile, zusammengefasst als persönliche Eigenschaften, die Authentizität erzeugen. Dazu zählt auch das Ausmaß der Fähigkeit zur Reflexion und Interpretation sowie Stressresistenz. Die mit Persönlichkeitskompetenz bezeichneten Fähigkeiten basieren zum größten Teil auf Orientierungswissen. Beispiel: Lernbereitschaft und -fähigkeit, (Problem)-Sensibilität, mentale Offenheit, Risikobereitschaft, Ausprägung des kreativen Potenzials.

Die Kompetenzarten sind nicht vollständig unabhängig, was auf die Verknüpfung der Wissenskategorien bzw. Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens zurückzuführen ist.¹⁰²¹ So ist ein ausreichendes Maß an Sachwissen (fachliche Kompetenz) notwendige Voraussetzung, um kreativ sein zu können (Persönlichkeitskompetenz). Ohne eine fundierte Wissensbasis¹⁰²² würden innovationsfördernde Maßnahmen keine Effekte erzielen. Auch im Sinne der Qualifikation für eine bestimmte Aufgabe oder Rolle korrelieren manche Kompetenzarten miteinander: Ein Mitarbeiter mit einer hohen Führungskompetenz und damit Qualifikation zur Übernahmen einer Führungsaufgabe sollte unbedingt auch eine hohe soziale Kompetenz aufweisen. Die angeführten Kompetenzarten sind unterschiedlich stark beeinflussbar¹⁰²³ und haben in Relation zueinander ein unterschiedlich hohes Potenzial zur Innovationsförderung.

¹⁰²⁰ In der vorliegenden Arbeit wird das Konstrukt der emotionalen Intelligenz nach GOLEMAN nicht explizit eingeführt. Nach GOLEMAN zeichnen sich die Charakterzüge emotional intelligenter Menschen dadurch aus, dass sie Gefühle bewusst wahrnehmen und fähig sind, diese zu steuern. Das bewusste Wahrnehmen richtet sich sowohl nach außen (soziale Kompetenz), indem Gefühle anderer wahrgenommen werden und nach innen, indem eigene Gefühle bemerkt und gesteuert werden können (persönliche Kompetenz), vgl. Goleman (1996). Gefühlszustände, sowohl die eigenen als auch die anderer Menschen wahrnehmen und damit umgehen zu können sind auch für innovationsfördernde Fähigkeiten von großer Bedeutung und werden in der vorliegenden Arbeit vornehmlich unter den Kompetenzarten der Persönlichkeits- und sozialen Kompetenz zusammengefasst. In Summe wird die Fähigkeit Gefühle wahrzunehmen und mit ihnen umgehen zu können durch alle Kompetenzarten beeinflusst und vice versa.

¹⁰²¹ Vgl. Kapitel 3.3.2 Entstehung und Eigenschaften von Wissen und bspw. die Zusammenfassung zum Schlüsselfaktor **Kreativität** in Kapitel 3.4.4 Zusammenhang zu den anderen Elementen innovativen Verhaltens und Leder (1989), S. 8.

¹⁰²² Damit ist ein ausreichendes Maß an Allgemeinwissen und Wissen über die Aufgabe, das Fachgebiet, die Zusammenhänge und das Unternehmen gemeint. Die so verstandene Wissensbasis ist nicht zwingend mit dem akademischen Grad der Ausbildung gleichzusetzen. Vgl. bspw. auch Buck (1992), S. 187f. und S. 218f.

¹⁰²³ Vgl. auch Hauser (1991), S. 168

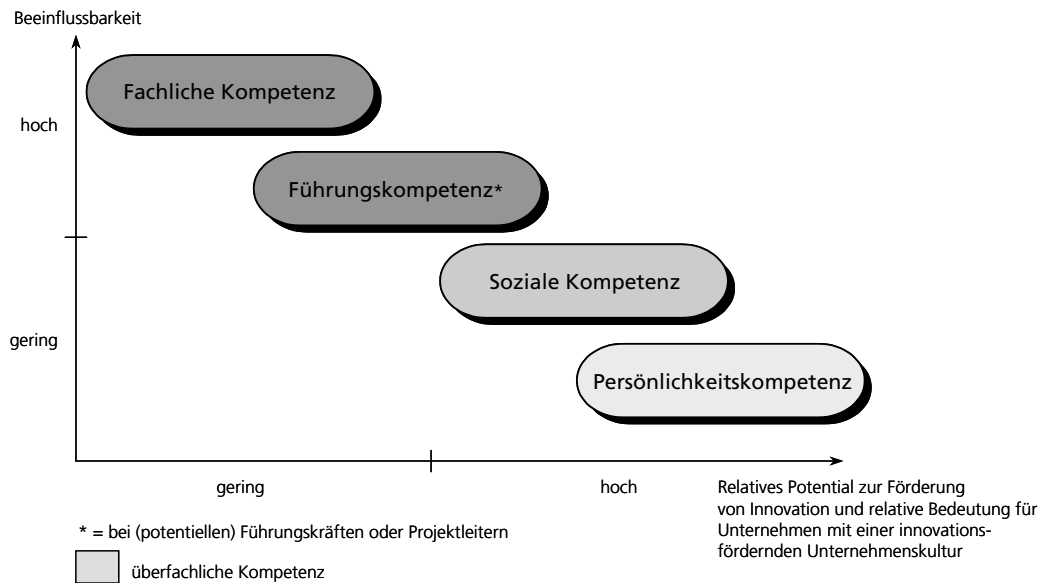


Abbildung 64: Kompetenzarten und deren relative Bedeutung für Innovation sowie Beeinflussbarkeit

Quelle: In Anlehnung an Hilb (2000), S. 140

Persönlichkeits- und soziale Kompetenz sind für die Bewältigung von Innovationsprozessen, die sich durch vielfältige Interaktionen auszeichnen, von großer Bedeutung. Sozial kompetent sein bedeutet, Interaktionspartner auf sachlicher und emotionaler Ebene zu verstehen, geschilderte Probleme zu begreifen und sich selbst klar mitteilen zu können und andere an Problemlösungsprozessen teilhaben zu lassen.¹⁰²⁴ Soziale Kompetenz hat also immer zwei Aspekte, die es gilt, in Einklang zueinander zu bringen. Es sind dies einerseits die Fähigkeit zu selbständigem und selbstbewusstem Handeln und andererseits die Fähigkeit in Gemeinschaften zu leben und zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen und aktiv sowie mündig an der gemeinschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Entwicklung mitzuwirken. Letzteres erfordert bei aller Selbständigkeit und Selbstverwirklichung eine gelungene Anpassung an Normen, Werte und Anforderungen, die die Gemeinschaft an den Einzelnen stellt.¹⁰²⁵ Eine gelungene Balance zwischen diesen beiden Polen hat erheblichen Einfluss auf das Verhalten im Allgemeinen und innovatives Verhalten im Speziellen.¹⁰²⁶ Bei extremer Anpassung an soziale Normen und Rollenerwartungen verliert der Mensch sein Eigenleben, seine Eigeninitiative und seinen eigenen Willen sowie u.U. seine Kreativität. Bei fehlender Anpassung an Forderungen und Erwartungen der Gemeinschaft zieht er sich in egozentrischer Weise in seine Individualität zurück, hat u.U. einen starken eigenen Willen, aber sein Verhalten unterstützt die gemeinsame Verwirklichung von Zielen im Unternehmen i.d.R. nicht.

Soziale Kompetenz ist einerseits Grundvoraussetzung für das Leben und Arbeiten mit anderen – sei es in Familie, Schule, Freundeskreis sowie Unternehmen – und wird andererseits durch all diese Sozialisationsinstanzen beeinflusst. Unternehmen sind sowohl Nutznießer sozial kompetenter Mitarbeiter, als auch Förderer sozialer Kompetenz. Für Unternehmen zeigen sich die Vorteile sozial

¹⁰²⁴ Vgl. Marggraf (1995), S. 21f., Faix, Laier (1991), S. 62

¹⁰²⁵ Vgl. Faix, Laier (1991), S. 64

¹⁰²⁶ Vgl. Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens

kompetenter Mitarbeiter vor allem darin, dass diese Mitarbeiter agiler sind, leichter unternehmerisch denken und sich von innerbetrieblichen Barrieren nicht so schnell aufhalten lassen.¹⁰²⁷ Nährboden zur Förderung von Persönlichkeits- und sozialer Kompetenz bietet vor allem eine entsprechende Unternehmenskultur, die Raum zur Entfaltung gibt und Interaktion zwischen Menschen immer wieder fördert. Oft unterschätzte Maßnahmen, soziale Kompetenz in Unternehmen zu fördern und herauszufordern, bestehen in der Gestaltung der Umgebungsbedingungen, indem „...Räume zum Miteinander“¹⁰²⁸ geschaffen werden. Räumliche bzw. architektonische Maßnahmen, die sich über die Raumaufteilung auf die Arbeitsanordnung auswirken, fordern und fördern soziale Kompetenz der Mitarbeiter, wenn sie Gelegenheit zur Kommunikation bieten.¹⁰²⁹ Damit diese Maßnahmen auch den erhofften positiven Effekt haben, also z.B. die neu eingerichtete Kaffee-Ecke von den Mitarbeitern weder belächelt noch zum ‚Zeitschinden‘ verwendet wird, ist wiederum eine entsprechende Unternehmenskultur mit korrespondierenden Werten notwendig.

Eine vergleichsweise direkte Förderung aller Kompetenzarten erfolgt durch die Maßnahmen des Personalmanagements. **Personalmanagement**, das Mitarbeiter als individuelle Akteure und nicht als Produktions- und Kostenfaktor versteht, hat zunehmend eine integrative und strategische Perspektive.¹⁰³⁰ Aufgabenfelder i.S. der Funktion des Personalmanagements sind alle Maßnahmen, die Personal dem Unternehmen zur Verfügung stellen, Personal (weiter) qualifizieren, entsprechend der Qualifikation im Unternehmen einsetzen und Personal ggf. auch freisetzen.¹⁰³¹ Zur Förderung des ‚Individuellen Könnens‘ für Innovation sind vor allem die Personalauswahl, der Personaleinsatz und die Personalentwicklung von besonderer Bedeutung, wobei unter ‚Personal‘ alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens zu verstehen sind.

Personalmanagementfunktionen, die mit der in Abbildung 65 definierten Zielsetzung arbeiten, müssen gemäß den integrierten Ansätzen von SCHOLZ¹⁰³² und HILB¹⁰³³ nicht nur bei der Formulierung der Unternehmensvision und -strategie berücksichtigt und ihrerseits wiederum von diesen abgeleitet werden, sondern vor allem auch mit dem geplanten Innovationsverhalten des Unternehmens¹⁰³⁴ und den Organisationsentwicklungsprozessen zur Weiterentwicklung der innovationsfördernden Unternehmenskultur¹⁰³⁵ verknüpft werden.

¹⁰²⁷ Vgl. Faix, Laier (1991), S. 70f.

¹⁰²⁸ Faix, Laier (1991), S. 73

¹⁰²⁹ Zur Gestaltung von Gebäude, Innenarchitektur und Mobiliar zur Schaffung von so genannten Kommunikationsknotenpunkten, vgl. ausführlich Henn (1998), S. 429ff., Faix, Laier (1991), S. 75f..

¹⁰³⁰ Diese Definition versteht unter Personalmanagement die modernisierte Form des ehemals europäisch geprägten Personalmanagements, das eher eine personalwirtschaftliche Verwaltungsfunktion war. Insofern hat das hier definierte Personalmanagement im Selbstverständnis Ähnlichkeit mit dem amerikanisch geprägten Human Resource Management. Vgl. Hilb (2000), S. 12, Scholz (2000), S. 50 und S. 55

¹⁰³¹ Vgl. zur ausführlichen Aufzählung und Beschreibung aller einzelnen Aufgabenfelder des Personalmanagement Scholz (2000), S. 83ff..

¹⁰³² Vgl. Scholz (2000)

¹⁰³³ Vgl. Hilb (2000)

¹⁰³⁴ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Für einen Überblick über die Verzahnungsmöglichkeiten der Personalplanung mit der strategischen Planung von Innovationen und F&E-Projekten vgl. z.B. Bürgel u.a. (1996), S. 205f., Staudt u.a. (1993), S. 64ff.. Zu einer weiteren Vertiefung der Instrumente des Personalmanagements im Zusammenhang mit Innovation vgl. z.B. Domsch, Jochum (Hrsg. 1984), Quinn u.a. (1996), S. 95ff., Schlitter (1992), Kossbiel u.a. (1984), S. 657ff..

¹⁰³⁵ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

| Funktion des Personalmanagement ¹⁰³⁶ | Ziel i.S. der Innovationsförderung und Fokus der vorliegenden Arbeit |
|--|---|
| Personalauswahl: Übersteigt der Personalbedarf den Bestand, sind durch externe Personalbeschaffung oder interne Rekrutierung anforderungsgerecht qualifizierte, motivierte Mitarbeiter zur richtigen Zeit und am richtige Ort zu nutzen-gerechten Kosten für das Unternehmen auszuwählen und zu gewinnen. | <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Gewinnung von Mitarbeitern, die innovatives Verhalten beherrschen, eine innovationsfördernde Kultur unterstützen und mit weiterentwickeln. |
| Personaleinsatz: Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation und ihren Potenzialen sowie den Anforderung der zu erfüllenden Aufgabe einzusetzen. | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter in der Gruppe, d.h. in der Linie, im Projekt oder Team, so einsetzen, dass durch die Zusammensetzung der Gruppe innovatives Verhalten gefördert wird. |
| Personalentwicklung: Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an den (künftigen) qualitativen Personalbedarf unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeiter und der Entwicklungsbedürfnisse des Unternehmens inklusive der Karriereplanung. | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter in allen Kompetenzarten so fördern, dass die für Innovation notwendigen Kompetenzen, insbesondere als Rollenträger des Innovationsprozesses, erhalten bleiben und weiter ausgebaut werden. • Karriereplanung und Auswahlprozess von Führungskräften so gestalten, dass innovatives Verhalten belohnt wird. |

Abbildung 65: Ausgewählte Funktionen des Personalmanagements und deren Zielsetzung im Hinblick auf die Innovationsförderung

Insgesamt sind die Maßnahmen des Personalmanagements vor allem so auszurichten, dass sie folgende Anforderungen nach dem erweiterten Kognitiven Motivationsmodell bzw. dem Rubikonmodell der Handlung und dem Zürcher Modell der sozialen Motivation¹⁰³⁷ erfüllen:

- Übereinstimmung von Motivstruktur bzw. Bedürfnissen des Mitarbeiters und der Unternehmenskultur sowie den Anforderungen der Aufgabe bzw. Rolle.
- Einsatz von Mitarbeitern bei Aufgaben, die aus subjektiver Perspektive eine Herausforderung darstellen, so dass die Leistungsmotivation gefördert wird.
- Vermeidung von Angst und Furcht vor Innovation und Förderung von Partizipation am Innovationsprozess durch ausreichende und rechtzeitige Qualifizierung aller Mitarbeiter.

4.2.3.1 Innovationsfördernde Personalauswahl und -einsatz

Vor allem Kompetenzarten, wie z.B. die Persönlichkeitskompetenz, die durch Dritte nur schwer zu beeinflussen aber für Innovation sehr wichtig sind, sind bei der Personalauswahl von besonderer Bedeutung. Werden diese bereits bei der Personalauswahl entsprechend erfasst und in Relation zur Unternehmenskultur und den gestellten Anforderungen aus der Aufgabe bzw. Rolle an den potenziellen Mitarbeiter bewertet, können kostenintensive Fehlentscheidungen und aufwändige Personalentwicklungsmaßnahmen, die aufgrund fehlender persönlichen Eigenschaften und Potenziale

¹⁰³⁶ Vgl. zu den Definitionen der Funktionen des Personalmanagement Scholz (2000), S. 83ff. und Hilb (2000), S. 61, S. 128.

¹⁰³⁷ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und speziell zum erweiterten Kognitiven Motivationsmodell Heckhausen (1997) und dem Rubikonmodell der Handlung Heckhausen (1989) und zum Zürcher Modell der sozialen Motivation Bischof (1993) und (1996).

nur geringe Effekte zeigen, vermieden werden.¹⁰³⁸ Die Auswahl von Mitarbeitern mit hohem Potenzial für innovatives Verhalten und deren Einsatz an Schlüsselstellen der Geschäftsprozesse, ist ein effizienter und effektiver Weg, Innovationsorientierung im Unternehmen zu erreichen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zu implementieren sowie weiter zu entwickeln.

4.2.3.1.1 Fit zwischen individueller Werthaltung und Unternehmenskultur

Mit der Personalauswahl wird der Grundstein für die Umsetzung des geplanten Innovationsverhaltens des Unternehmens und der innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie deren Weiterentwicklung gelegt. Sie hat aber gleichzeitig auch ein vergleichsweise hohes Risiko. Sind neue Mitarbeiter erst einmal eingestellt, ist eine Korrektur dieser Entscheidung nur schwer bzw. nur mit sehr viel Aufwand möglich. Deshalb sollte die Personalauswahl mit äußerster Sorgfalt erfolgen und nicht dazu dienen, schnellstmöglich Kapazitätslücken quantitativ zu schließen.

Voraussetzung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und das Erreichen der Unternehmensziele ist ein höchstmöglicher Wertekonsens zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Dort, wo sich die individuellen Werte der Mitarbeiter mit der Kultur des Unternehmens decken, kann vergleichsweise erfolgreich gearbeitet werden. Unternehmen, die wissen, dass das Werte- und Normgefüge die Leistung des Unternehmens beeinflusst und die Unternehmenskultur als Gestaltungsfaktor begreifen, wählen neue Mitarbeiter auch nach kulturellen Kriterien aus, so dass einerseits von Beginn an ein kultureller Fit und andererseits die Weiterentwicklung der Werte sichergestellt ist.¹⁰³⁹ „Companies actively manage shared values to drive performance. They use carefully designed processes to recruit people who fit their values profile and to develop and reinforce those values.“¹⁰⁴⁰

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Nur eines der befragten Unternehmen gibt an, dass bei der Personalauswahl versucht wird, Bewerber zu gewinnen, die einen hohen Wertefit zur Unternehmenskultur aufweisen und für Innovationen offen sind. Dies erfolgt jedoch nicht nach einem festen Schema oder festgelegten Auswahlkriterien. Nach eigenen Angaben findet diese Auswahl eher ‚gefühlsmäßig‘ statt, obwohl es einen standardisierten Bewerberbogen gibt. Dieser enthält allerdings keine Fragen zu innovationsorientierten Werten, sondern erhebt vor allem die ‚klassischen‘ Fragen nach Stärken/Schwächen des Bewerbers, seine Vorstellung über die weitere Entwicklung, etc..

Alle anderen Unternehmen geben an, dass keine explizite Berücksichtigung der individuellen Werthaltung und der Einstellung gegenüber Innovation erfolgt. Auch sie verwenden standardisierte Interviewbogen, die sich an klassischen Fragen orientieren. Drei Unternehmen ergänzen diese Aussage und verweisen darauf, dass eine bereichsübergreifend vergleichbare innovations- und kulturorientierte Personalauswahl nur von der Personalabteilung bzw. dem Personalwesen sichergestellt werden könnte. Da die Personalabteilung aber ‚keine Durchsetzungskraft‘ habe, würde sich eine derartige Neuorientierung im Unternehmen nur schwer umsetzen lassen. So wird weiterhin das ‚übliche‘ Verfahren, das dem Fachvorgesetzten (und somit dessen persönlichen Neigungen) eine große Dominanz bei der Personalauswahl gewährt, weiter praktiziert. Drei Unternehmen fügen darüber hinaus an, dass Führungskräfte es sich bei hohem Problemdruck nicht leisten könnten, Stellen lange unbesetzt zu lassen.

¹⁰³⁸ KUPSCH, MARR systematisieren Konfliktarten im Unternehmen, die während aber auch schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses auftreten können. Ein nur schwer zu bewältigender Konflikt ist dabei der so genannte ‚Verhaltenskonflikt‘, der entsteht, wenn die Anforderungen an den Mitarbeiter seinen eigenen Werten widersprechen, vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 755ff.. Ein weiteres Argument für die kulturorientierte Personalauswahl ist die Notwendigkeit, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter als die eigentlichen Wissens- und Innovationsträger möglichst lang und eng an das Unternehmen zu binden, vgl. auch Tichy (2001), S. 104.

¹⁰³⁹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 261, Harrington u.a. (1996), S. 164

¹⁰⁴⁰ Vgl. Harrington u.a. (1996), S. 164

Damit bei der Personalauswahl die kulturelle Dimension berücksichtigt werden kann, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:¹⁰⁴¹

- die Elemente der Unternehmenskultur müssen so konkret und operational beschrieben sein, dass es überhaupt möglich ist, Selektionskriterien zur Auswahl von Bewerbern daraus abzuleiten. Diese Kriterien, die eine hohe Korrelation zur Unternehmenskultur aufweisen, müssen eindeutig bestimmt und entsprechend beschrieben sein.
- Für den Auswahlprozess selbst ist es wichtig, dass die verschiedenen Ausprägungen der Persönlichkeitsfaktoren der Bewerber aufwand- und nutzungsgerecht erfasst und beurteilt werden können.

Im Folgenden werden Hinweise für eine innovations- bzw. kulturorientierte Personalauswahl erarbeitet. Dabei wird nicht das vollständige Instrumentarium des Personalmanagement zu den jeweiligen Funktionen des Personalmanagement angeführt.¹⁰⁴² Es werden nur zu den Aspekten, die aufgrund der Untersuchungsergebnisse praktische Relevanz haben, Prinzipien zu deren Gestaltung erarbeitet.

Selektionskriterien für alle Kompetenzarten

Eine kultur- und innovationsorientierte Personalauswahl sucht nicht nur den Typen des logischen Denkers und den brillanten Fachmann, sondern auch den Typ des „einfallsreichen, nicht berechenbaren Chaoten [...]“. Nachhaltig verändern wird die Welt sich eher durch Menschen, die mit wachem Verstand die kreativen Momente zu nutzen wissen, in denen ihnen etwas Ungewöhnliches einfällt, aus dem mit Engagement eine echte Innovation Wirklichkeit werden kann.“¹⁰⁴³ Damit soll angedeutet werden, dass Unternehmen mit einer hohen Innovations- und Leistungsorientierung darauf angewiesen sind, dass Mitarbeiter nicht nur ihre rein fachliche Kompetenz zur Verfügung stellen, sondern sich als vollständige Persönlichkeiten mit all ihren Eigenschaften und ihrem Engagement ins Unternehmen einbringen.

Das Anforderungsprofil an einen Bewerber setzt sich demnach aus Kriterien zur Führungs-, Persönlichkeits-, sozialen und fachlichen Kompetenz zusammen. Ohne Anspruch auf operative Vollständigkeit¹⁰⁴⁴, lassen sich unter dem Blickwinkel der Innovationsförderung die Kriterien der Personalauswahl wie folgt ableiten: Aus den formalen Aufgabenbeschreibungen können die fachlichen Anforderung an Bewerber vergleichsweise leicht und objektiv abgeleitet werden. Die Anforderungen an die (potenzielle) Führungskompetenz sind i.d.R. unabhängig von der spezifischen Fachaufgabe und lassen sich aus den Führungsgrundsätzen bzw. den im Unternehmen gepflegten Führungsstil ableiten, wobei die gelebte Unternehmenskultur wiederum Einfluss auf den Führungsstil im Unternehmen hat. Die Anforderungen an die soziale Kompetenz sind vergleichsweise hoch und sollten insgesamt von großer Bedeutung für die Personalauswahl sein. Sie leiten sich einerseits aus den Werten und Normen der Unterneh-

¹⁰⁴¹ Vgl. Meyer (1989), S. 214f.

¹⁰⁴² Hierzu wird auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen, vgl. z.B. Scholz (2000), Hilb (2000).

¹⁰⁴³ Zimmer (2001), S. 46

¹⁰⁴⁴ Beim Ableiten der Selektionskriterien kommt es vor allem auf die jeweils unternehmensspezifische Ausgestaltung an, so dass an dieser Stelle auf operativer Ebene keine allgemeingültige und vollständige Ableitung erfolgen kann, sehr wohl aber allgemein zu berücksichtigende Grundsätze, vgl. auch Hilb (2000), S. 73.

menskultur ab und sind für alle Bewerber auf allen Stellen gültig. Andererseits ergeben sich aus der Aufgabenbeschreibung und potenziellen Rolle spezifische Anforderungen an die soziale Kompetenz. Diese sind im Einzelfall jeweils neu zu definieren. Ebenso erfolgt die Ableitung der Anforderung an die Persönlichkeitskompetenz: Es ergeben sich Selektionskriterien aus den allgemeinen Anforderungen der innovationsorientierten Unternehmenskultur und gleichzeitig aus den aufgaben- und rollenspezifischen Anforderungen.

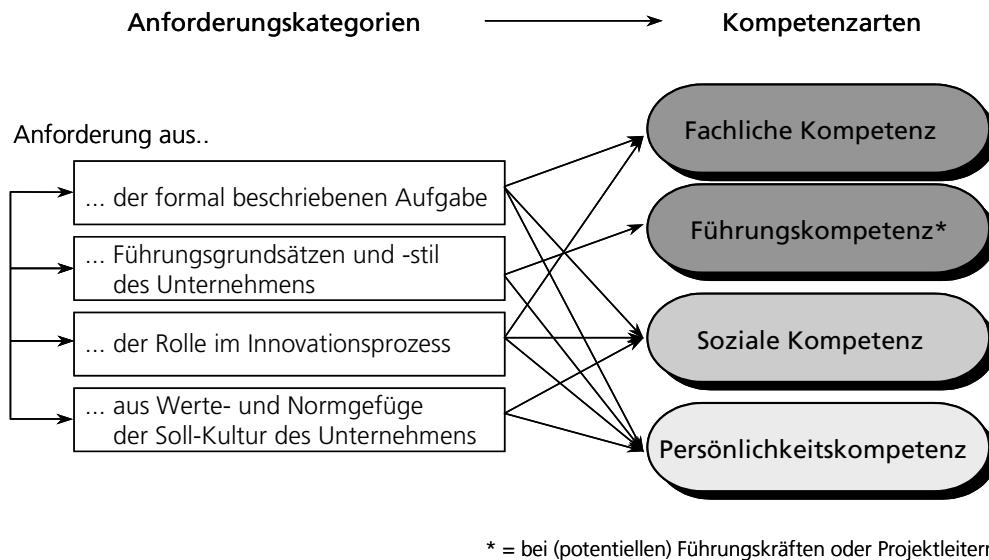


Abbildung 66: Vereinfachtes Schema zum Ableiten von Selektionskriterien zur innovationsfördernden Personalauswahl

Nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit hat die Unternehmenskultur insgesamt über alle Anforderungskategorien direkt oder indirekt Einfluss auf die geforderten Kompetenzarten bzw. deren Ausprägung. Die Persönlichkeits- und soziale Kompetenz, die durch Maßnahmen der Personalentwicklung nur schwer zu beeinflussen sind und deren Anforderungen sich unmittelbar aus den Werten und Normen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur ableiten lassen, weisen in der Praxis den größten Handlungsbedarf auf. Deshalb wird die Ableitung der Anforderung an diese Kompetenzarten im Folgenden näher ausgeführt und auf eine detaillierte Behandlung der Anforderungen an die fachliche und Führungskompetenz verzichtet.¹⁰⁴⁵

Konkrete Verbindung der innovationsfördernden Unternehmenskultur zur Personalauswahl

Wie eine innovationsfördernde Unternehmenskultur gestaltet werden kann, ist in vorliegenden Kapiteln dieser Arbeit bereits aufgezeigt worden.¹⁰⁴⁶ Auf Basis der innovationsfördernden Elemente der formulierten Soll-Kultur sind für die Persönlichkeits- und soziale Kompetenz unmittelbar Selektionskriterien abzuleiten. Einige Anforderungen innerhalb der Persönlichkeitskompetenz korrespondieren

¹⁰⁴⁵ Vgl. Symader (1998), S. 222, Tushman, O'Reilly (1998), S. 163, Tichy (2001), S. 105, die ebenfalls eine veränderte Einstellungspolitik bzw. Prioritätensetzung fordern, bei der die Fähigkeit zur Innovation und der Kulturfitt vor den Fachkompetenzen berücksichtigt werden.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

mit den Merkmalen, die in der Literatur¹⁰⁴⁷ kreativen Menschen zugeschrieben werden. Insgesamt greift die Ableitung der Kriterien zur innovationsfördernden Personalauswahl soweit möglich auf die Charakterisierung der Schlüsselfaktoren von Innovationsprozessen als Elemente innovativen Verhaltens zurück,¹⁰⁴⁸ die schließlich auch das Gerüst für die Elemente einer innovationsfördernden Unternehmenskultur bilden.

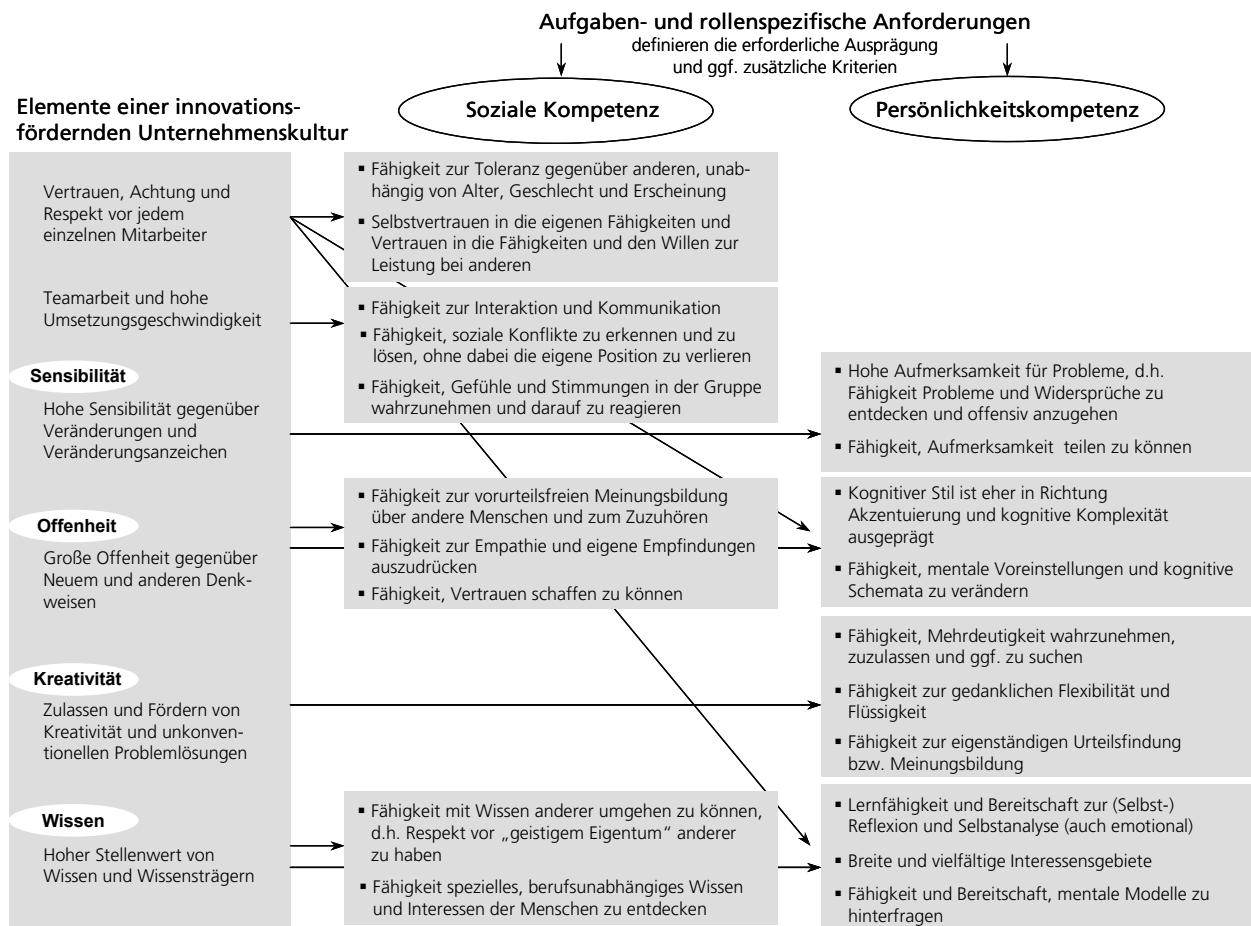


Abbildung 67: Operationalisierung des innovationsfördernden Normen- und Wertegefüges für die Personalauswahl

Für die in Abbildung 67 vorgestellte Operationalisierung der Elemente einer innovationsfördernden Personalauswahl gilt, dass es sich um ein schematisches Konzept handelt. Es ist im Hinblick auf die Unternehmenspraxis als Anregung zu verstehen und in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgestaltung der innovationsfördernden Unternehmenskultur individuell zu modifizieren.

Um die Anwendung der Selektionskriterien zur innovationsfördernden Personalauswahl im Unternehmen zu ermöglichen ist es wichtig, dass die Kriterienliste praktikabel ist, d.h. dass sie nicht zu viele und kaum zu unterscheidende Kriterien beinhaltet. Es ist weiterhin zu beachten, dass in Realität i.d.R. keine überschneidungsfreie Eins-zu-Eins-Zuordnung von Elementen der Unternehmenskultur zu persönlichen Eigenschaften von Individuen möglich ist. Auch sind die in der Kriterienliste geforderten

¹⁰⁴⁷ Vgl. die in Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität zitierte bzw. darauf verwiesene Literatur zur Definition von Merkmalen kreativer Menschen.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens

Eigenschaften potenzieller Mitarbeiter bei real existierenden Menschen nicht unabhängig voneinander. Häufig können hohe Ausprägungen bestimmter Eigenschaften im Zusammenhang mit anderen Eigenschaften innerhalb der gleichen oder anderer Kompetenzarten festgestellt werden. Gleichzeitig ist aber vor einer Verallgemeinerung und Typisierung zu warnen. Die schematisch abgeleiteten Kriterien sind deswegen weder als wissenschaftlich abgesicherte noch als dogmatische Persönlichkeitsmerkmale¹⁰⁴⁹ zu verstehen, mit denen sich bestimmte Typen von Menschen eindeutig beschreiben lassen. Insofern stellen die abgeleiteten Kriterien Indikatoren für einen ‚potenziellen Fit‘ zwischen individueller Werthaltung des Bewerbers und einem innovationsfördernden Normen- und Wertgefüge des Unternehmens. Mit entsprechender Sorgfalt im Einzelfall und ausreichend kritischer Distanz ermöglichen die so verstandenen Indikatoren jedoch eine praktikable innovations- bzw. kulturorientierte Personalauswahl.

Flächendeckender Einsatz der innovations- bzw. kulturorientierten Kriterienliste

Die Selektionskriterien, die unmittelbar aus dem Werte- und Normengerüst der innovationsfördernden Unternehmenskultur abgeleitet werden, haben unabhängig von der Aufgabe oder Rolle im Unternehmen für alle Mitarbeiter Gültigkeit.¹⁰⁵⁰ Lediglich deren Ausprägung variieren in Abhängigkeit von der Aufgabe oder Rolle. So wird ein Ideentransformator relativ höhere Ausprägungen bei den kulturorientierten sozialen Kompetenzen aufweisen als bspw. ein Ideenträger.¹⁰⁵¹ Die zusätzlich erforderlichen aufgaben- und rollenspezifischen Anforderungen sind pro Gruppe bzw. Einzelfall zu ergänzen. Sie dürfen die innovations- bzw. kulturorientierten Kriterien jedoch keinesfalls ersetzen. Um die innovationsfördernde Wirkung sicherzustellen, sind die innovations- bzw. kulturorientierten Kriterien konsequent bei allen potenziellen Mitarbeitern für alle offenen Stellen in allen Bereichen des Unternehmens anzuwenden; auch für Bereiche und Abteilungen, die oft mit dem Selbstverständnis aufwarten, dass ihre Hauptbeschäftigung ‚Innovation‘ sei, weshalb schon die fachlichen Anforderungen die Innovationsfähigkeit der potenziellen Mitarbeiter mit berücksichtigen würden.¹⁰⁵² Die konsequente Anwendung innovations- bzw. kulturorientierter Auswahlkriterien ist nicht gleichbedeutend mit einer ‚Gleichschaltung‘ von Mitarbeitern. Gerade innovationsorientierte Unternehmen sind auf einen Mix an Qualifikationen, Neigungen und Interessen ihrer Mitarbeiter angewiesen¹⁰⁵³, deren verbindende Eigenschaft jedoch die ist, dass sie in der Lage und Willens sind, Innovationsprozesse aktiv mit zu gestalten.

Durch die Tatsache, dass es in Zukunft weniger darum geht, Stellen zu besetzen als wechselnde Aufgaben zu erfüllen und aus Sicht des Unternehmens weniger darum, Arbeitsplatzsicherheit zu

¹⁰⁴⁹ Vgl. auch die relativierenden Aussagen zu Persönlichkeitsmerkmalen kreativer Menschen in Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität. Es ist nicht Gegenstand der Arbeit konkrete Auswahltests und damit dahinterstehende Persönlichkeitsmerkmale oder -typen zu bewerten, zumal deren Eignung und Prognosevalidität (vgl. hierzu Scholz (2000), S. 497) nach wie vor umstritten ist. Einen Ein- und Überblick über identifizierbare Typen gibt Waldroop, Butler (2001), S. 99ff..

¹⁰⁵⁰ Vgl. auch Hargadon, Sutton (2000), S. 52, die auch darauf hinweisen, dass Anforderungen an die kreative Problemlösungsfähigkeit unabhängig davon Gültigkeit haben, ob es sich um Ingenieure, Anthropologen oder Sprachkundler handelt.

¹⁰⁵¹ Vgl. auch die unterschiedlichen Ausprägungen der Elemente innovativen Verhaltens bei den Rollenträgern im Innovationsprozess in Kapitel 3.5 Zusammenfassung: Zusammenhänge der Elemente innovativen Verhaltens und Zimmer (2001), S. 48ff..

¹⁰⁵² Vgl. die Aussage der Interviewpartner zur Förderung von Produktinnovationen in F&E-Abteilungen von Unternehmen in Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch.

¹⁰⁵³ Vgl. auch die Aussagen zur kreativen Reibung nach LEONARD, STRAUS (1998) in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und zur Förderung pluralistischer Lebensformen trotz hohem kulturelle Fit Kapitel 4.2.2.1.2 Unternehmenskultur bewusst gestalten.

garantieren als Beschäftigungssicherheit¹⁰⁵⁴, gewinnt dieses Vorgehen weiter an Bedeutung. Die Wahrscheinlichkeit, dass in Zukunft vor allem innovationsorientierte Unternehmen Mitarbeiter suchen, die mehrere Aufgaben erfüllen können bzw. die Fähigkeit und Bereitschaft haben, entsprechend hinzuzulernen, nimmt stark zu, was die Forderung nach den angeführten überfachlichen Kompetenzen und deren innovationsorientierte Ausprägung bei der Personalauswahl bestärkt.

Die flächendeckende Anwendung dieser überfachlichen Kriterienliste zur Personalauswahl erfordert ein anderes Selbstverständnis der Personalabteilungen in den Unternehmen, als es in der Praxis anzutreffen ist. Personalabteilungen dürfen ihren Schwerpunkt nicht länger auf die Verwaltung von Personaldaten legen, vielmehr sind sie strategieorientiert auszurichten. Als psychologisch geschulter sowie im Personalmanagement fachlich versierter Partner bieten sie aktiv adäquate Unterstützungsleistungen an und sorgen im Unternehmen dafür, dass Fragen des Personalmanagements mit der angemessenen Priorität und unter strategischen Gesichtspunkten behandelt werden.¹⁰⁵⁵ Nur so kann das Personalmanagement dem wichtigsten Erfolgsfaktor für Innovation, dem Mitarbeiter,¹⁰⁵⁶ gerecht werden, und dazu beitragen, dass die erforderlichen Mitarbeiterpotenziale zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität an der richtigen Stelle zum Einsatz kommen und damit Wettbewerbsvorteile realisieren.

Auf operativer Ebene sind die Fachabteilungen bei der Auswahl und Anwendung der Methoden und Verfahren des Personalmanagements zu beraten und zu unterstützen. Dadurch kann auch sichergestellt werden, dass unternehmensweit festgelegte Prinzipien, wie z.B. eine kulturorientierte Personalauswahl, eingehalten werden.

Die Unterstützungsleistung der Personalabteilung bei der Personalauswahl bezieht sich konkret auf die einzelfallspezifische Definition der Selektionskriterien und die Auswahl sowie Anwendung eines entsprechenden Auswahlverfahrens.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Hilb (2000), S. 61

¹⁰⁵⁵ Vgl. Hilb (2000), S. 3ff., der Entwicklungsstufen des Personalmanagements, von der Personalarbeit als Administrationsaufgabe hin zum visionsorientierten und integrierten Personalmanagement aufzeigt und mittels einer umfassenden empirischen Studie feststellt, dass in einigen europäischen Ländern, vor allem aber in Deutschland, die Personalarbeit mit einem mechanistisch-legalistischen Selbstverständnis, konzentriert auf die operativen Verwaltungsthemen, betrieben wird.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Schlitter (1992), S. 8, Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Praktikable Auswahlverfahren, die es erlauben, den Menschen hinter der ‚Bewerbermaske‘ kennen zu lernen

Die Wahl eines effektiven und gleichzeitig aufwand- und nutzungsgerechten Auswahlverfahrens ist nicht trivial und führt in der Regel zur Diskussion über einzelne Instrumente zur Ermittlung von Bewerberdaten und die Prognosevalidität von Auswahlverfahren, inklusive der verschiedenen Formen von Typ- bzw. Persönlichkeitsanalysen sowie deren wissenschaftlichen Güte. Diese Diskussion wird in der vorliegenden Arbeit nicht geführt.¹⁰⁵⁷ Es werden praktikable Gestaltungsempfehlungen für den Auswahlprozess, der eine innovations- bzw. kulturorientierte Personalauswahl unterstützt, erarbeitet. Dabei werden zunächst die in der Praxis eingesetzten Auswahlverfahren analysiert. Prämisse für die Gestaltung des Auswahlprozesses ist, dass den Ergebnissen von Verfahren zur Personalauswahl und insbesondere den schriftlichen Ergebnissen psychologischer Tests nicht einseitig vertraut wird. Personen und deren Verhaltensweisen sind zu facettenreich, um sie durch wenige Instrumente eindeutig abbilden zu können.¹⁰⁵⁸ Ergebnisse von Auswahlverfahren sollen die Grundlage für eine qualifizierte Diskussion zwischen den am Auswahlprozess beteiligten Personen im Unternehmen darstellen. Denn trotz aller Versuche der Objektivierung mittels standardisierten Persönlichkeits- oder Leistungstests gilt: Ist der Bewerber eingestellt, arbeitet er mit Menschen zusammen, die ihr Verhalten an den Erfordernissen der Situation, ihren eigenen Bedürfnissen und den angenommenen Erwartungen des Interaktionspartners ausrichten, nicht jedoch nach einer festgehaltenen Beschreibung von Persönlichkeitsfaktoren des Interaktionspartners. Dabei spielen Sympathie und Antipathie, Respekt und Gefühle eine nicht zu verachtende Rolle, deren Auswirkung auf das Verhalten ebenfalls nur schwer in schriftlichen Tests beobachtet werden kann.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Alle Unternehmen geben an, dass die Personalauswahl über Interviews erfolgt, wobei trotz standardisiertem Fragebogen, der vorstrukturierte Ablauf nicht immer eingehalten wird. Die Interviews werden zum einen mit Vertretern der Personalabteilung und zum anderen mit dem jeweiligen Fachvorgesetzten geführt. Drei Interviewpartner führen an, dass das Öfteren das Interview auch nur mit dem Fachvorgesetzten erfolgt und weitere drei betonen die Dominanz der Fachabteilung bei der Auswahlentscheidung. In sechs Unternehmen werden für spezielle Gruppen, z.B. Trainees oder Nachwuchsgruppen, von denen man ausgeht, dass diese den Führungsnachwuchs stellen, Assessment Center angewendet. Schriftliche Tests, bspw. zu Konzentrationsübungen, mathematischen und sprachlichen Leistungsfähigkeiten etc. werden von den Unternehmen lediglich zur Auswahl von Studenten der Berufsakademie angewendet.

Komplizierte und aufwändige Auswahlverfahren wie z.B. psychologische Tests werden bei den untersuchten Unternehmen nicht angewendet. Nur für bestimmte Gruppen von Mitarbeitern, die quasi einen Pool für potenzielle Führungskräfte bilden, wird das vergleichsweise aufwendige Assessment Center eingesetzt. Die in der Praxis angewendeten Auswahlverfahren, Interview und Assessment Center, sind auch für die innovationsfördernde Personalauswahl geeignet, da sie Interaktions- und Kommunikationssituationen beinhalten. Mitarbeiterpotenziale werden erst dann zu realisierbaren Wettbewerbsvorteilen, wenn sie im Rahmen der Interaktion und Kommunikation mit anderen Mit-

¹⁰⁵⁷ Vgl. hierzu die von SCHOLZ (2000), S. 496f. zusammengestellten Untersuchungsergebnisse über die Validität von Auswahlverfahren sowie die Aussagen von NÜTTEN, SAUERMAN (1988), S. 119ff., die in ihren Ausführungen Bewerbungsunterlagen, graphologische Gutachten, Assessment Center und psychologische Tests, unterteilt in Leistungs- und Persönlichkeitstest, unterscheiden und deren Eignung zur Auswahl „stärkerer innovativer Begabungsausprägungen“ (Nütten, Sauermann (1988), S. 119) diskutieren. Vgl. weiterhin zur Auflistung von Instrumenten zur Personalauswahl Hilb (2000), S. 77f. sowie Kaltenbach (1998), S. 71ff. und Leonard, Straus (1998), S. 29ff., Hauser (1991), S. 168 für die Erfassung von typischen, persönlichen Fähigkeiten im Denken und Verhalten. Speziell zu schriftlichen Tests zur Ermittlung des Problemlösungsverhaltens oder Messung von Merkmalen hoch kreativer Menschen vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 34f..

¹⁰⁵⁸ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 140, die darauf hinweisen, dass vor allem die Beurteilung der kulturellen Prägung eines Menschen außerordentlich schwierig ist.

arbeitern in den Leistungserstellungs- bzw. Innovationsprozess eingebracht werden. Vor allem das Interview ermöglicht den direkten Kontakt zum Bewerber und die unmittelbare Beobachtung des Interaktions- und Kommunikationsverhaltens des Bewerbers.

Um die Persönlichkeit des Bewerbers möglichst facettenreich erfassen, den individuellen Fit zu innovationsfördernden Werten des Unternehmens beurteilen zu können und gleichzeitig die Personalauswahl vergleichbar zu machen, ist das in der Praxis angewendeten Interview¹⁰⁵⁹ wie folgt zu modifizieren bzw. zu fokussieren:

- **Objektivierung durch Beteiligung mehrerer Interviewpartner im Unternehmen:** Erfahrungswerte deuten darauf hin, dass mindestens drei Interviewpartner mit dem Bewerber getrennt Gespräche führen sollten.¹⁰⁶⁰ Auf jeden Fall ist ein Interviewpartner von der Personalabteilung zu stellen, der vor allem auf die überfachlichen Anforderungen des Bewerbers achten und den abteilungsübergreifenden Vergleich sicherstellen kann. Der Interviewpartner der Personalabteilung sollte psychologisch geschult sein. Ideal ist, wenn alle Interviewpartner entsprechend psychologisch sensibilisiert sind, so dass sie u.U. aufgesetzte Verhaltensmuster beim Bewerber erkennen können. Dazu gehört, dass sie die potenziellen Einflussfaktoren auf eine Interviewsituation wie z.B. Erfahrung des Bewerbers mit Interviewsituationen, nonverbale Kommunikation, Stressmerkmale etc.¹⁰⁶¹ kennen und deren Bedeutung entsprechend interpretieren können. Auch die fachliche Führungskraft ist, wie bereits in der Praxis umgesetzt, unbedingt als Interviewpartner einzusetzen, da der potenzielle Mitarbeiter vor allem mit ihr zusammenarbeiten muss. Je nach hierarchischer Einstufung ist es zu empfehlen, dass der Vorgesetzte der direkten fachlichen Führungskraft ebenfalls ein Interview mit dem Bewerber führt. Er hat i.d.R. einen noch größeren Überblick über das Unternehmen und kann somit auch relativ gut den kulturellen Fit des Bewerbers beurteilen. Die Interviewserien sollten gestaffelt stattfinden¹⁰⁶² und ebenfalls ein Interview mit zukünftigen Kollegen beinhalten. Grundsätzlich ist zwischen den Interviewpartnern abzustimmen, welche Anforderungskriterien von wem zu beurteilen sind, wobei jedes Anforderungskriterium von mindestens zwei Interviewpartnern zu überprüfen ist.¹⁰⁶³ Die Abschätzung, ob ein Bewerber innerhalb vorhandener Kommunikationsbeziehungen einer Gruppe mit hoher Wahrscheinlichkeit eine konstruktive Rolle einnehmen kann, kann durch vergleichsweise einfache Maßnahmen unterstützt werden. So kann der Bewerber bspw. zum

¹⁰⁵⁹ Im Folgenden konzentriert sich die Arbeit auf das Interview als Personalauswahlinstrument mit dem Fokus auf der Überprüfung der überfachlichen Fähigkeiten. Fachliche Qualifikationen können weitgehend aus den Bewerbungsunterlagen ersehen werden, vgl. Kaltenbach (1998), S. 119. Auf die operative Gestaltung von Assessment Center und die Gewinnung von Information über den Bewerber aus den Bewerbungsunterlagen, Referenzen etc. wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Selbstverständlich sind in Assessment Centern für Führungskräftenachwuchs ebenfalls innovations- bzw. kulturorientierten Anforderungen an Bewerber und potenzielle Führungskräfte zu stellen und entsprechend zu bewerten (vgl. zur Förderung von Führungskräften ebenfalls Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung). Da die vergleichsweise hohe Prognosevalidität von Assessment Centern ausschließlich für firmenspezifisch entwickelte Verfahren gilt (vgl. Nütten, Sauer mann (1988), S. 124), erzeugt die explizite Berücksichtigung von kultur- bzw. innovationsorientierten Kriterien in diesem Verfahren keinen zusätzlichen Aufwand, so dass die Umsetzung in der Praxis – bei ohnehin eingesetzten Assessment Centern – angemessen erscheint.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Hilb (2000), S. 72

¹⁰⁶¹ Vgl. Scholz (2000), S. 476 f.

¹⁰⁶² detaillierte Empfehlung zur Gestaltung und zum Ablauf des Interviews vgl. Hilb (2000), S. 75

¹⁰⁶³ Vgl. Hilb (2000), S. 72

Mittagessen mit der Gruppe eingeladen werden oder während Interviewpausen von mehreren Kollegen betreut werden.¹⁰⁶⁴

■ **Große Sorgfalt und ausführliche Diskussion:**

Firmen, die die Bedeutung des Mitarbeiterpotenzials für ihre Wettbewerbsfähigkeit erkannt haben, verwenden auf die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern ebensoviel Zeit wie auf die Analyse neuer Geschäfte.¹⁰⁶⁵ Die Interviews sind sorgfältig vorzubereiten und mit hoher Konzentration durchzuführen. Die Interviewpartner müssen im Anschluss an die Interviews in der Lage sein, eine konstruktive Diskussion über die Eignung und den kulturellen Fit des Bewerbers zu führen. Diese so genannte ‚Konsens-Sitzung‘ dient dem Austausch der Bewertung der Selektionskriterien zwischen den Interviewpartnern mit dem Ziel, eine einheitliche Bewertung (Konsens) zu jedem Anforderungskriterium zu haben. In dieser Diskussion hat die Bewertung jedes Interviewpartners das gleiche Gewicht. Die Diskussion ist ernsthaft und ausführlich zu führen. Kann keine Einigung zu manchen Anforderungskriterien gefunden werden oder besteht trotz Konsens noch Unsicherheit, empfiehlt es sich zusätzliche Bewerberinformationen zu berücksichtigen, wie z.B. durch Gespräche mit dessen ehemaligen Arbeitgebern.¹⁰⁶⁶

■ **Konsequente Beachtung der kulturellen Affinität:**

Neben der konsequenten Umsetzung der interdisziplinären Interviews muss sich ferner im Unternehmen durchsetzen können, dass fachlich hoch qualifizierte Bewerber abgelehnt werden, wenn sie eine zu geringe Affinität zur gelebten bzw. beabsichtigten innovationsfördernden Unternehmenskultur aufweisen. Dies ist in der Unternehmensrealität sicher ein schwieriger Schritt. Wie auch die Interviewergebnisse zeigen, haben Unternehmen häufig eine hohe Priorität auf der Besetzungsgeschwindigkeit offener Stellen, so dass es zu Argumentationsschwierigkeiten führt, wenn offene Stellen trotz fachlich hoch qualifizierten Bewerbern nicht besetzt werden. Auf den ersten Blick erscheint dies sogar irrational. Aber auch das ist eine Frage der Unternehmenskultur: Eine derartige Vorgehensweise ist für viele Unternehmen fremd und muss durch entsprechend konsequente Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung eingefordert und vorgelebt werden.

Bei einer so verstandenen Personalauswahl, die hohen Wert auf das persönliche Kennen lernen und ausführliche Kommunikation i.S. eines Dialogs mit dem Bewerber legt, übernehmen die Interviewpartner als Kontaktpersonen zu den Bewerbern eine wichtige Funktion. Sie müssen die Kernwerte des Unternehmens in den Vordergrund stellen und diese durch ihr eigenes Verhalten deutlich zum Ausdruck bringen, wodurch Bewerber einen Eindruck davon erhalten, welche Verhaltensmerkmale im Unternehmen gepflegt und gewünscht werden.¹⁰⁶⁷ Fühlt sich der Bewerber in der dadurch vermittelten Kultur selbst unwohl, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er nicht in der Lage sein wird, hohe

¹⁰⁶⁴ Vgl. Goffee, Jones (1997), S. 53, Quinn u.a. (1996), S. 97ff.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Quinn, u.a. (1996), S. 97, Gupta, Singhal (1994), S. 23, Kaltenbach (1998), S. 121

¹⁰⁶⁶ Vgl. Hilb (2000), S. 75f.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 184

Arbeitsleistungen oder neue Ideen einzubringen. Sehr ängstliche und engstirnige Personen und Personen, denen die Sicherheit einer geregelten Aufgabe wichtiger ist als die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen und sich aktiv an Problemlösungen zu beteiligen, werden zur Förderung von Innovation und zur Weiterentwicklung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur nicht viel beitragen können und wollen. Dadurch, dass dem Bewerber frühzeitig die Kultur des Unternehmens vermittelt wird, erhält er seinerseits Gelegenheit zu reflektieren, ob er eine hohe Affinität zu den innovationsfördernden Kulturwerten hat und für dieses Unternehmen tätig sein will. So wird auf beiden Seiten die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein **Wertefit** vorhanden ist und die Personalauswahl nicht dazu missbraucht wird, Kapazitätslücken rein quantitativ zu schließen.

4.2.3.1.2 Leistungsmotivationsfördernder Personaleinsatz

Neben der Auswahl von Mitarbeitern, die entsprechende Kompetenzen haben und eine hohe Affinität zur innovationsfördernden Unternehmenskultur aufweisen, kann die positive Korrelation zwischen **Individuellem Können** und **innovativem Verhalten** durch folgende Aspekte gesteigert werden:

- Umfassende und auf Interaktion fokussierte Sozialisierung neuer Mitarbeiter.
- Berücksichtigung persönlicher Neigungen und Interessen sowie des Anspruchsniveaus der Aufgabe beim Einsatz von (neuen) Mitarbeitern.
- Bewusste Zusammensetzung von Gruppen zur Förderung innovativen Verhaltens.

Im Folgenden werden hierzu die wesentlichen Gestaltungshinweise erarbeitet, die dazu beitragen, dass innovatives Verhalten vergleichsweise schnell erlernt wird und die Leistungsmotivation gesteigert wird.

Umfassende und auf Interaktion fokussierte Sozialisierung neuer Mitarbeiter

Nach der Auswahl erfolgt die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Ziel dabei ist es, die Innovationsorientierung des Unternehmens durch die Elemente der Unternehmenskultur detailliert zu vermitteln, so dass eine Internalisierung stattfinden kann. Die Sozialisierung neuer Mitarbeiter erfolgt am besten, indem viele Kommunikations- und Interaktionsgelegenheiten geschaffen werden, die auch den Austausch von implizitem Wissen durch Gespräche und durch Lernen voneinander ermöglichen. Auf diese Art und Weise lernen neue Mitarbeiter auch vergleichsweise schnell die Netzwerke des Unternehmens kennen und erfahren – oft auch unbewusst – welche Erwartungen an sie und ihr Verhalten im Unternehmen gerichtet werden. Dabei übernehmen ‚alte‘ Mitarbeiter als Kollegen oder Vorgesetzte eine besondere Funktion: Ihre Äußerungen und Verhaltensweisen stellen für neue Mitarbeiter die Grundlage zur Beurteilung der Unternehmenskultur dar.¹⁰⁶⁸ Schrittweise lernen neue Mitarbeiter Einzelaspekte von Interaktionen zu generalisieren und somit die gesamte Unternehmenskultur zu erfassen. Im Zuge dieses Lernprozesses dringen die zu internalisierenden Bedeutungsinhalte in das subjektive Bewusstsein und überlagern bzw. ersetzen bisherige Wissensstrukturen, bis sie schließlich in Interaktionsprozessen den Erwartungen entsprechend wieder externalisiert werden. Im Rahmen dieses Sozialisierungsprozesses äußern neue Mitarbeiter immer auch ein Teil ihres bisherigen

¹⁰⁶⁸ Vgl. Scholz (2000), S. 622

kulturellen Wissens. Deswegen ist es auch hier notwendig, dass ‚alte‘ Mitarbeiter in ihrem Verhalten den neuen Mitarbeitern gegenüber mentale Offenheit zeigen und der Interaktionsprozess damit von beiden Seiten gestaltbar ist.

Als Maßnahmen zur Sozialisierung bieten sich zunächst Einführungsveranstaltungen¹⁰⁶⁹ an, bei denen die ‚hard facts‘ des Unternehmens (Leistungsspektrum, Märkte, Organisationseinheiten, Umsatz etc.) und die Unternehmenskultur in Form der Soll-Kultur (Leitbild) vorgestellt wird. Alle Maßnahmen, die eingesetzt werden, müssen vor allem signalisieren, dass der neue Mitarbeiter für das Unternehmen wichtig ist, dass er bewusst eingestellt worden ist und man sich auf seinen Arbeitsbeginn vorbereitet hat. So ist bspw. zu empfehlen, dass die Geschäftsleitung bzw. eine Top-Führungskraft des Unternehmens bei der Einführungsveranstaltung teilnimmt. Auf eher informeller Ebene können die anfänglichen Informationsveranstaltungen bspw. durch Welcomepartys ergänzt werden, bei denen sich neue und alte Mitarbeiter kennen lernen. Diese Einzelveranstaltungen stellen nur den Anfang einer umfassenden Sozialisierung dar. Im Laufe des Sozialisierungsprozesses gilt es, die Informationen über das Unternehmen, seine Ziele, seine Innovationsorientierung und sein Selbstverständnis erlebbar zu machen. Es ist keinesfalls ausreichend, neuen Mitarbeitern ein Informationspaket über das Unternehmen zu übergeben und dann keine weiteren Aktionen folgen zu lassen.

Die Sozialisation wird durch individuelle, zusammengestellte Einarbeitungsprogramme gefördert und beschleunigt. Sie ermöglichen eine schnelle Integration in die neue Aufgabe und Gruppe. Voraussetzung ist, dass die Einarbeitung von Beginn an ‚on the Job‘ sowie im Team und nicht ‚off the Job‘ erfolgt.¹⁰⁷⁰ Eine ideale Ergänzung stellen so genannte Patensysteme dar,¹⁰⁷¹ die vor allem den Interaktionsaspekt der Sozialisation fördern. Der Pate führt den neuen Mitarbeiter in alle wichtigen Meetings und informellen Treffen ein und gibt ihm Tipps, an wen er sich bei welcher Fragestellung wenden kann. Der Pate muss nicht zwangsläufig der Vorgesetzte sein. Es empfiehlt sich, Schlüsselpersonen informeller Netzwerke hierfür auszuwählen, die formal der gleichen Abteilung oder dem gleichem Team zugeordnet sind.

¹⁰⁶⁹ Vgl. auch Hilb (2000), S. 78, der mögliche Informationsinhalte der Veranstaltung ‚Der erste Tag‘ anführt und Kaltenbach (1998), S. 122

¹⁰⁷⁰ Vgl. auch Kaltenbach (1998), S. 122

¹⁰⁷¹ Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen sind, kümmern sich um einen neuen Mitarbeiter, zeigen welche Dinge und Verhaltensweisen wann, wo, wie erforderlich sind, so dass der neuen Mitarbeiter die ‚Spielregeln‘ im Unternehmen schnell kennen lernt, aktiv aufgenommen wird und sich nicht als Fremdkörper in der neuen Umgebung fühlt. Vgl. Jacobsen (1996), S. 175, Tushman, O'Reilly (1998), S. 184f., Steinle u.a. (1994), S. 140f, Hilb (2000), S. 78

Die intensive Sozialisierung neuer Mitarbeiter in Unternehmen mit innovationsfördernden Unternehmenskulturen führt dazu, dass innovatives Verhalten schneller angenommen und internalisiert wird, als wenn keine Sozialisierung stattfinden würde. Zudem tragen Einarbeitungsprogramme und Patensysteme, die vor allem Interaktionsmöglichkeiten fördern, dazu bei, dass Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen sind und als Paten oder Unterstützer bei der Einarbeitung fungieren, sich zwangsweise ihrerseits immer wieder intensiv mit der Vision, den Ziele und der Unternehmenskultur beschäftigen. Dadurch wird die Intensivierung und Weiterentwicklung der innovationsfördernden Unternehmenskultur gefördert.¹⁰⁷²

Berücksichtigung persönlicher Neigungen und Interessen sowie des Anspruchsniveaus der Aufgabe beim Einsatz von (neuen) Mitarbeitern

Für eine hohe Leistungsmotivation ist es wichtig, Mitarbeiter so einzusetzen, dass es ihren Neigungen, Talenten und Interessen entspricht. Kreative Lösungen, offene und gemeinsame Problemlösungsprozesse können vor allem in Unternehmen stattfinden, in denen jeder seine persönlichen Stärken zur Geltung bringen kann und sich sicher ist, dass diese erkannt werden. Auf diese Art und Weise wird ebenfalls das Zutrauen des Einzelnen in seine Fähigkeiten bestärkt und gleichzeitig die Motivation sowie Produktivität gesteigert.¹⁰⁷³

Weiterhin ist darauf zu achten, dass das Anspruchsniveau der Aufgabe den Mitarbeiter herausfordert, jedoch sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht nicht überfordert. Die Aufgabe bzw. Rolle sollte den Einsatz aller Fähigkeiten des Mitarbeiters erfordern, insbesondere jene, von denen er selbst überzeugt ist, sie zu besitzen und zugleich hoch bewertet.¹⁰⁷⁴ Dabei ist zu beachten, dass das individuelle Empfinden von Herausforderung sich im Laufe Zeit durch Niveaueinpassung verändert. Aufgaben, die anfänglich eine Herausforderung darstellen, können durch Übung zur Routine werden, wodurch die Motivation negativ beeinflusst wird und so die Gefahr besteht, dass (kreative) Leistung und Engagement abnehmen.¹⁰⁷⁵

¹⁰⁷² TICHY (2001), S. 105 stellt in einer Art Fallstudie das Einarbeitungsprogramm einer amerikanischen Softwarefirma Trilogy (1.450 Mitarbeiter) vor: Dort werden die hier angeführten Aspekte der Sozialisierung in einer dreimonatigen ‚Ausbildung‘ für alle neuen Mitarbeiter an der firmeneigenen Universität komprimiert und intensiviert. Die ‚Studenten‘, die später in unterschiedliche Funktionen des Unternehmens gehen, sind in Gruppen eingeteilt, die während der drei Monate Bestand haben, so dass eine vertrauensvolle und intensive Beziehung gefördert wird. Der CEO führt regelmäßig Gespräche mit den ‚Studenten‘ über Werte und Ziele des Unternehmens, die in der jeweiligen Gruppe dann intensiviert werden. Im zweiten Monat haben die ‚Studenten‘ die Aufgabe, die Zukunft von Trilogy neu zu erfinden. Am Ende findet eine Präsentation vor den Führungskräften statt und der CEO entscheidet, welche Projekte umgesetzt und finanziert werden. Im dritten Monat beginnt die Arbeit in verschiedenen Geschäftseinheiten von Trilogy. In dieser Zeit müssen die ‚Studenten‘ selbständig Sponsoren/Paten suchen, die sich verpflichten, den ‚Studenten‘ in seinem weiteren Werdegang zu betreuen und zu fördern. Kann der Student keinen Sponsor finden, muss er das Unternehmen verlassen. Neben der intensiven Vermittlung der Ziele und Werte des Unternehmens hat das Programm in der firmeneigenen Universität für das Unternehmen vor allem den Nutzen, dass es einige wirtschaftlich nutzbare Ideen für Innovationen hervorbringt. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nicht aufzuzeigen, wie außerhalb des Unternehmensalltags Innovationen gefördert werden und separate Einheiten eine innovationsfördernde Unternehmenskultur aufbauen können. Das Beispiel von Trilogy beeindruckt aber vor allem durch die Konsequenz des Sozialisierungsprozesses für neue Mitarbeiter, was zeigt, dass diese Firma erkannt hat, dass in der Auswahl und Sozialisierung neuer Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsbeitrag liegt. Aufgrund der Unternehmensgröße ist in der Automobilindustrie die von Trilogy praktizierte Vorgehensweise zur Einführung neuer Mitarbeiter nicht ohne weiteres realisierbar und der Nutzen ist fraglich, wenn beim Übergang von der ‚künstlichen Trainingswelt der Universität‘ hin zum ‚Unternehmensalltag und der realen Unternehmenskultur‘ ein Ziel- und Wertebruch festzustellen ist. Deswegen wird diese extreme Form der Sozialisierung nicht uneingeschränkt für Großunternehmen der Automobilindustrie empfohlen. Zu übernehmen ist jedoch das Bewusstsein, dass mit der Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter der Grundstein für die Umsetzung des geplanten Innovationsverhaltens des Unternehmens und der innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie deren Weiterentwicklung gelegt wird. Die Fehler, die dabei gemacht werden, können durch keine Entwicklungsmaßnahme korrigiert werden.

¹⁰⁷³ Vgl. Kaltenbach (1998), S. 67ff., der zwischen Arbeiten im Präferenzbereich, Arbeiten im Nutzungsbereich und Arbeiten im Vermeidungsbereich unterscheidet, wobei die persönliche Produktivität dabei abnimmt. Vgl. ähnlich Schlicksupp (1994), S. 42

¹⁰⁷⁴ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 82

¹⁰⁷⁵ Vgl. Weinert (1997b), S. 206, Roberts (1988), S. 17

Möglichkeiten zur Erfassung und Beurteilung persönlicher Neigungen und Talente sowie der Eignung für eine bestimmte Aufgabe bieten folgende Verfahren:¹⁰⁷⁶

- Persönlichkeitstest, auf die bereits verwiesen wurde¹⁰⁷⁷ sowie algorithmische Berechnungen eines Profilvergleichs zwischen Fähigkeits- und Anforderungsprofil,
- intuitiv-heuristische Methoden, bei denen die Beurteilung der Eignung für eine bestimmte Aufgabe durch „Intuition und Erfahrung des jeweiligen Planers“¹⁰⁷⁸ erfolgt.

Die Entscheidung für eine bestimmte Vorgehensweise hängt u.a. von der vorhandenen Qualität der Informationen über den Bewerber und das Aufgabenprofil ab. Sie wird weiterhin von der Tatsache beeinflusst, dass Persönlichkeitstests und Profilvergleiche methodische Probleme aufweisen und i.d.R. vergleichsweise aufwendig sind. Auf der anderen Seite führt gerade in Großunternehmen die steigende Zahl der zu treffenden Entscheidungen über den Einsatz von Mitarbeitern dazu, dass intuitiv-heuristische Methoden der Komplexität u.U. nicht mehr gerecht werden. Bei hoher Komplexität ist deshalb eine Verknüpfung dieser zwei Verfahren zu empfehlen,¹⁰⁷⁹ wobei das exakte, algorithmische Verfahren Unterstützung bei der Vorbereitung bzw. Grobauswahl bieten kann, die Endauswahl bzw. finale Entscheidung jedoch gestützt auf Intuition und Erfahrung getroffen werden sollte. Durch die Beteiligung von mindestens drei Interviewpartnern beim Interview zur Personalauswahl kann davon ausgegangen werden, dass die besonderen Talente, Eigenschaften und Merkmale des Denkens und Verhaltens sowie die Eignung für eine bestimmte Aufgabe in der gemeinsamen Diskussion der Interviewpartner intuitiv-heuristisch herausgearbeitet werden können.¹⁰⁸⁰

Grundlegende Voraussetzung zum erfolgreichen Personaleinsatz in der Praxis ist die Akzeptanz der individuellen Unterschiede von Menschen. Die in der Praxis oft noch anzutreffende Meinung von Führungskräften, dass „ein williger und fleißiger Kopf es zu etwas bringt, egal wo“¹⁰⁸¹, ist durch die Sensibilität für die persönlichen Neigungen und Interessen von Mitarbeitern zu ersetzen. Dies ist wiederum unmittelbar damit verbunden, dass das Kulturelement ‚Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter‘ wirklich ernst genommen wird und Mitarbeiter nicht als willen- und interessenlose Ressource beliebig für Aufgaben und Rollen eingesetzt werden.

Bewusste Zusammensetzung von Gruppen zur Förderung von Leistungs- und Innovationsorientierung

Durch eine bewusst gestaltete Zusammensetzung von Gruppen, kann die Gruppenleistung mehr als die Summe der Einzelleistungen erreichen. In gut funktionierenden Gruppen ergänzen sich die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften, so dass die jeweilige Stärke und Neigung sowie Schwächen

¹⁰⁷⁶ Vgl. Scholz (2000), S. 650ff.

¹⁰⁷⁷ Vgl. hierzu im Speziellen nochmals Kaltenbach (1998), S. 71ff. und Leonard, Straus (1998), S. 28ff.

¹⁰⁷⁸ Scholz (2000), S. 661

¹⁰⁷⁹ Vgl. Scholz (2000), S. 661

¹⁰⁸⁰ Vgl. auch Fuchs (1998), S. 88, der das „Viele Augen-Prinzip“ zur Einstellung, Beförderung und Beschlussfassung über eine höherer Vergütung empfiehlt, um die Qualität und Objektivität dieser Entscheidungen zu sichern.

¹⁰⁸¹ Kaltenbach (1998), S. 68 der mit diesem Zitat die Grundhaltung von Führungskräften in der Praxis nach seinen empirischen Kenntnissen veranschaulicht. Vgl. auch sinngemäß Staudt u.a. (1993), S. 63

bezogen auf die Zielsetzung und Aufgabe verstärkt bzw. ausgeglichen werden. In Summe erhöht sich dadurch die Flexibilität bei gleichzeitiger Erhaltung der speziellen, individuellen Fähigkeiten.¹⁰⁸² So kann der Beitrag des ‚Individuellen Könnens‘ zur Innovation für das Unternehmen gesteigert und mindestens gesichert werden, wenn bei der Zusammensetzung von Gruppen¹⁰⁸³, wie z.B. bei Projektteams, Arbeitsgruppen aber auch Abteilungen, folgende Prinzipien¹⁰⁸⁴ der Zusammenstellung von Gruppen zur Förderung einer hohen Leistungs- und Innovationsorientierung beachtet werden. In Abhängigkeit von der spezifischen Zielsetzung der Gruppenaufgabe, den Einflussfaktoren des Umfelds und der Unternehmenssituation sind diese im Einzelfall auszugestalten. Sie beziehen sich vor allem auf folgende Aspekte der Gruppenzusammenstellung, die sich ihrerseits teilweise gegenseitig beeinflussen:¹⁰⁸⁵

■ Altersmischung

Hier ist einerseits eine Mischung an Lebensalter zu beachten, so dass sich junge und ältere Mitarbeiter bzgl. ihrer (Lebens-)Erfahrung und ihrer Einstellung zum Risiko ergänzen. Des weiteren ist im übertragenen Sinne das ‚Alter im Unternehmen‘ zu beachten: ‚Neue‘ Mitarbeiter nehmen Ereignisse und Prozesse anders und vor allem bewusster wahr als ‚alte‘ Mitarbeiter, die einen großen Teil der Werte und Normen internalisiert haben und ohne äußeren Anstoß, bspw. durch Nachfragen des ‚neuen‘ Mitarbeiters, selten zur Reflexion dieser stillschweigenden Annahmen angeregt werden.

■ Mischung von Geschlechtern

Die Zusammensetzung der Gruppe aus Männern und Frauen beeinflusst vor allem die Geschwindigkeit zur Bildung der Gruppenstruktur.¹⁰⁸⁶ Einseitig zusammengesetzte Gruppen benötigen bei der Verteilung und Akzeptanz der Rollen innerhalb der Gruppen länger als gemischte Gruppen. Die Mischung von Frauen und Männern innerhalb einer Gruppe hat demnach einen positiven Effekt auf die Effizienz der Gruppe, da Reibungsverluste durch Positionskämpfe verringert werden können.

■ *Mischung von Rollen*

Per Definition differenzieren sich Menschen in Gruppen dadurch, dass sie unterschiedliche Rollen einnehmen. Welche Rolle ein Mitarbeiter einnimmt ist abhängig von seinen persönlichen Eigenschaften, der bisherigen Rolle im Unternehmen sowie den Eigenschaften der anderen Mitglieder, ihrer bisherigen Rollen und der Dynamik der Gruppenprozesse.¹⁰⁸⁷ Bei einer geplanten Zusammenstellung und Moderation bzw. Steuerung von Gruppen ist darauf zu achten, dass deren Mitglieder in der Lage sind, die für eine hohe Leistungs- und

¹⁰⁸² Vgl. Kaltenbach (1998), S. 75, Staudt u.a. (1993), S. 63

¹⁰⁸³ Zur Definition von Gruppen vgl. von Rosenstiel (1992), S. 261. Demnach weisen Gruppen folgende Merkmale auf: Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über einen längeren Zeitraum bei Rollendifferenzierung, verbunden durch ein ‚Wir-Gefühl‘.

¹⁰⁸⁴ Diese sind nicht zu verwechseln mit den Aussagen zur Steigerung der Kreativität in der Gruppe unter Anwendung von Kreativitätstechniken, so wie in Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität dargestellt. Allerdings sind diese Aussagen in Abhängigkeit von der spezifischen Zielsetzung zu beachten bzw. in die Entscheidung über den Einsatz und die Zusammenstellung von Gruppen zu integrieren.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Kaltenbach (1998), S. 120, Scholz (2000), 633ff., Roberts (1988), S. 17f., Gupta, Singhal (1994), S. 23, Leonard, Straus (1998), S. 29ff., Hilb (2000), S. 28ff., Bürgel u.a. (1996), S. 235ff.

¹⁰⁸⁶ Vgl. die von SCHOLZ ausführlich dargelegte empirische Studie zur Gruppenzusammensetzung als Einsatzproblem in Scholz (1994b), S. 361 und Scholz (2000), S. 633.

¹⁰⁸⁷ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 262, zu Gruppenstruktur (Rollendifferenzierung innerhalb der Gruppe) und Gruppenprozess (Veränderungen der Kommunikation in der Gruppe, der Gruppenkohäsion bis hin zu Veränderung der Rollen- bzw. Gruppenstruktur).

Innovationsorientierung erforderlichen Rollen in der Gruppe einzunehmen. Die Differenzierung der erforderlichen Rollen erfolgt nach unterschiedlichen Kriterien¹⁰⁸⁸, wobei mehrere Rollen von einer Person angenommen werden können und je nach Situation das Verhalten des Rollenträgers prägen:

- Beitrag zur Steuerung der Gruppe im Hinblick auf die Zielsetzung der Aufgabe: Ein Mitglied der Gruppe muss die Rolle übernehmen, auf die Zielerreichung und die dazu benötigten Ressourcen zu achten. Als Coach, Moderator oder Gruppensprecher übernimmt er die Aufgabe, die Gruppe immer wieder zusammenzuführen. Weitere Rollen, die diese Aufgabe unterstützen, sind die des Organisers, Beraters und Controllers. Es ist jedoch darauf zu achten, dass unterstützende, beratende und coachende Rollen in der Gruppe in der Minderzahl bleiben. Gleichzeitig sollte mindestens ein Mitglied der Gruppe die Rolle des Hinterfragenden einnehmen, der ggf. auch gegen die Mehrheit in der Gruppe ein vermeintlich erreichtes Ergebnis hinterfragt und zur Reflexion des Erreichten sowie zum Nachdenken über Verbesserungsmöglichkeiten anregt. Die Annahme einer solchen Rolle erfordert eine hohe Persönlichkeitskompetenz. Die Akzeptanz in der Gruppe für das damit verbundene Verhaltensmuster kann dadurch erhöht werden, dass diese Rollen von Schlüsselpersonen informeller Netze übernommen werden. Diese haben im Unternehmen bereits eine breite Akzeptanz und ihre Persönlichkeit wird im Unternehmen hoch geschätzt, so dass sie kaum der Gefahr ausgesetzt sind, als ‚Störenfried‘ wahrgenommen zu werden.
- Beitrag zur Lösung von Konflikten: Mindestens ein Gruppenmitglied muss die Aufgabe übernehmen, bei Konflikten eine neutrale Position einzunehmen und die Lösung des Konfliktes zu fördern. Dazu gehört, dass dieser Rollenträger in der Lage ist, unausgesprochene Konflikte oder Spannungen zu erkennen und mit dem entsprechenden Einfühlungsvermögen auf die Konfliktparteien zugeht. Er muss dabei erkennen können, bis zu welchem Punkt ein Konflikt noch Potenzial zur „kreativen Reibung“¹⁰⁸⁹ hat und ab wann der Konflikt die Effektivität und Effizienz der Gruppe nachhaltig beeinträchtigt.
- Beitrag zur Umsetzung des expliziten innovativen Verhaltens: Alle drei Aspekte des innovativen Verhaltens, nämlich Ideen haben und äußern, Ideen akzeptieren und konkretisieren und Ideen annehmen und umsetzen sind unabhängig von der Phase des Innovationsprozesses durch Gruppenmitglieder wahrzunehmen.¹⁰⁹⁰ Je nach Zielsetzung der Aufgabe kann der Schwerpunkt jedoch variiert werden: Je umsetzungsorientierter die Aufgabe ist, desto mehr Personen übernehmen die Rolle des Ideenumsetzers, allerdings ohne die Rolle des Ideenträger völlig zu verdrängen.
- Beitrag zum Leistungserstellungsprozess der Gruppe: Jedes Gruppenmitglied ist aufgefordert, seine spezifischen Fähigkeiten in die Gruppe einzubringen. Voraussetzung ist, dass die Mitglieder entsprechend ihren spezifischen Fähigkeiten Teilaufgaben in der

¹⁰⁸⁸ Vgl. zu möglichen Rollenbezeichnungen innerhalb einer Gruppe z.B. Hilb (2000), S. 30 der die so genannte Team Design-Methode vorstellt, in der folgende Rollen unterschieden werden: Förderer – Controller, Entwickler – Erhalter, Organisator – Berater, Produzent – Erfinder. Zur Rollentheorie und Kriterien der Rollendifferenzierung sowie Rollen im Innovationsprozess vgl. Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess. Im Folgenden werden vor allem die mit den Rollen verbundenen Verhaltensmuster und Aufgaben skizziert, wodurch – außer bei der Rollendifferenzierung bzgl. des innovativen Verhaltens – keine neuen Begrifflichkeiten oder gar Rollenmodelle geschaffen werden sollen.

¹⁰⁸⁹ Leonard, Straus (1998), S.36

¹⁰⁹⁰ Vgl. die Aussagen in Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess

Gruppe übernehmen. Soziale Faulenzen kann vermieden werden, wenn die Gruppe den Leistungsbeitrag des Einzelnen anerkennt, so verschieden diese auch sind.¹⁰⁹¹ In Entscheidungssituationen oder bei Durchsetzungsproblemen in der Unternehmensorganisation werden u.U. Kompetenzen notwendig, die auf Macht beruhen. Damit sind die fast schon klassischen Rollen der Fach- und Machtpromotoren¹⁰⁹² verbunden, wobei der Machtpromotor nicht ständiges Mitglied der Gruppe sein muss. In Fachabteilungen der Linie ist der Abteilungsleiter ständiges Mitglied der Gruppe. In Projektgruppen, die für einen fest definierten Zeitraum als Gruppe existieren, ist je nach Bedeutung und Umfang des Projektes zu entscheiden, ob der Machtpromotor stellenweise zur Verfügung steht und quasi als ‚Pate‘ das Projekt aus der Entfernung begleitet oder ob er ständiges Mitglieder der Projektgruppe ist. Dies hat allerdings zur Folge, dass damit andere Rollen, wie z.B. die des Coaches bzw. Moderators i.d.R. auf diese Person von vornherein festgelegt sind.

Auch bei der informellen Bildung von Gruppen, sollte der informelle Moderator der Gruppe die angemessene Rollenmischung sicherstellen bzw. versuchen den Gruppenprozess so zu beeinflussen, dass die in der jeweiligen Situation erforderlichen Rollen angenommen werden.

■ *Mischung von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten*

In der Mischung persönlicher Eigenschaften, wie z.B. kognitiven Stile, persönlichen Talenten, Interessen und Neigungen sowie spezifischen Fähigkeiten auf verschiedenen Fachgebieten liegt das größte Potenzial zur Förderung des kreativen Potenzials einer Gruppe. Zur Förderung innovativen Verhaltens ist grundsätzlich eine Mischung verschiedener Eigenschaften anzustreben, wobei folgendes zu beachten ist: Je inhomogener eine Gruppe bezüglich der persönlichen Eigenschaften der einzelnen Mitglieder zusammengesetzt ist, desto größer ist die „kreative Reibung“¹⁰⁹³ und desto höher sind die Anforderungen an die Steuerung und Führung der Gruppe. Sind diese Anforderungen jedoch erfüllt und ist die gegenseitige Akzeptanz der Gruppenmitglieder in ihren Rollen mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen durch einen entsprechenden Gruppenprozess sichergestellt, können durch die Gegensätzlichkeit in der Gruppe die **Sensibilität** und **Offenheit** sowie **Kreativität** bei der Problemlösung signifikant erhöht werden. In der Praxis ist in Abhängigkeit von der Zielsetzung, der Aufgabe und Dauer der Zusammenarbeit der Gruppe das spezifische Maß an Inhomogenität festzulegen, um die angemessene Balance zwischen Chaos durch ‚kreative Reibung‘ und ‚innovationshemmender Stabilität‘ zu finden.¹⁰⁹⁴

¹⁰⁹¹ Vgl. Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität und Wilke, van Knippenberg (1997), S. 476

¹⁰⁹² Vgl. Witte (1973), S. 17, Hauschildt, Chakrabarti (1988), S. 383, Hauschildt (1998), S. 177

¹⁰⁹³ Leonard, Straus (1998), S.36

¹⁰⁹⁴ Vgl. ähnlich Hilb (2000), S. 61f.

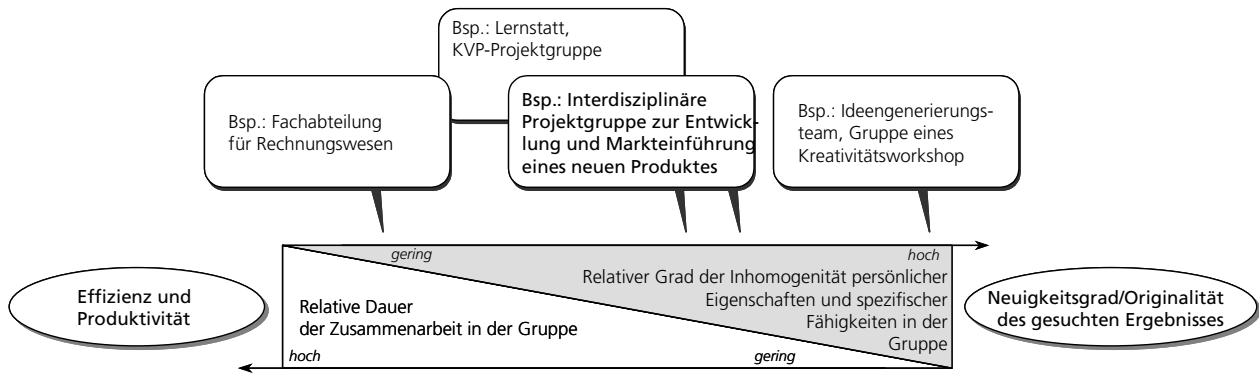


Abbildung 68: Einflussfaktoren auf die Homogenität von Gruppen

4.2.3.2 Innovationsfördernde Personalentwicklung

Personalentwicklung¹⁰⁹⁵ umfasst i.w.S. Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung und -beförderung. Sie beinhaltet die Gesamtheit aller Maßnahmen, die einen Mitarbeiter von der Auswahl bis zum Ausscheiden im Unternehmen begleiten. Die Umsetzung von Einzelmaßnahmen oder Personalentwicklungsprogrammen ist immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und momentaner oder zukünftiger Anforderung der Aufgabe oder Rolle nicht über Personaleinstellung oder -freisetzung ausgeglichen werden können.

Langfristig wird angestrebt, dass die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Entfaltung der eigenen Potenziale mit den Entwicklungsbedürfnissen des Unternehmens in Einklang stehen. Personalentwicklungsmaßnahmen können und sollen dabei den Menschen an sich nicht ändern, sondern das geeignete Rollenverhalten des Menschen entwickeln. Was dabei wichtig ist, resultiert aus den Unternehmenszielen, den Unternehmenswerten und -normen, der speziellen Aufgabe bzw. Rolle und den Eigenschaften der Zielgruppe bzw. des einzelnen Mitarbeiters. Werden bei der Förderung rollenbezogener Verhaltensweisen diese Aspekte berücksichtigt, ist es durchaus möglich, dass erlernte Verhaltensweisen für eine bestimmte Rolle auf andere Rollen übertragen werden. Dieser Übertragungsmechanismus trägt dazu bei, dass innovationsfördernde Werte und Normen unternehmensweit verbreitet und weiterentwickelt werden können. Es ist davor zu warnen, Personalentwicklung zur Korrektur von Fehlern bei der Personalauswahl einzusetzen. Persönlichkeitsfremdes Verhalten kann nicht überdauernd ‚antrainiert‘ werden, so dass es auch in schwierigen Situationen gelebt werden würde. Es kann allenfalls bei großem Druck oder hohen Anreizen reproduziert werden: „Es ist eine Illusion zu glauben, man könne den ‚an sich‘ nicht passenden Mitarbeiter völlig und umfassend umkrempeln.“¹⁰⁹⁶ Deshalb ist die im vorigen Kapitel vorgestellte innovations- bzw. kulturorientierte Personalauswahl, die sich vor allem auf überfachliche Kompetenzen bezieht, bereits der erste Baustein einer effektiven Personalentwicklung.

Die im Folgenden behandelten Aspekte einer innovationsfördernden Personalentwicklung beziehen sich auf Kompetenzen, die über die rein tätigkeitsspezifische und funktional orientierte Qualifikation,

¹⁰⁹⁵ Vgl. zur Definition, der Zielsetzung und dem Umfang der Aufgaben der Personalentwicklung Scholz (2000), S. 505, Rückle u.a. (1994), S. 19 und 167, Hilb (2000), S. 128ff., Kupsch, Marr (1991), S. 863, Schitter (1992), S. 8f..

¹⁰⁹⁶ Rückle u.a. (1994), S. 167

bezogen auf das formal zugewiesene Aufgabengebiet, hinaus gehen. Tätigkeitsspezifische werden um innovationsorientierte Kompetenzen, sowohl rollenübergreifend als auch rollenspezifisch, erweitert.¹⁰⁹⁷ Insofern werden auch keine vollständig abgerundeten Personalentwicklungsprogramme erarbeitet, die alle notwendigen Aspekte der Personalentwicklung umfassen.¹⁰⁹⁸ Stattdessen werden unter dem Blickwinkel der Innovationsförderung Aspekte herausgearbeitet, die Teile der bereits in den Unternehmen vorhandenen Personalentwicklung modifizieren, ersetzen oder ergänzen. Im Zusammenhang mit Innovationsförderung trägt die Personalentwicklung vor allem dazu bei, das nötige Selbstvertrauen der Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, so dass das eigene Kompetenzzempfinden sie ermutigt, die Rollen im Innovationsprozess anzunehmen und entsprechend auszufüllen. Deshalb stellen die Elemente innovativen Verhaltens die strategischen, maßnahmen- und rollenübergreifenden Ziele der Personalentwicklung dar. Durch innovationsfördernde Personalentwicklung soll

- die Sensibilität für Veränderung,
 - die mentale Offenheit für Neues,
 - das Niveau an Wissen und
 - die produktive Kreativität
- der Mitarbeiter weiter gefördert werden.

4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens

Um die Maßnahmen in der Praxis effektiv und effizient umzusetzen, sind beim Erstellen und Durchführen innovationsfördernder Personalentwicklungsmaßnahmen folgende Aspekte zu beachten:

- Grundsätzliche, rollenübergreifende Anforderung an Rollenträger im Innovationsprozess, die rollenübergreifende Maßnahmen erfordern.
- Größe und Zusammensetzung der jeweiligen Zielgruppe einer Personalentwicklungsmaßnahme, die Auswirkungen auf die inhaltlichen und methodischen Schwerpunkte der Maßnahmen haben.
- Rollenspezifische Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz im Innovationsprozess, die rollenspezifische Maßnahmen erfordern.

Darauf aufbauend werden Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert, wobei die individuellen Stärken und Schwächen des einzelnen Mitarbeiters bei der Anwendung der Maßnahmen in der Praxis zu berücksichtigen sind.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Gebert (1994), S. 72, Schlitter (1992) S. 10

¹⁰⁹⁸ Vgl. hierzu Scholz (2000), S. 505 ff., Hilb (2000), 128ff., Kelly, Caplan (1994), S. 33ff. und Graf (2001), S. 24ff., der insbesondere die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, die sowohl den Lebenszyklus des Menschen (bzgl. biosozialer, familiärer, beruflicher und stellenbezogener Aspekte) als auch den des Unternehmens berücksichtigt, darstellt.

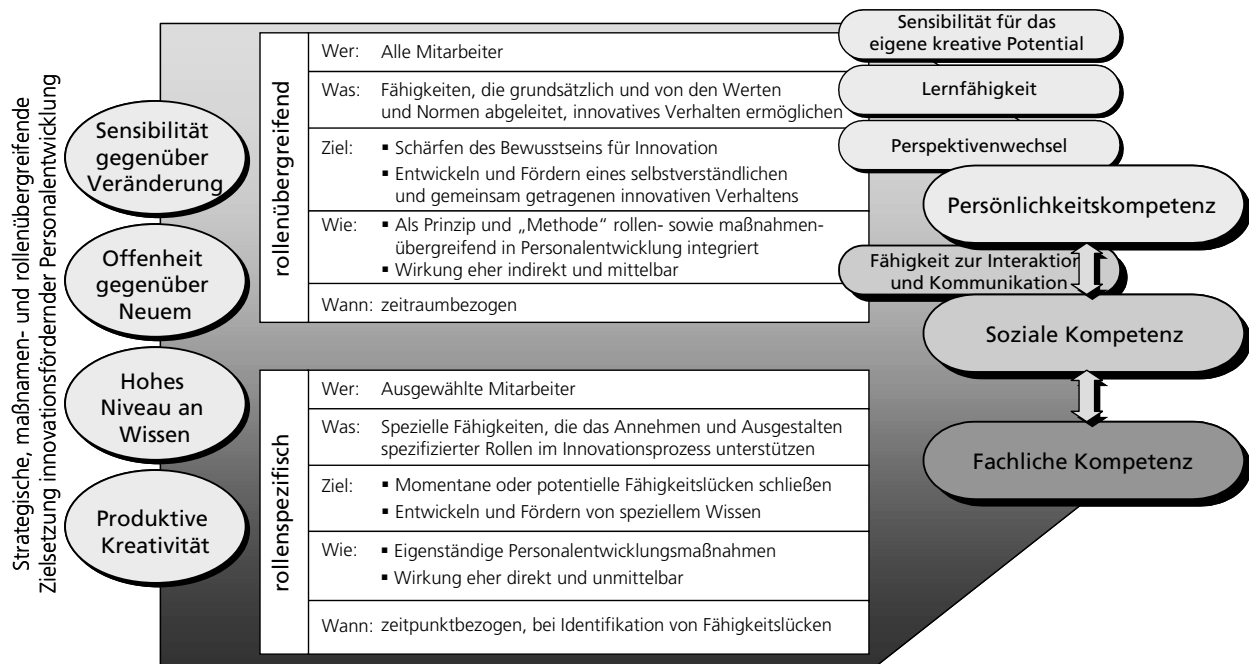


Abbildung 69: Systematisierung und Wirkungsrichtung rollenübergreifender und -spezifischer Maßnahmen innovationsfördernder Personalentwicklung

Im Mittelpunkt rollenübergreifender Maßnahmen der Personalentwicklung, die zusammen mit der innovationsfördernden Unternehmenskultur eher indirekt und mittelbar wirken, stehen die Persönlichkeits- und soziale Kompetenz; beides Kompetenzarten, die vergleichsweise schwer zu beeinflussen sind. Im vorgestellten Modell werden sie vor allem durch den Auswahlprozess für alle Mitarbeiter und im Speziellen für die Rolle des Ideentransformators im Rahmen eines Innovationsnetzwerkes beeinflusst¹⁰⁹⁹. Darüber hinaus sorgen die Prinzipien und Maßnahmen der rollenübergreifenden Personalentwicklung dafür, dass die überfachlichen Kompetenzen angemessen gefordert und dadurch zur Weiterentwicklung angeregt werden. Ferner bietet die innovationsfördernde Unternehmenskultur mit ihren vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten mit anderen Menschen den idealen Raum zur Entfaltung überfachlicher Kompetenzen.¹¹⁰⁰

Bedarfsorientierte rollenspezifische Maßnahmen haben dagegen zum Ziel, vor allem die spezifischen fachlichen und teilweise sozialen Kompetenzen zu fördern, die über das allgemein hohe Niveau an fachlicher Kompetenz und die rollenübergreifenden Anforderungen hinausgehen und speziell für die Erfüllung der Rollen im Innovationsprozess notwendig sind. Da der Ideentransformator über das bereits relativ hohe Maß an sozialer Kompetenz hinausgehend stark ausgeprägte soziale Fähigkeiten aufweisen muss¹¹⁰¹, sind speziell für den Ideentransformator Maßnahmen zur verstärkten Entfaltung und Förderung der sozialen Kompetenz, trotz der geringen Beeinflussbarkeit, vorzusehen.

¹⁰⁹⁹ Vgl. zur Auswahl der Ideentransformatoren Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹¹⁰⁰ Vgl. zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und innovationsorientierter Personalentwicklung auch Schlitter (1992), S. 100-119 und zur Förderung überfachlicher Kompetenz mittels Interaktionsprozessen Schlitter (1992) S. 139.

¹¹⁰¹ Vgl. zu den Anforderungen an den Ideentransformator Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens und Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

Im Folgenden werden inhaltliche und methodische Hinweise zu den eingangs erwähnten Aspekten einer effektiven und effizienten innovationsfördernden Personalentwicklung erarbeitet:

Grundsätzliche, rollenübergreifende Anforderung an Rollenträger

Nicht jeder kann alles, aber die Elemente innovativen Verhaltens, abgeleitet aus den Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses bzw. den Werten und Normen innovationsfördernder Unternehmenskultur, sind bei allen Mitarbeitern zu fördern. Dabei ist sowohl die Sicherung der gegenwärtigen Innovationsorientierung als auch die Weiterentwicklung innovativen Verhaltens im Unternehmen anzustreben. Notwendige Basis für innovatives Verhalten ist eine vergleichsweise hohe tätigkeitsspezifische, fachliche Kompetenz bzw. stark ausgeprägtes Sachwissen bezogen auf die formal zugewiesenen Aufgaben: „Nur fachlich kompetente Mitarbeiter sind zu kreativen Leistungen fähig.“¹¹⁰² Die permanente fachliche Weiterbildung aller Mitarbeiter und die Fähigkeit, Initiative zu übernehmen¹¹⁰³, muss auf allen Ebenen im Unternehmen selbstverständlich sein, um so ein allgemein hohes ‚Wissensniveau‘ zu realisieren und dessen Weiterentwicklungsfähigkeit zu ermöglichen. Darüber hinaus sind im Zusammenhang mit rollenübergreifenden Fähigkeiten für innovatives Verhalten folgende Fähigkeiten zu fördern:¹¹⁰⁴

- Unabhängig von der Rolle im Innovationsprozess und der damit verbundenen Ausprägung von Kreativität unterstützt die Fähigkeit zu divergentem Denken, Assoziationsvermögen sowie Sensibilität für die eigene Phantasie und Intuition die Effektivität und Effizienz von Problemlösungsprozessen.¹¹⁰⁵
- Innovation bedeutet den Umgang mit Zukunft, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Unabhängig von der Rolle, die ein Mitarbeiter einnimmt, ist das persönliche Potenzial der Lernfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion¹¹⁰⁶ weiterzuentwickeln.
- Die grundsätzliche Fähigkeit zu Interaktion und Kommunikation ist für die Bewältigung und Gestaltung von Innovationsprozessen von großer Bedeutung und wird durch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ständig gefördert. Diese Fähigkeit ist auch von Seiten der Personalentwicklung zu fördern.
- Unterstützend zur Lernfähigkeit und zur Förderung der mentalen Offenheit ist die Fähigkeit des Perspektivenwechsels aller Mitarbeiter als kognitive Voraussetzung für innovatives Verhalten zu fördern.

Die damit angesprochenen Fähigkeiten sind prinzipiell zu fördern. Deren Förderung erfolgt unabhängig vom Weiterbildungsinhalt durch die Anwendung adäquater Methoden (z.B. Kreativitäts- oder Reflexionstechniken) und/oder durch die Integration als ‚Standardmodul‘ in fachlich orientierten Personalentwicklungsmaßnahmen. So enthalten dann z.B. fachliche Weiterbildungsmaßnahmen Module, die durch spezielle Übungen zeigen, dass das, was als normal, richtig oder gegeben hingenommen

¹¹⁰² Nütten, Sauer mann (1988), S. 160 und ähnlich argumentierend Skirl (1994), S. 66

¹¹⁰³ Vgl. Kelly, Caplan (1994), S. 37f. die nach Best-Practice-Regeln eine Checkliste erarbeitet haben, die Mitarbeitern hilft, sich täglich daran zu erinnern, so zu arbeiten, dass über die eigenen Pflichten hinaus gedacht wird, neue Ideen generiert und verfolgt werden, mit kritischen Einwänden konstruktiv umgegangen wird und für die (eigene) Zukunft geplant wird und zum grundsätzlichen Werteverständnis Initiative und Interesse zu zeigen Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation.

¹¹⁰⁴ Vgl. auch Schlitter (1992), S. 96f.

¹¹⁰⁵ Vgl. Schlicksupp (1994), S. 40ff., Skirl (1994), S. 66

¹¹⁰⁶ Vgl. Argyris (1998), S. 81, Hofmann (1991), S. 30

wird, regelmäßig, aktiv zu hinterfragen und zu verändern ist, so dass Neues und Unerwartetes – und damit potenzielle Innovationen – hinter der gewohnten und unauffälligen Fassade überhaupt entdeckt werden können.¹¹⁰⁷ Weiterhin kann die regelmäßige Anwendung von Kreativitätstechniken in den Trainings dazu beitragen, dass die Sensibilität für das eigene kreative Potenzial gefördert wird und Kreativitätstechniken auch in realen Arbeitssituationen in selbstverständlicher Art und Weise angewendet werden.¹¹⁰⁸ Dies fördert einerseits den Neuigkeitsgrad und den Grad der Originalität von Problemlösungen. Andererseits führt die selbstverständliche Anwendung von Kreativitätstechniken dazu, dass die Internalisierung des Wertes **Kreativität** unterstützt wird, was wiederum die Sensibilität für das eigene kreative Potenzial erhöht. Ähnliches gilt für die Förderung der Lernfähigkeit aller Mitarbeiter: Innerhalb aller Entwicklungsmaßnahmen kann das Prozesslernen, quasi als Methode, unter Anleitung immer wieder angewendet und gefordert werden¹¹⁰⁹, so dass es auch außerhalb der Trainingssituation selbständig angewendet wird.

Die Förderung der grundsätzlichen Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit ist vor allem auf indirektem Wege möglich¹¹¹⁰, indem Interaktion und Kommunikation aller Beteiligten durch die interaktive Gestaltung der Trainings ständig gefordert wird und Interaktions- sowie Kommunikationssituationen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang sind besonders Maßnahmen zu erwähnen, die die Kultur des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen. Gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen hin zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur sind Trainingsprogramme, die auf eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die spezifischen innovationsfördernden Werte und Normen der Unternehmenskultur abzielen, sowohl in der Analysephase als auch in der Maßnahmenplanung und -umsetzung der Kulturveränderung eine große Unterstützung.¹¹¹¹ So kann in enger Abstimmung mit den Prozessen und Maßnahmen der Organisationsentwicklung¹¹¹² durch begleitende Programme die Interaktion der Trainingsteilnehmer gezielt herbeigeführt werden, bis sie zur Selbstverständlichkeit wird. Beispiel hierfür ist die Organisation von Folgetreffen der Trainingsteilnehmer, in denen sich die Teilnehmer gegenseitig von ihren erzielten Fortschritten berichten etc.. Diese Vorgehensweise wird von der methodischen Gestaltung der Entwicklungsmaßnahmen selbst, der Häufigkeit der Trainingseinheiten sowie der Zusammensetzung der Trainingsgruppe beeinflusst. Diese Faktoren sind generell als Gestaltungsvariablen von Personalentwicklungsmaßnahmen zu beachten und bewusst zu planen.

Die Zusammensetzung der Trainingsgruppe ist von besonderer Bedeutung bei der Förderung der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Durch eine heterogen zusammengesetzte Gruppe kann das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Perspektivenwechseln bei der Analyse von Sachverhalten und

¹¹⁰⁷ Durch das Hinterfragen und Variieren scheinbar bekannter Phänomene, wird eine Art Anomalität erzeugt, die eine hohe Aufmerksamkeit erzeugt, und i.d.R. kreative Prozesse auslöst, vgl. Stehmann (1998), S. 103.

¹¹⁰⁸ Vgl. Schlicksupp (1994), S. 40 und HAUSER (1991), S. 155 der anführt, dass die (Weiter-) Entwicklung von Intuition durch die Sensibilisierung für die eigenen Erkenntnisvorgänge und kognitiven Prozesse erfolgt.

¹¹⁰⁹ Zur Gestaltung und zur Anleitung zum ‚Lernens über das Lernen‘ vgl. ausführlicher Argyris (1998), S. 102ff..

¹¹¹⁰ Die teilweise in der Unternehmenspraxis angebotenen Seminare und Trainings zu Rhetorik, Verkaufsargumentation und strategischer Gesprächsführung etc., die i.d.R. unter dem Stichwort Kommunikation zusammengefasst werden, fördern nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit nicht die allgemeine Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit. Weiterbildungsmaßnahmen dieser Art sind beschränkt nur im Einzelfall und unter aufgabenspezifischen Gesichtspunkten sinnvoll.

¹¹¹¹ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und Jacobsen (1996), S. 177

¹¹¹² Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und zu den Wechselwirkungen zur innovationsfördernden Personalentwicklung vgl. Schlitter (1992), S. 119-126, Hauser (1990), S. 139.

Problemsituationen angeregt werden.¹¹¹³ Weiterhin ist prinzipiell bei der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen zum Perspektivenwechsel aufzufordern, so dass dieser zunächst unter Anleitung mit Hilfestellung geübt wird und später als Trainingserfolg selbstverständlicher Bestandteil eigener Problemlösungsprozesse ist. Wichtiger Stellhebel zur Förderung der Fähigkeit des Perspektivenwechsels und der Breite des fachlichen Wissens ist zudem Job Rotation.

Es ist zu empfehlen, **Job Rotation**¹¹¹⁴ zu einem festen Bestandteil innovationsfördernder Personalentwicklung zu machen. Job Rotation kann auf jeden Mitarbeiter im Unternehmen in jeder Hierarchiestufe angewendet werden. Je nach erforderlichem Grad der fachlichen Spezialisierung des Mitarbeiters führt die Rotation entweder zum Einsatz in völlig anderen Funktionsbereichen, innerhalb des gleichen Funktionsbereichs zu einer leicht veränderten Aufgabe oder zu einem anderen Standort, einer anderen Unternehmensgruppe bzw. Division. Job Rotation muss jedoch nicht auf das eigene Unternehmen beschränkt bleiben. Mitarbeiter können bei Kunden und Lieferanten eingesetzt werden, was das Ausmaß des Perspektivenwechsels vergrößert. Ziel ist es, jedem Einzelnen, gemessen an seinen individuellen Fähigkeiten und den Anforderungen der Aufgabe, Verwirklichungspotenziale mittels spezifischer Arbeitsinhalte zu bieten, die konkret sind und als angemessene Herausforderung betrachtet werden. Darüber hinaus führt Job Rotation dazu, dass Mitarbeiter ihre jeweiligen Arbeitsgebiete als Lernfeld interpretieren.¹¹¹⁵ Weiterhin verhindert Job Rotation ‚Betriebsblindheit‘, da der systematische Wechsel des Arbeitsplatzes Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen immer wieder zu aufmerksamen und wenig routinierten Anfängern macht.¹¹¹⁶ Der systematische Arbeitsplatzwechsel entwickelt und unterstützt also nicht nur die Breite des fachlichen Wissens und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, sondern fördert auch die mentale Offenheit und Sensibilität für Veränderung. Insgesamt werden die Elemente innovativen Verhaltens gefördert, in dem sie beim Einsatz in einem zunächst vergleichsweise fremden Arbeitsgebiet gefordert werden.¹¹¹⁷ Je fremder das Arbeitsgebiet und Umfeld im Rahmen des Job Rotation ist, desto höher ist die positive Wirkung auf die Elemente innovativen Verhaltens. Der durch den Einsatz bei einem Kunden erzeugte Perspektivenwechsel setzt bspw. vergleichsweise schnell kreatives Potenzial frei: „Die Erfahrung durch die direkte Konfrontation mit dem Kunden kann durch kein Seminar oder keine Informationsaktivität ersetzt werden“¹¹¹⁸. Die Zielsetzung von Job Rotation im Rahmen der Personalentwicklung wird durch entsprechend gestaltete Vertreterregelungen unterstützt. Stellvertreterregelungen erlauben Mitarbeitern in einer realen Arbeitsumgebung für kurze Zeit Fähigkeiten zu erproben und zu entwickeln, die derzeit für eine mittel- und längerfristige Übernahme der Aufgabe noch nicht gut genug entwickelt sind.¹¹¹⁹

Mittels Job Rotation kann darüber hinaus die Innovationsorientierung in bisher eher ‚innovationsresistenten‘ Bereichen gefördert werden, indem bspw. im Rahmen der Rotation Mitarbeiter mit stark

¹¹¹³ Vgl. ZIMMER (2001), S. 50 der zum Perspektivenwechsel durch den explizit eingeführten Dialog zwischen Lehrling und Geschäftsführern anregt.

¹¹¹⁴ Vgl. Hilb (2000), S. 135, Schlitter (1992), S. 143ff., Nonaka (1992), S. 97ff., Scholz (2000), S. 515

¹¹¹⁵ Vgl. von Rosenstiel (1992), S. 83

¹¹¹⁶ Vgl. Mehlhorn (1998), S. 45

¹¹¹⁷ Vgl. zum Prinzip ‚Fördern durch Fordern‘ bspw. auch Faix, Laier (1991), S. 105ff., Fuchs (1998), S. 91

¹¹¹⁸ Staudt u.a. (1990), S. 770 und ähnlich Schlicksupp (1992), S. 48, Skirl (1994), S. 66, Quinn u.a. (1996), S. 97

¹¹¹⁹ Vgl. Schlitter (1992), S. 145

ausgeprägtem innovativen Verhalten und der entsprechenden sozialen Kompetenz dort eingesetzt werden.

Voraussetzung für eine insgesamt positive Wirkung des systematischen Arbeitsplatzwechsels ist, dass die davon betroffenen Mitarbeiter den mittel- oder kurzfristigen Wechsel bzw. die Vertretung gewissen- und ernsthaft betreiben. Die in diesem Zeitraum zu fällenden Entscheidungen sind so zu treffen, wie wenn sie selbst deren Umsetzung begleiten müssten. Die dazu erforderliche Einstellung gegenüber anderen Menschen wird über die innovationsfördernde Unternehmenskultur von jedem erwartet sowie gefördert.¹¹²⁰

In Summe sind rollenübergreifende Maßnahmen der Personalentwicklung vor allem darauf ausgerichtet, Gewohnheiten zu hinterfragen und damit bewusst zu machen sowie neue Perspektiven zu erlangen, um eine Sensibilität für die Lernerfordernisse und Lernprozesse beim jeden Einzelnen zu erzielen. So können ‚alte‘ mentale Modelle, Lern- und Verhaltensmuster langfristig verändert werden und ‚neue‘, innovationsorientierte Werte, Normen und Verhaltensweisen internalisiert werden.

Größe und Zusammensetzung der Zielgruppe einer Personalentwicklungsmaßnahme

Ergänzend zu den rollenübergreifenden Maßnahmen der Personalentwicklung muss eine innovationsfördernde Personalentwicklung auf die spezifischen Anforderungen der Rollen im Innovationsprozess eingehen.¹¹²¹ Um effektiv wirkenden Maßnahmen ableiten zu können, ist zu klären, welche Rolle von welchen Mitarbeitern hinsichtlich Quantität und Qualifikation angenommen und ausgefüllt werden. Dabei wird – wie in den untersuchten Unternehmen üblich – die Existenz einer institutionalisierten Koordinationsstelle für Innovation bzw. eines Innovationsnetzwerkes unterstellt. Wie bereits einleitend erläutert, beziehen sich die generell ableitbaren Schwerpunkte rollenspezifischer Entwicklungsmaßnahmen vor allem auf die fachliche und teilweise auf die **soziale Kompetenz**, vor allem beim Ideentransformator. Im Gegensatz zu rollenübergreifenden Maßnahmen wirken die rollenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung genau definierter fachlicher Kompetenz oder ausgewählter Aspekte sozialer Kompetenz vergleichsweise direkt. Sie werden im Bedarfsfall angewendet, d.h. zeitpunktbezogen, wenn eine Qualifikationslücke festgestellt wurde oder aufgrund der Übernahme neuer Aufgaben potenziell entstehen kann. So sind Mitarbeiter, die die Rolle des Ideentransformators annehmen, im Vorfeld rechtzeitig zu qualifizieren, ggf. auch begleitend zur Wahrnehmung dieser Rolle.

- **Ideenträger:** Das Erkennen von Innovationsmöglichkeiten und die Generierung von Ideen lässt sich nicht institutionalisieren und ist keine Fähigkeit, die wie eine spezifische fachliche Fähigkeit neu erlernt werden kann. Es handelt sich vielmehr um das Gespür der Mitarbeiter für ihr eigenes kreatives Potenzial, ihre Fähigkeit, Ideen zu generieren und als solche zu erkennen. Ideenträger müssen lernen, dass alte Ideen – egal von wem – kein Abfall sind, sondern Quelle neuer Ideen. Ereignisse und Veränderungen innerhalb und außerhalb des

¹¹²⁰ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

¹¹²¹ Für die Charakterisierung der Rollen im Innovationsprozess und der relativen Bedeutung der Schlüsselfaktoren für die jeweilige Rolle vgl. Kapitel 3.5 Zusammenfassung: Zusammenhänge der Elemente innovativen Verhaltens und deren rollenspezifische Ausprägungen.

Unternehmens werden nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern es wird über deren Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken nachgedacht. In Gedanken werden Experimente durchgespielt und überlegt, wo dabei welche Idee von Nutzen sein könnte.¹¹²² Um dieses Innovationspotenzial des ganzen Unternehmens nutzen zu können, sind zunächst alle Mitarbeiter als potenzielle Ideenträger zu betrachten. Unabhängig vom hierarchischen Status und unabhängig von der funktionalen Zuordnung im Unternehmen, verfügt jeder Mitarbeiter in unterschiedlicher Ausprägung über diese Fähigkeiten. Diese führen letztlich dazu, dass Mitarbeiter Ideen haben und diese – ggf. mit der notwendigen Unterstützung – auch äußern. Demzufolge ist die potenzielle Zielgruppe entsprechend groß und ihre Struktur bzgl. spezieller Fähigkeiten und Eigenschaften weitgehend inhomogen. Dies bedeutet, dass Entwicklungsmaßnahmen für Ideenträger nicht auf spezialisiertes Fachwissen zurückgreifen dürfen, sondern methodisch eher auf die Sensibilisierung für die Schlüsselfaktoren von Innovationsprozessen als auf die Vermittlung dezidierten Fachwissens auszurichten sind.

Grundsätzlich ist durch die rollenübergreifenden Maßnahmen und die innovationsfördernde Unternehmenskultur, in deren Werte- und Normensystem sich alle Mitarbeiter bewegen, ein großer Teil des Personalentwicklungsbedarfs für Ideenträger abgedeckt.¹¹²³ In Abhängigkeit des individuell festgestellten Entwicklungsbedarfes können Maßnahmen zur Vermittlung der Methoden und Instrumente der Ideenfindung und Ideenformulierung sinnvoll sein.

- **Ideentransformator:** In institutionalisierten Koordinationsstellen für Innovation ist die Rolle des Ideentransformators offiziell eingeführt und formal definierbar. Sie wird dafür ausgewählten Personen direkt zugewiesen und entweder als 100%-Aufgabe oder neben einer Linien- oder Projektstätigkeit ausgeführt. Die Zielgruppe für diese Personalentwicklungsmaßnahmen ist vergleichsweise klein und hinsichtlich der spezifischen Fähigkeiten – bei entsprechend sorgfältiger Auswahl – relativ homogen: Sie haben eine hohe Persönlichkeits- und soziale Kompetenz¹¹²⁴. Zur Erfüllung der Aufgaben des Ideentransformators ist das vergleichsweise hohe Niveau sozialer Kompetenz so weit als möglich weiter zu entwickeln, insbesondere die Fähigkeit, Interessen verschiedener Gruppen von Menschen aufzunehmen und verstehen zu können, sowie zwischen diesen Interessengruppen zu vermitteln. Spezifische fachliche Personalentwicklungsmaßnahmen müssen die Fähigkeit zur Moderation von Gruppen sowie Kreativitätswshops fördern (vor allem bei Mitarbeitern dezentraler Stellen der Innovationsnetzwerke) und ferner Wissen über Innovationsprozesse, Methoden und Verfahren des Innovationsmanagements anwendungsorientiert vermitteln.
- **Ideenumsetzer:** Die erforderliche Spezialisierung des Wissens gegen Ende des Innovationsprozesses hat zur Folge, dass die Zahl der potenziell am Innovationsprozess Beteiligten abnimmt. In Großunternehmen wird die Rolle des Ideenumsetzers tendenziell von

¹¹²² Vgl. Hargadon, Sutton (2000), S. 47, Farr, Ford (1990), S. 74f.

¹¹²³ Vgl. auch Hauser (1991), S. 130

¹¹²⁴ Zur näheren Beschreibung der Rolle des Ideentransformators, zur Differenzierung vor allem hinsichtlich der fachlichen Kompetenz zwischen Mitarbeitern der zentralen und dezentralen Stellen in Innovationsnetzwerken und zur Auswahl von Ideentransformatoren vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und Kapitel 3. Schlüsselfaktoren des Innovationsprozesses als Elemente innovativen Verhaltens.

Mitarbeitern der Forschung und Entwicklung, Produktion und Produktionsvorbereitung sowie des Marketings ausgefüllt. Im Rahmen von Projekten sind auch Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen an der Ideenumsetzung beteiligt, wie z.B. interdisziplinär ausgebildete Projektleiter oder Controller. Der Großteil der Mitarbeiter für die Umsetzung der Ideen ist jedoch für die technische Verwirklichung der Ideen notwendig und rekrutiert sich aus den technischen Bereichen des Unternehmens. Deshalb wird die Zielgruppe der Ideenumsetzer vor allem auf Mitarbeiter dieser Bereiche fokussiert.¹¹²⁵ Damit ist die Zielgruppe hinsichtlich der Quantität kleiner als die der Ideenträger aber größer als die der Ideentransformatoren. Bezüglich der fachlichen Kompetenzen ist sie relativ homogen. Rollenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen müssen das vergleichsweise hohe Niveau an spezialisiertem Sach- und Methodenwissen ständig fördern und ggf. an die Erfordernisse der umzusetzenden Produktinnovation präventiv anpassen.¹¹²⁶ Gemessen an den Schwächen des Innovationsmanagements in der Praxis ist die Förderung des Schlüsselfaktors **Offenheit** von noch größerer Bedeutung für den Erfolg der Innovationsförderung. Diese kann jedoch nicht direkt und unmittelbar durch Weiterbildung gefördert werden. Vielmehr sind die rollenübergreifenden Maßnahmen, die eher indirekt und mittelbar wirken, in hoher Intensität anzuwenden und Maßnahmen wie Job Rotation verstärkt einzusetzen.

¹¹²⁵ Vgl. zu den Akzeptanzproblemen in der Praxis Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹¹²⁶ Vgl. Schlitter (1992), S. 97

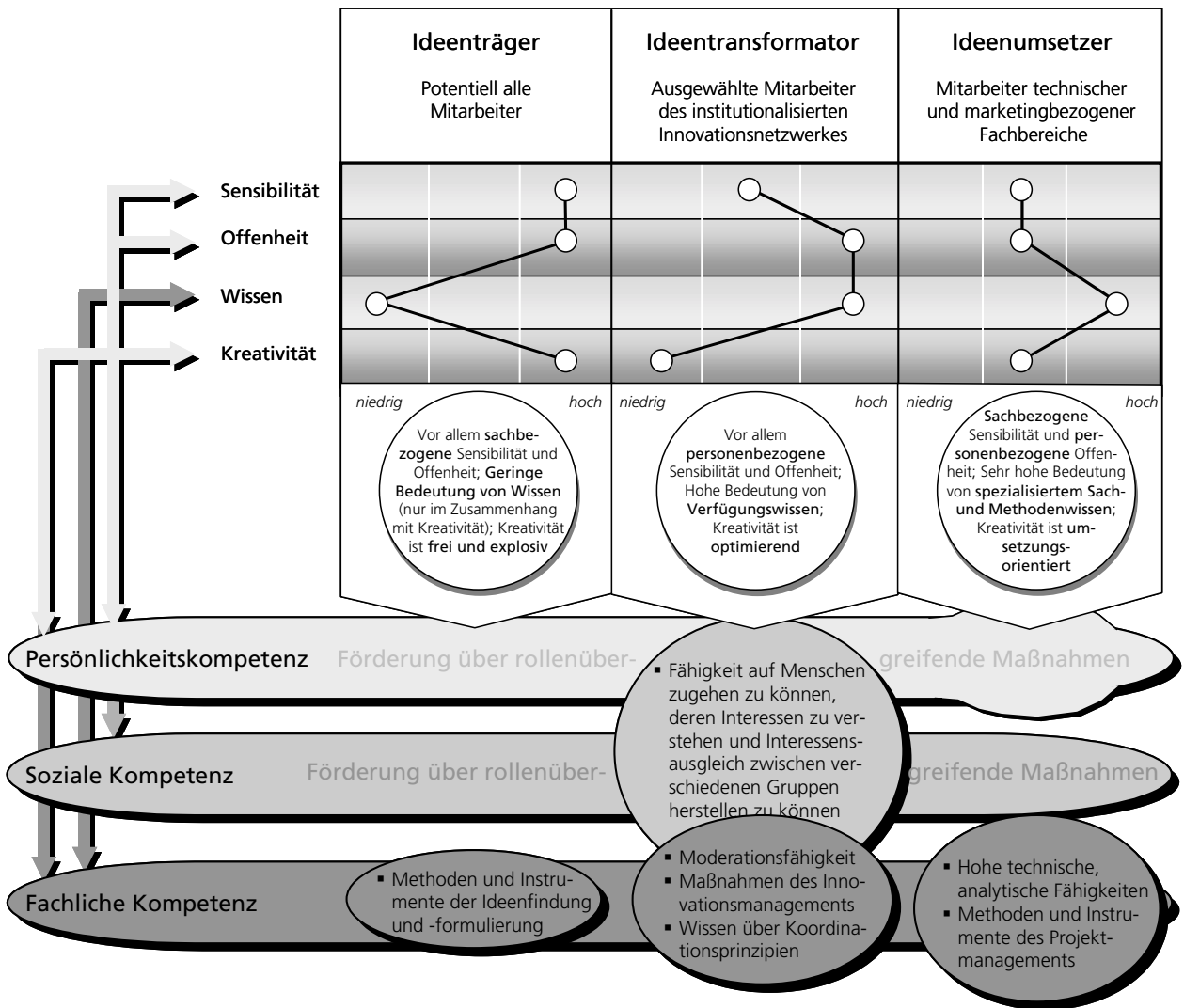


Abbildung 70: Rollenspezifische Schwerpunkte der Personalentwicklungsmaßnahmen
 Legende: Größe der Ovale = Schwerpunkt der Maßnahmen/Bedeutung für die Erfüllung der Aufgabe

Rollenspezifische Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz

Im Mittelpunkt der rollenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen stehen die fachlichen und stellenweise sozialen Kompetenzen. Speziell beim Ideentransformator werden vor allem die Schlüsselfaktoren **Wissen**, insbesondere Sach- und Verfügungswissen, indirekt **Kreativität** und teilweise personenbezogene **Sensibilität** gefördert und weiterentwickelt. Die Entfaltung der anderen Elemente und Ausprägungen innovativen Verhaltens wie sachbezogene Sensibilität und Offenheit wird über die rollenübergreifenden Maßnahmen und die innovationsfördernde Unternehmenskultur angeregt. Mit dem angesprochenen Sach- und Verfügungswissen i.S. der fachlichen Kompetenz für Innovation ist das Wissen gemeint, das speziell für die Erfüllung der Rollen im Innovationsprozess notwendig ist und i.d.R. über das Wissen hinausgeht, das Mitarbeiter für die Bewältigung ihrer formal zugewiesenen Routineaufgaben benötigen. Je nach Mitarbeiter und formal zugewiesener Aufgabe kann es teilweise aber auch deckungsgleich sein. Dies ist tendenziell bei Mitarbeitern umsetzungsnaher Bereiche, wie z.B. der Entwicklung der Fall, da diese im Rahmen ihrer funktionalen Einheit die Aufgaben als Ideen-

umsetzer wahrnehmen.¹¹²⁷ Damit besteht in der Unternehmenspraxis die Gefahr, dass das Verfügungswissen des Ideenumsetzers, i.S. des Methodenwissens, vernachlässigt wird, obwohl diese Kategorie von Wissen für die Bewältigung der Aufgaben des Ideenumsetzers ebenso wichtig ist.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Spezielle, auf Innovation ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen und -programme für alle Mitarbeiter oder bestimmte Rollenträger werden in den Unternehmen nicht angeboten, mit Ausnahme der Ideentransformatoren in Unternehmen, die ein Innovationsnetzwerk institutionalisiert haben. Alle vier Unternehmen, die zur Förderung der Produktinnovationen auch das BVW heranziehen, schulen die Mitarbeiter der Koordinationsstellen hinsichtlich der Fähigkeiten, Ideen zu bewerten. Ziel ist es, die Grundlage zur Berechnung der Prämien ermitteln zu können. Ein Unternehmen schult darüber hinaus die Mitarbeiter der Koordinationsstelle bzgl. der rechtlichen Aspekte des BVWs. Zusammenfassend bedeutet dies, dass sich die Maßnahmen auf die Förderung ausgewählter Aspekte der fachlichen Kompetenz konzentrieren. Die anderen Unternehmen haben keine speziellen innovationsfördernden Personalentwicklungsmaßnahmen eingeführt, auch nicht für Mitarbeiter der Koordinationsstellen.

Bzgl. des **Sach- und Verfügungswissens** sind vor allem Methoden, Verfahren und Instrumente zur Verfügung zu stellen, die die Prozessbeteiligten bei der inhaltlichen Ausführung der im Rahmen des Innovationsprozesses zusätzlich angenommenen Aufgaben unterstützen. Entlang des Innovationsprozesses handelt es sich dabei vor allem um folgende Wissensinhalte:¹¹²⁸

Ideenträger:

- Methoden, Verfahren und Instrumente, die die Analyse und Interpretation der Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. des konkreten Innovationsbedarfes und des Suchfeldes ermöglichen.¹¹²⁹
- Spezielle Kreativitätstechniken,¹¹³⁰ mit deren Anwendung die Nutzung des kreativen Potenzials in allen Phasen des Innovationsprozesses unterstützt werden kann und die ggf. ergänzend zu den rollenübergreifenden Maßnahmen notwendig sind.
- Techniken zur Formulierung und präsentationsreifen Darstellung von Konzept(-ideen), bis hin zu Seminaren zu Argumentationstechniken.¹¹³¹

Ideentransformator:

- Methoden, Verfahren und Instrumente zum Erstellen und Beschreiben von Suchfeldern.
- Kenntnis der Methoden, Verfahren und Instrumente des Innovationsmanagements¹¹³² (für Mitarbeiter zentraler Stellen von Innovationsnetzwerken i.S. eines Überblicks und konzentriert auf

¹¹²⁷ Dies ist die zunächst nachvollziehbare Begründung für die Aussage der Interviewpartner, dass in F&E-Abteilungen von Unternehmen keine Innovationsförderung betrieben werden müsste, da die „Routineaufgabe“ eben schon das Hervorbringen von Innovationen sei, vgl. die Detailauswertungen in Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch. Wie oben angeführt ist das analytisch, technische Wissen nur ein Teil des notwendigen Wissens für Innovationsprozesse. Hinzu kommt, dass die offenbar unterdurchschnittlich ausgeprägte Sensibilität und Offenheit in Forschung und Entwicklung mit dem notwendigen Sach- und Verfügungswissen nicht generiert werden kann. Vgl. zu den Akzeptanzproblemen Ideen Dritter und der Koordinationsstellen Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹¹²⁸ Vgl. im Folgenden auch Schlitter (1992), S. 92ff.

¹¹²⁹ Vgl. für einen Überblick z.B. Berthel (1987), S. 9 und die dort zitierte Literatur

¹¹³⁰ Einen Überblick über das umfangreiche Spektrum an Kreativitätstechniken, ihre Einsatzmöglichkeiten und Rahmenbedingungen zur Anwendung bieten Uebele (1992), Sp. 1166ff., Röpke (1977), S. 202, Schlicksupp (1994), S. 40f., Schlicksupp (1992), S. 59ff..

¹¹³¹ Zur Notwendigkeit, gute Ideen auch innerhalb des Unternehmens überzeugend darstellen zu können sowie zur stellenweise vorhandenen Artikulationsschwäche eigener Gedanken und Ideen vgl. Schneider (1993), S. 90, Schlicksupp (1994), S. 42.

¹¹³² Vgl. Schlitter (1992), S. 94f.

Methoden; für Mitarbeiter der dezentralen Stellen konzentriert auf die Anwendung von Instrumenten).

- Bewertungsmethoden, -verfahren und -instrumente, die eine strategiegerechte Auswahl der Innovationsideen ermöglichen.¹¹³³
- Methoden, Verfahren und Instrumente des strategischen Controlling, wie z.B. statische und dynamische Kostenvergleiche, Technologieportfolios, Checklisten etc.¹¹³⁴, die die endgültige Selektion von Innovationsideen und deren Realisierungspläne unterstützen.
- Techniken zur Moderation von Workshops und – vor allem – Kreativitäts- bzw. Ideenfindungsworkshops (insbesondere für Mitarbeiter der dezentralen Stellen von Innovationsnetzwerken).

Ideenumsetzer:

- Technische und analytische Fähigkeiten, die oft mit der funktionalen Qualifikation korrelieren, aber aufgrund der Neuerung ganz spezifischen neuen fachlichen Anforderungen gerecht werden müssen.
- Methoden, Verfahren und Instrumente der Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationsprojekten, wie z.B. Meilensteinpläne und Kostenpläne des Projektmanagements¹¹³⁵ zur Unterstützung vor allem der Ideenrealisierung.
- Methodische und instrumentelle Unterstützung zur Bewältigung der Markteinführung sowie Akzeptanzkontrolle bietet das klassische Marketinginstrumentarium, das so genannte Marketing-Mix, bestehend aus Produkt-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikations-Mix.¹¹³⁶

Obwohl sich entlang des Innovationsprozesses die einzelnen Methoden, Verfahren und Instrumente leicht den einzelnen Rollen zuordnen lassen, ist in der Praxis keine absolut trennscharfe Zuordnung realisierbar und sinnvoll. Bei einer entsprechenden Qualifikationslücke oder bei ausgeprägtem Interesse ist es bspw. durchaus sinnvoll, Ideenumsetzern eine Schulung zu Kreativitätstechniken (über das ohnehin schon vermittelte Maß im Rahmen der rollenübergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen hinausgehend) oder Ideentransformatoren eine Schulung zu Methoden, Verfahren und Instrumenten des Projektmanagements zu ermöglichen.

In der Praxis werden lediglich spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für Ideentransformatoren angeboten. Obwohl die Maßnahmen für Ideentransformatoren auch aus der theoretischen Ableitung heraus den Schwerpunkt aller rollenspezifischen Maßnahmen darstellen, sind inhaltliche Ergänzungen vorzunehmen: Das in der Praxis angebotene Spektrum zur Förderung der fachlichen Kompetenz der Ideentransformatoren ist eingeschränkt auf die Vermittlung der Kenntnisse zur Berechnung von Vorschlagsprämien. Es erfolgt bspw. keine Unterstützung bei der Erstellung und Beschreibung von

¹¹³³ In Hahner (2000), S. 32ff. werden ausführlich Bewertungsmethoden und -verfahren zur Auswahl von Produktinnovationen dargestellt, die vor allem in dem Teilprozess der Ideenbewertung zum Einsatz kommen. Auch Bürgel u.a. (1996), S. 101ff. geben einen Überblick über Bewertungsverfahren von F&E-Projekten die im Verlauf des Innovationsprozesses zum Einsatz kommen. Kim, Mauborgne (2001), S. 87ff. zeigen wie innovative Ideen auf ihren höheren Nutzwert gegenüber dem existierenden Produktspektrum des Unternehmens geprüft werden können.

¹¹³⁴ Für einen entsprechenden Überblick über das vorhandene Instrumentarium zur Unterstützung von Make-or-Buy- und Kooperationsentscheidungen im Innovations- und F&E-Management vgl. Leyser (1994), S. 6ff., Bürgel u.a. (1996), S. 335ff., Vahs, Burmester (1999), S. 295ff..

¹¹³⁵ Für einen Überblick der entsprechenden Instrumente vgl. z.B. Bürgel u.a. (1996), S. 116ff. und Vahs, Burmester (1999), S. 237ff. die insbesondere für Innovations- und F&E-Projekte das Projektmanagementinstrumentarium darlegen.

¹¹³⁶ Vgl. Meffert (1998)

Suchfeldern, obwohl die Unternehmen den Einsatz von Suchfeldern als wichtig für die Effektivität des Innovationsprozesses erachten.¹¹³⁷ Auch wird die Fähigkeit zur Moderation von Gruppen und Ideenfindungsworkshops nicht explizit gefördert, was einerseits erklärbar ist, da nur zwei der befragten Unternehmen überhaupt Ideenfindungsworkshops durchführen. Andererseits könnte durch das Angebot einer entsprechenden Kompetenz die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Ideenfindungsworkshops durchgeführt werden, die effektiv zur Problemlösung und Ideenfindung beitragen können.¹¹³⁸

Neben der bedarfsorientierten Vermittlung von Sach- und Verfügungswissen zur Förderung der fachlichen Kompetenz ist vor allem beim Ideentransformator die Notwendigkeit gegeben, ein über das Maß der rollenübergreifenden Maßnahmen hinausgehendes Angebot zur Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz vorzusehen. Die untersuchten Unternehmen haben erkannt, dass die **soziale Kompetenz** zur Erfüllung der Aufgabe des Ideentransformators besonders wichtig ist, sogar wichtiger als die fachliche Kompetenz.¹¹³⁹ Sie ergreifen allerdings keine speziellen Maßnahmen um dieser Erkenntnis gerecht zu werden.

Da soziale Kompetenz genauso wie Verhalten und Motivation sowohl vom Individuum als auch der Umwelt geprägt wird, sind auch Maßnahmen¹¹⁴⁰ zur Förderung sozialer Kompetenz in personale Faktoren einerseits und in der Gestaltung der Umgebungsbedingungen, insbesondere der Kultur, andererseits zu sehen. Die Förderung der rollenspezifischen sozialen Kompetenz des Ideentransformators konzentriert sich auf personale Faktoren. Sie umfasst vor allem Maßnahmen, die das Selbstbewusstsein, das Verantwortungsbewusstsein und das Mündig-Sein weiter entwickelt. Diese Maßnahmen sind im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen. Sie helfen dem Einzelnen über die Stärken und Schwächen seines eigenen Sozialisationsprozesses und Kommunikationsverhaltens bewusst zu werden und sich selbst hinsichtlich seiner Wirkung auf andere Menschen, z.B. durch Analyse der eigenen nonverbalen bewussten und unbewussten Ausdrucksformen, einzuschätzen. Dazu gehört auch eine ausreichende Sensibilität für das Eigenbild und Fremdbilder zu haben. Mit diesem vergleichsweise hohen Wissen über sich und seine Wirkung, die eigenen Stärken und Schwächen, ist es möglich, das für die Rolle des Ideentransformators notwendige Vertrauen in sich selbst zu gewinnen, das aber keineswegs in eine Selbstüberschätzung umschlagen darf. Selbstsicherheit über die eigene Person ist die wichtigste Voraussetzung für Ideentransformatoren, um Innovationsprozesse ggf. auch gegen Widerstände aktiv mitzugestalten sowie aktiv auf Menschen zugehen zu können. Konkrete Maßnahmen mit dieser Zielsetzung sind z.B. prozessbegleitendes Coaching, Selbsterfahrungs-, Sensitivitäts- und spezielle Kommunikationstrainings.¹¹⁴¹

¹¹³⁷ Vgl. die Detailauswertungen der Interviews in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung Idealerweise werden Suchfelder im Rahmen der strategischen Planung erarbeitet unter Beteiligung der Mitarbeiter der Innovationsnetzwerke, so dass entweder der Ideentransformator oder Mitarbeiter der strategischen Planung die Fähigkeit haben müssen, Suchfelder allgemein verständlich zu formulieren bzw. darzustellen.

¹¹³⁸ Vgl. die Detailauswertungen zur Aufgabenstellung von Koordinationsstellen für Innovation in den Unternehmen in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹¹³⁹ Vgl. die Aussagen zu den Qualifikationsmerkmalen der Mitarbeiter von Innovationsnetzwerken bzw. Koordinationsnetzwerken in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹¹⁴⁰ Zu den im Folgenden aufgeführten Zusammenhängen und Maßnahmen vgl. sofern nicht anders zitiert: Nieder, Zimmermann (1992), S. 377, Berthel (1997), S. 11ff., Marggraf (1995), S. 24ff., Hahn (1995), S. 334f. und S. 340f., Faix, Laier (1991), S. 73 ff..

¹¹⁴¹ Vgl. Scholz (2000), S. 511, Weinreich (1999), S. 21, Marggraf (1995), S. 96ff., Faix, Laier (1991), S. 109ff.

Rollenspezifische Maßnahmen der Personalentwicklung verbessern ganz gezielt Fähigkeitslücken im Bereich der fachlichen sowie sozialen Kompetenzen bzw. bauen vorhandene Potenziale¹¹⁴² gezielt aus. Darüber hinaus bieten sie quasi automatisch Interaktions- und Kommunikationsgelegenheiten, die allgemein die Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens fördern. So kommunizieren Mitarbeiter im Rahmen von Personalentwicklungsveranstaltungen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens und ggf. mit Externen intensiv, so dass einerseits Werte- und Normvorstellungen ausgetauscht werden und sich annähern können und andererseits die Offenheit für andere Menschen und neue Eindrücke regelrecht abgefordert wird. Doch nicht nur während, auch nach Abschluss der Personalentwicklungsmaßnahmen wird die Kulturentwicklung i.S. der Organisationsentwicklung auch von den rollenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen positiv beeinflusst, da davon auszugehen ist, dass die Maßnahmen die Qualität der interaktiven Handlungskompetenzen des Einzelnen fördern.¹¹⁴³

Personalentwicklung findet also innerhalb des Rahmens der Unternehmenskultur statt und beeinflusst andererseits deren Weiterentwicklung. Weiterhin bestehen Wechselwirkungen zwischen der innovationsfördernden Personalentwicklung und den Gestaltungsparametern des ‚Situativen Ermöglichen‘.¹¹⁴⁴ So trägt eine entsprechende Informationspolitik wesentlich dazu bei, dass Maßnahmen der Personalentwicklung effektiv wirken können. Umfassende und rechtzeitige Informationen über das aktuelle Leistungsspektrum des Unternehmens, anstehende Innovationsprozesse sowie deren Ziele und Inhalte tragen dazu bei, dass Missverständnisse, Ängste und Widerstände vermieden werden. Die neuen Anforderungen können ausführlich auch mit Führungskräften besprochen werden, jeder Mitarbeiter kann sich auf die neuen Anforderungen einstellen und sich auf seinen aktiven Part im Innovationsprozess vorbereiten. Dies erhöht u.a. auch die Aufmerksamkeit für innovationsfördernde Personalentwicklungsmaßnahmen.¹¹⁴⁵

Prinzipien zur Gestaltung innovationsfördernder Personalentwicklung und zur Bestimmung des jeweiligen Entwicklungsbedarfes

Trotz der umfangreichen Möglichkeiten, innovationsfördernde Personalentwicklung zu betreiben, geht es nicht darum, die Inflation der Seminarangebote weiter zu erhöhen, schon gar nicht fern des Unternehmens und der Ziele sowie Aufgaben des Unternehmens. Weil sich innovationsfördernde Personalentwicklung als Hilfe zur Selbsthilfe versteht, muss sie den Mitarbeiter als aktiven Teil der Entwicklungsmaßnahmen begreifen. KALTENBACH drückt dies wie folgt aus: Dem „Mitarbeiter entmündigenden Spuk eines quantitativ überfrachteten und qualitativ schwachen Angebots, das den Mitarbeiter zum passiven Konsumenten macht, gilt es zu entsagen.“¹¹⁴⁶ Neue Verhaltensweisen werden besser gelernt und alte verlernt, wenn eine aktive Beteiligung gefordert wird und die wesentlichen Inhalte auf den Alltag übertragen werden können. Eine Übertragung von Verhaltensweisen ist dann

¹¹⁴² Vgl. zur potenzialorientierten Personalentwicklung auch Staudt u.a. (1993), S. 63ff.

¹¹⁴³ Vgl. zur wechselseitigen Beziehung zwischen Unternehmenskultur und innovationsorientierter Personalentwicklung auch Schlitter (1992), S. 100-119.

¹¹⁴⁴ Vgl. Kapitel 4.2.1 Situatives Ermöglichen für Innovation mit den Ausführungen zu Information, Kommunikation, Koordination und Ressourcenausstattung

¹¹⁴⁵ Vgl. Schlitter (1992), S. 149f.

¹¹⁴⁶ Kaltenbach (1998), S. 123

wahrscheinlicher, wenn der Kontext, in dem man übt und der Kontext des Alltags als gleichwertig empfunden werden.¹¹⁴⁷ Deshalb sind **„on the job“-Maßnahmen**¹¹⁴⁸ für die rollenübergreifende Förderung innovativen Verhaltens von großer Bedeutung. So kann Innovation nicht als eine vom Unternehmensalltag abstrahierte Thematik interpretiert werden. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen aus den Innovationsprozessen innerhalb des eigenen Aufgabengebietes werden die Elemente innovativen Verhaltens vergleichsweise schnell gefördert und weiterentwickelt. Die aktive Teilnahme an Innovationsprozessen, z.B. durch Aufforderung und Anleitung der Führungskraft, erfordert einerseits innovationsorientierte Fähigkeiten, fördert diese aber gleichzeitig durch die intensive Anwendung. **„Off the job“-Maßnahmen** vermitteln vor allem spezifisches Wissen in konzentrierter Form außerhalb der Arbeitszeit bzw. anstatt der Arbeitszeit. In Abhängigkeit des Qualifikationsstands des ausgewählten Mitarbeiters als Ideentransformator ist es bspw. notwendig, ausgewählte „off the job“-Maßnahmen durchzuführen, bspw. zur Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz oder auch zur Vermittlung speziellen Wissens über Innovationstheorien. Falls solche Maßnahmen notwendig sind, ist darauf zu achten, dass das neu gewonnene Wissen nicht beim einzelnen Teilnehmer bleibt, sondern – wenn sinnvoll – im Unternehmen an Interessenten in geeigneter Form vermittelt wird, indem Kommunikationsmöglichkeiten und direkte Begegnungen gefördert werden, die es nicht nur erlauben explizites, sondern auch implizites Wissen auszutauschen.¹¹⁴⁹

Nicht nur die Nähe zur eigentlichen Tätigkeit ist ein wichtiger Faktor für die Ausgestaltung innovationsfördernder Entwicklungsmaßnahmen, sondern auch die zeitliche Gestaltung in Relation zu den Innovationsprozessen: Rollenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen sind sozusagen ‚grundständig‘ anzubieten und in die allgemeinen Personalentwicklungsmaßnahmen zu integrieren.¹¹⁵⁰ Dadurch haben sie in zeitlicher Hinsicht einen proaktiven und präventiven Charakter zu Innovationsprozessen. Rollenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen, die bedarfsorientiert angewendet werden, d.h. beim Feststellen einer vorhandenen oder potenziellen Qualifikationslücke und zum Ausbau besonderer Qualifikationsmerkmale bzw. zur Vorbereitung auf eine bestimmte Aufgabe, sind per Definition reaktiv, in Bezug auf den zeitlichen Verlauf zum Innovationsprozess jedoch präventiv. Vor allem beim Ideentransformator sind entsprechende Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Rolle vorzusehen. Sie nehmen als Botschafter der Erneuerung und Schlüsselpersonen eines institutionalisierten Innovationsmanagements im Vergleich zu den anderen Rollenträgern eine exponierte Funktion ein. In diesem Sinne ist auch bei der Planung und Einführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen die symbolische Wirkung im Unternehmen zu beachten. Die Maßnahmen sind entsprechend exponiert und in Bezug auf Innovationsprozesse und im Vergleich zu den anderen Rollenträgern früh zu ergreifen. Des Weiteren sind für Ideentransformatoren prozessbegleitenden Maßnahmen vorzusehen, die ggf. spezifisch den jeweiligen Rollenträger bei der Ausführung der Rolle unterstützen. Diese

¹¹⁴⁷ Vgl. Buschor (1996), S. 231, Gebert (1994), S. 72, Argyris (1998), S. 102, Farr, Ford (1990), S. 69, Wunderer (1995), S. 194

¹¹⁴⁸ Vgl. Schlitter (1992), S. 139ff., Maßnahmen „on the job“ sind bspw. Anleitung und Beratung durch die Führungskraft, bewusstes Verarbeiten von Erfahrungen (Reflexion), Beauftragung mit innovationsbezogenen Sonderaufgaben, Teilnahme an Innovations-(teil)projekten, Teilnahme an Organisationsentwicklungsmaßnahmen und speziellen Kreativitäts- oder Strategieworkshops, Maßnahmen des systematischen Arbeitsplatzwechsels etc.. Zur grundsätzlichen Charakterisierung von „on the job“ und „off the job“ Maßnahmen vgl. Scholz (2000), S. 510ff..

¹¹⁴⁹ Vgl. Lambert, Geckeler (1996), S. 243, Schlicksupp (1992), S. 13, Hauser (1991), S. 168
Off the job-Maßnahmen, die als Incentive eingesetzt werden, verfolgen eine weniger fachspezifische Zielsetzung, dienen ganzheitlich betrachtet aber auch der Innovationsförderung, vgl. Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen.

¹¹⁵⁰ Vgl. auch Gebert (1994), S. 72

Maßnahmen sind jedoch nicht proaktiv anzubieten und nicht standardisierbar bzw. im Vorfeld gestaltbar, da sie dazu dienen sollen, bei plötzlich individuell auftretenden Problemen zu unterstützen.

Inhalte rollenspezifischer Maßnahmen für Ideenumsetzer sind bezogen auf Innovationsprozesse fachlich oftmals erst dann exakt zu ermitteln, wenn der Innovationsprozess bereits läuft, bzw. der Innovationsprojektauftrag definitiv erteilt ist. Insofern sind die sachlich-technischen, rollenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen für Ideenumsetzer bezogen auf die Ideenrealisierung präventiv, bezogen auf den gesamten Innovationsprozess und im Vergleich zu den anderen Rollenträgern zeitlich versetzt anzuwenden. Verfügungswissen im Sinne von Methodenwissen kann unabhängig vom Verlauf des Innovationsprozesses bei entsprechendem Bedarf des Mitarbeiters vermittelt werden.¹¹⁵¹

Die Notwendigkeit, den Mitarbeiter als aktiven Teil der Entwicklungsmaßnahmen zu begreifen, wird besonders deutlich bei der Ermittlung des innovationsbezogenen Qualifikationsbedarfes. Dabei sind zwei Aspekte wichtig: Der objektive Qualifikationsbedarf, der aus dem Ist- und Soll-Zustand der Qualifikation abgeleitet wird¹¹⁵² und die subjektive Einschätzung der Betroffenen ihrer eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten. Entscheidend für die effektive Durchführung rollenspezifischer innovationsfördernder Personalentwicklungsmaßnahmen ist die individuelle Wahrnehmung und Bewertung von Innovationsprozessen, den damit verbundenen Qualifikationsanforderungen und die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, auch im Vergleich zu anderen.¹¹⁵³ Deshalb ist der innovationsbezogene Qualifikationsbedarf zusammen mit dem Mitarbeiter zu bestimmen: Bei der Entscheidung, wer welche Maßnahmen erhält, ist die Einbindung des Betroffenen selbst von großer Bedeutung. Diese Möglichkeit, den innovationsbezogenen Qualifikationsbedarf zum großen Teil selbst zu bestimmen, bringt dem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck und fördert das Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen in Sinne der Selbstreflexion. Vor allem bei Ideentransformatoren, die eine formal definierte Rolle annehmen, die u.U. mit der zugewiesenen Fach- bzw. Routineaufgabe wenig gemein hat, ist diese selbstbestimmte Komponente der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs hervorzuheben.¹¹⁵⁴ Insgesamt ist die Bereitschaft der direkten Führungskräfte zur Förderung der innovationsorientierten Fähigkeiten der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Umfang, Qualität und Effektivität sowie Effizienz von innovationsfördernden Personalentwicklungsmaßnahmen hängen stark von den Wertevorstellungen und den Kompetenzen der Führungskräfte ab.¹¹⁵⁵ Deren Kompetenzen und Qualifikation als Führungskraft kann wiederum durch eine entsprechende **Karriere bzw.- Laufbahnplanung** im Unternehmen beeinflusst werden. Diese ist ausschlaggebend dafür, welche Mitarbeiter die Entwicklung hin zur Führungskraft machen.

¹¹⁵¹ Vgl. auch Schlitter (1992), S. 154ff. und S. 251f.

¹¹⁵² Zu den einsetzbaren Instrumenten zur möglichst objektiven Bestimmung des Ist-Zustandes der Qualifikation und des Fähigkeitspotenzials vgl. Schlitter (1992), S. 129ff., Hilb (2000), S. 79ff. und S. 139ff., Scholz (2000), S. 508, wobei „das Expertenurteil der Führungskräfte [...eine...] gängige Methode“ (Scholz (1992), S. 508) darstellt.

¹¹⁵³ Vgl. Schlitter (1992), S. 127

¹¹⁵⁴ Vgl. auch Schlitter (1992), S. 142 und S. 250f.

¹¹⁵⁵ Vgl. Schlitter (1992), S. 141, Gebert (1994), S. 73

4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung

Führungskräfte in innovationsorientierten Unternehmen fördern und unterstützen das Engagement von Mitarbeitern im Innovationsprozess und haben eine auffallend hohe Übereinstimmung von ihren persönlichen Werteeinstellungen zu den innovationsorientierten Werten und Normen des Unternehmens. Entsprechend groß sind die Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften: Nicht der beste Fachmann wird bis an die Grenze seiner Fähigkeiten als Führungskraft befördert, sondern Mitarbeiter, die eine ausgeprägte soziale Kompetenz haben und innovatives Verhalten fördern können. Führungskräfte selbst müssen die Elemente innovativen Verhaltens beherrschen und andere dazu anleiten und ermutigen, diese zu leben bzw. zu erlernen. Sie müssen auch erkennen, warum Mitarbeiter sich nicht an Innovationsprozessen beteiligen oder in Kulturveränderungsprozessen Ängste entwickeln und Veränderungen verhindern oder blockieren. Innovationsorientierte Führungskräfte vermeiden präventiv die Entstehung von Ängsten sowie Blockaden und wissen gleichzeitig, auf welche Weise mit den daraus resultierenden Auswirkungen auf die Leistungsmotivation umgegangen werden soll. Hierzu bedarf es einer „gehörigen Portion Einfühlungsvermögens“¹¹⁵⁶ und sozialen Fingerspitzengefühls, d.h. Persönlichkeits- und soziale Kompetenz werden in Relation zur fachlichen Kompetenz immer wichtiger.¹¹⁵⁷

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Karrierechancen sind in den befragten Unternehmen dann relativ groß, wenn Mitarbeiter Eigenschaften aufweisen wie Teamfähigkeit (drei Unternehmen), fachliche Kompetenz (drei Unternehmen) und Führungsfähigkeit (zwei Unternehmen). Eines davon spricht explizit die Vorbildfunktion der Führungskraft an.

Im Widerspruch zu der vergleichsweise häufig genannten Teamfähigkeit steht die Tatsache, dass ausnahmslos alle Unternehmen feststellen, dass sich potenzielle Führungskräfte vor allem durch erkennbare Einzelleistungen auszeichnen. Zwei Interviewpartner räumen weiterhin ein, dass offiziell zwar Teamfähigkeit und Führungsfähigkeit wichtige Kriterien der Beförderung seien, aber tatsächlich ‚angepasstes Verhalten‘ und ein Verhalten, das dem ‚Vorgesetzten gefällt‘ ausschlaggebend für Beförderungen sind. Ein Interviewpartner ergänzt diese Aussage, indem er darauf hinweist, dass neben Teamfähigkeit auch Innovationsfähigkeit gefordert würde, aber eben ‚nur auf dem Papier‘.

Das explizit in zwei Unternehmen festgestellte Phänomen, dass offiziell andere Kriterien der Beförderung gültig sind als tatsächlich angewendet werden¹¹⁵⁸, trägt dazu bei, dass **heimliche Spielregeln** im Unternehmen entstehen, die kontraproduktiv zur Innovationsförderung wirken.¹¹⁵⁹ Dies ist auf jeden Fall zu vermeiden. Auch bei den Qualifikationsforderungen an Führungskräfte und Regeln der Beförderung ist Transparenz und Konsequenz eine wichtige Voraussetzung dafür, glaubwürdig innovationsorientierte Führungskräfte entwickeln zu können. Existieren im Unternehmen bereits heimliche Spielregeln zu den Anforderungen an Führungskräfte und den Beförderungsregeln, die dysfunktional wirken, sind diese im Zusammenhang mit der Kulturgestaltung abzubauen.¹¹⁶⁰ Das zweite Phänomen, dass der Eindruck entsteht, es werden nur solche Mitarbeiter als Führungskräfte gefördert, die dem Vorgesetzten ‚gefallen‘, ist in der Literatur bekannt und kann i.d.R. darauf

¹¹⁵⁶ Zaleznik (1998), S. 15

¹¹⁵⁷ Vgl. Hommrich u.a. (1994), S. 125

¹¹⁵⁸ Vgl. bspw. auch Gloger (2001), S. B1, der die Diskrepanz zwischen den öffentlich formulierten Forderungen nach ‚Soft skills‘ und den tatsächliche gesuchten Kompetenzen in deutschen Industrieunternehmen darlegt.

¹¹⁵⁹ Vgl. die Ausführungen zu ‚hidden rules‘ bzw. ‚heimlichen Spielregeln‘ im Unternehmen in Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation.

¹¹⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

zurückgeführt werden, dass keine nachvollziehbaren Kriterien für die Auswahl oder Förderung der Mitarbeiter vorhanden sind,¹¹⁶¹ oder eben Unterschiede zwischen den offiziell und den tatsächlich gelebten Kriterien existieren, die jedoch nicht für jeden unmittelbar erkennbar sind.

In der Praxis ist weiterhin auffallend, dass Persönlichkeits- und soziale Kompetenz und Fähigkeiten im Bereich des Innovationsmanagements nicht die notwendige Bedeutung bei der Entwicklung von Führungskräften im Unternehmen haben. Bei konsequenter Ausrichtung des Unternehmens auf Innovation sind jedoch Führungskräfte notwendig, die ausgeprägte Fähigkeiten im Bereich des Innovationsmanagements haben und gleichzeitig in der Lage sind, das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter zu fördern sowie optimal für Innovation zu nutzen.¹¹⁶² Insgesamt orientieren sich die Anforderungen an Führungskräfte an den Schlüsselfaktoren für Innovation und den Elementen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 71). Sie stellen kein universell anwendbares Qualifikationsprofil dar, sondern sind Orientierungshilfe zur Auswahl oder Entwicklung von Führungskräften, die Innovationen fördern sollen.¹¹⁶³ In Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation sowie der Ausprägung der Unternehmenskultur sind diese entsprechend zu operationalisieren.¹¹⁶⁴

Der unmittelbare Vorgesetzte ist die Person, die eine innovationsfördernde Unternehmenskultur quasi als direkter Repräsentant für Mitarbeiter durch sein eigenes Verhalten täglich erlebbar macht. Deswegen ist ein hoher **Wertefit** zwischen den Werten der innovationsfördernden Unternehmenskultur und der eigenen Werterhaltung für Führungskräfte in der oben dargestellten Ausprägung von hoher Bedeutung. Im Versuch, Führungskräfte als Vorbild für innovatives Verhalten im Unternehmen einzusetzen, besteht jedoch die Gefahr, den Mitarbeiter mit dem größten kreativen Potenzial und dem besten Wissen über aktuelle strategische Suchfelder als Führungskraft zu entwickeln, ohne die soziale und Führungskompetenzen in ausreichendem Maße zu berücksichtigen. Zwar müssen im Sinne der Vorbildfunktion Führungskräfte innovatives Verhalten beherrschen, im Vordergrund steht aber die Fähigkeit, diese bei anderen entwickeln zu können. Führungskräfte, die Innovation fördern, müssen vor allem bei anderen kreatives Potenzial entdecken und weiterentwickeln können. Dazu gehört u.a. die Fähigkeit, experimentierfreudige und angstfreie Räume zu schaffen und dennoch eine klare Orientierung an Zielen vermitteln zu können. Die Führungskraft bzw. der Vorgesetzte muss nicht derjenige sein, der selbst die revolutionärsten Ideen hat, aber er muss den Kreativsten erkennen und angemessen fördern sowie das Potenzial der anonymen Kreativen sichtbar machen und dieses im Sinne der Unternehmenszielerreichung sowie in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter einsetzen können. Die ideale Führungskraft ist nicht bestrebt, selbst als ‚der beste Innovator oder Erfinder‘ zu gelten, sondern Mitarbeiter dazu anzuleiten, die ‚besten Innovatoren‘ des Unternehmens zu werden. Deshalb müssen Beförderungsrichtlinien bzw. Anforderungen an potenzielle Führungskräfte im Unternehmen sich zu einem hohen Maß auch an sozialen Fähigkeiten und Einstellungen orientieren.¹¹⁶⁵

¹¹⁶¹ Vgl. Rückle u.a. (1994), S. 48

¹¹⁶² Vgl. Linneweh (1998), S. 195

¹¹⁶³ Die im Folgenden genannten Aspekte beziehen sich vor allem auf innovationsorientierte Qualifikationen von Führungskräften und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Zu möglichen anderen oder ergänzenden Kriterien und Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Kategorien von Anforderungen und damit Beförderungskriterien vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 864f..

¹¹⁶⁴ Vgl. im Folgenden auch Linneweh (1998), S. 198f., Hauser (1991), S. 189f., Nütten, Sauer mann (1988), S. 157ff., Hilb (2000), S. 33, Hahn (1995) S. 339

¹¹⁶⁵ Vgl. auch Fuchs (1998), S. 90f.

Um tatsächlich Mitarbeiter oder externe Bewerber mit dazu kompatiblen Qualifikationen gewinnen zu können, ist es absolut notwendig, dass an Führungskräfte nachhaltig oben genannte Anforderungen gestellt werden und kein zweiter, ungeschriebener aber gelebter Katalog an Anforderungen existiert.

| Elemente einer innovationsfördernden Unternehmenskultur | Anforderungen an Führungskräfte, die innovatives Verhalten bei Mitarbeitern fördern. ↓ Ausprägung der sozialen, Persönlichkeits- und Führungskompetenz |
|--|---|
| Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter | Innovationsorientierte Führungskräfte haben ein Menschenbild ¹¹⁶⁶ , das Menschen/Mitarbeiter als ‚complex man‘ betrachtet, ohne in Stereotypen zu verfallen: Jeder Mitarbeiter hat individuelle Bedürfnisse, ist prinzipiell motiviert, interessiert und kann selbständig und eigenverantwortlich handeln. |
| Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit | Innovationsorientierte Führungskräfte denken weniger in Abteilungsgrenzen als in Projektteams, die erkennen, dass die zunehmende Verflechtung und Komplexität der Routineaufgaben und insbesondere der Aufgaben im Innovationsprozess interdisziplinäres Denken und Arbeiten erfordern. |
| Hohe Sensibilität gegenüber Veränderungen und Veränderungsanzeichen | Innovationsorientierte Führungskräfte erkennen Veränderungsanzeichen frühzeitig, gehen damit gestaltend um und tragen Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation sowohl mental als auch von ihrer Haltung mit. Sie schaffen ferner für Mitarbeiter einen Raum zum angstfreien und von Neugierde geprägten Raum zum Umgang mit Veränderungen sowie Erneuerungen und damit Innovationen. |
| Große Offenheit gegenüber Neuem und anderen Denkweisen | Innovationsorientierte Führungskräfte nehmen jede neue Anregung und Idee ernst und versuchen die positiven Aspekte darin zu erkennen. Sie können mit ihren Motiven und Gefühlen umgehen und sie anderen Mitarbeitern mitteilen, wodurch diese angeregt werden, sich ebenso zu verhalten. Sie haben die Fähigkeit zum ganzheitlichen, Systemzusammenhänge und Vernetzungen berücksichtigenden Denken (Ausprägung des kognitiven Stils in Richtung kognitive Komplexität ¹¹⁶⁷). So können sie die multikausalen und mehrdimensionalen Ursachenketten und Wirkungen ihres eigenen Verhaltens erkennen und als ein Teil eines Systems begreifen, das nur verständlich wird, wenn die notwendige mentale Offenheit entscheidende Systemelemente nicht ‚ausblendet‘. |
| Zulassen und fördern von Kreativität und unkonventionellen Problemlösungen | Innovationsorientierte Führungskräfte fördern innovatives Verhalten der Mitarbeiter als normaler und selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Handelns. Dabei zeigen sie selbst eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft und stellen Gewohntes in Frage. Sie machen anderen Mut zur Veränderung sowie Lust auf Innovation und Leistung und fördern bei Mitarbeitern die Problemsensibilität und das Entdecken von Widersprüchen. Sie fordern bei Mitarbeitern einerseits kreative Produkte und kennen andererseits den Verlauf kreativer Prozesse. ¹¹⁶⁸ |
| Hoher Stellenwert von Wissen und Wissensträgern | Innovationsorientierte Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter als eigenständige Menschen und nicht als disponierbare Ressource. Sie haben die Fähigkeit, sich mit Mitarbeitern schnell und direkt auszutauschen und erkennen die fachliche sowie soziale Botschaft der Informationen. Sie erkennen Ideen anderer an und lassen Mitarbeitern die Chance, ihre Ideen und Arbeitsergebnisse selbst vorzutragen. Sie fördern die fachliche und überfachliche Weiterbildung der Mitarbeiter und erkennen bei sich selbst rechtzeitig Wissenslücken und können offensiv damit umgehen. |

Abbildung 71: Anforderung an Führungskräfte die innovatives Verhalten fördern

¹¹⁶⁶ Vgl. die Definition der Menschenbilder in Kapitel 4.1.2 Potenziale und Grenzen der ‚soft fact‘-orientierten Betrachtung in Praxis und Theorie

¹¹⁶⁷ Vgl. die Erläuterungen zu kognitiven Stilen in Kapitel 3.2.2 Entstehung und Eigenschaften von Offenheit

¹¹⁶⁸ Vgl. Kapitel 3.4.2 Entstehung und Eigenschaften von Kreativität

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Entwicklung innovationsorientierter Führungskräfte ist die Integration¹¹⁶⁹ von Innovation in die Karriereplanung im Unternehmen. Diese fordert konsequent Entwicklungsschritte ein, die Führungskräften innerhalb ihrer Laufbahn innovatives Verhalten abverlangt und dadurch implizit fördert und weiterentwickelt. Dabei ist wiederum Transparenz und Konsequenz zu gewährleisten.¹¹⁷⁰

In innovationsorientierten Unternehmen haben Führungskräfte, bevor sie einen Karriereschritt machen, in anderen Funktionsbereichen und/oder an anderen Standorten im Unternehmen gearbeitet. Job Rotation ist fester Bestandteil der Karrieremodelle im Unternehmen. Dadurch wird den Elementen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur konkret Ausdruck verliehen und Führungskräfte werden früh damit konfrontiert, Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und zu lösen. So wird früh und regelmäßig die Notwendigkeit und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel vermittelt, wodurch innovatives Verhalten bei Führungskräften zum ‚alltäglichen Verhalten‘ wird. Karriereplanung, die sich vornehmlich an Hierarchien orientiert, ist nicht innovationsfördernd und erzeugt zudem Frustration, da hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten in Unternehmen begrenzt sind. In Abhängigkeit von der Führungsstruktur und den Standorten des Unternehmens können bestimmte Formen der Rotation an definierte Schritte innerhalb der Karriere gebunden werden.

Eine sehr spezielle Variante des Rotationsprinzips findet im Rahmen von Führungskräftenachwuchsprogrammen, wie z.B. Trainee-Programmen, statt. Innerhalb von maximal zwei Jahren werden junge, als potenzielle Führungskräfte eingestufte Mitarbeiter in verschiedenen Stellen des Unternehmens eingesetzt, wodurch sie in vergleichsweise kurzer Zeit einen guten Überblick über das Unternehmen erhalten.¹¹⁷¹ Die große Gestaltungsfreiheit sowie Möglichkeit zu unternehmensindividuellen Anpassungen solcher Trainee-Programme führt dazu, dass sie sich besonders gut dazu eignen, potenziellen Führungskräften die erforderlichen innovationsorientierten Qualifikationen zu vermitteln und mittel- bis langfristig eine Generation von ‚innovationskompetenten Führungskräften‘ im Unternehmen zu etablieren.¹¹⁷²

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Mit Ausnahme vom kleinsten und jüngsten Unternehmen verfügen alle befragten Unternehmen über Programme zur Förderung von Führungskräftenachwuchs in Form von Trainee-Programmen oder speziellen nationalen und internationalen Nachwuchskräfteprogrammen. Alle basieren auf dem Prinzip des wechselnden Einsatzes in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, aber keines sieht einen speziellen Baustein zu Innovation vor. Zwei Unternehmen, in denen die Einsatzgebiete der Mitarbeiter der Nachwuchsgruppen individuell festgelegt werden, geben an, dass auch die Koordinationsstelle für Innovation Mitarbeiter aus diesen Gruppen anfordern kann bzw. ein Einsatzfeld anbieten kann, dies aber selten wahrgenommen wird.

¹¹⁶⁹ Die Karriereplanung legt generelle, idealtypische Karrieremuster und -modelle sowie Entwicklungspfade im Unternehmen fest, um Mitarbeitern berufliche Perspektiven aufzuzeigen und deutlich zu machen, welche Schritte der beruflichen Entwicklung förderlich für eine Karriere im Unternehmen sind. Die konkrete Entwicklung eines einzelnen Mitarbeiters wird in dieser Terminologie als Laufbahn bezeichnet. Vgl. Scholz (2000), S. 517, Kupsch, Marr (1991), S. 864f.

Im Folgenden werden nur die innovationsbezogenen Aspekte der Karriereplanung als Teil einer existierenden Karriereplanung explizit behandelt. Grundsätzliche Aspekte i.S. von Konzepten der Laufbahnplanung wie z.B. die Berücksichtigung des persönlichen Lebenszyklusses oder den Portfolio-Ansatz werden nicht explizit erläutert. Vgl. hierzu Scholz (2000), S. 517f., Graf (2001), S. 25f., Hilb (2000), S. 139

¹¹⁷⁰ Vgl. Fuchs (1998), S. 89 und STAUDT (1989), S. 367, der feststellt: „Wenn man Innovationen im Betrieb fördern will, muss man die Akteure am Erfolg beteiligen und dieser Erfolg muss sich letztlich in ihrer persönlichen Karriere niederschlagen.“

¹¹⁷¹ Für eine ausführlichere Beschreibung von Trainee-Programmen vgl. Scholz (2000), S. 514.

¹¹⁷² Vgl. Schlitter (1992), S. 137

Obwohl alle interviewten Großunternehmen spezielle Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses haben, werden diese nicht zur Förderung innovationsorientierter Qualifikationen von potenziellen Führungskräften genutzt. Die Vermittlung von innovatorischen Fähigkeiten innerhalb von Trainee- bzw. Nachwuchsförderprogrammen ist vergleichsweise effektiv und effizient, da i.d.R. keine über Jahre erlernten und gelebten (Führungs-)Fähigkeiten erst verlernt werden müssen. Nach dem Prinzip ‚Training on the job‘ empfiehlt es sich, die in der Praxis üblichen Trainee- und Nachwuchsprogramme um einen festen Bestandteil zu erweitern: Falls das Innovationsmanagement im Unternehmen institutionalisiert ist, sollen alle potenzielle Führungskräfte für einen definierten Zeitraum im Innovationsnetzwerk aktiv mitarbeiten. Diese Forderung darf nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern muss tatsächlich auch so eingefordert und gelebt werden, so dass das Innovationsnetzwerk im impliziten Wissen der Organisation als ‚Beförderungsschleuder‘ bekannt ist und die Mitarbeit im Innovationsnetzwerk als Bewährungschance gilt.¹¹⁷³ Durch die feste Einplanung in die Karrieremodelle des Unternehmens werden entsprechend leistungsstarke und im Unternehmen anerkannte Mitarbeiter dort eingesetzt, was zugleich die Akzeptanz und Leistungsfähigkeit des Innovationsnetzwerkes fördert.¹¹⁷⁴ Um im Innovationsnetzwerk effektiv mitarbeiten zu können, sollten potenzielle Führungskräfte das Unternehmen, die Unternehmensprozesse und informellen Netzwerke bereits kennen, weshalb sich das Innovationsnetzwerk nicht als einer der ersten Entwicklungsschritte anbietet. Unter dieser Prämisse ist in Abhängigkeit der bereits existierenden Karrieremodelle in jedem Unternehmen individuell festzulegen, wann ein Einsatz im Innovationsnetzwerk genau sinnvoll ist. Dabei ist zu beachten, dass die potenziellen Führungskräfte durch die bereichsübergreifende Tätigkeit im Innovationsnetzwerk ihrerseits viel über das Unternehmen und vor allem die Ausprägung des innovativen Verhaltens seiner Mitarbeiter lernen, was wiederum hilfreich für die weitere Entwicklung ist. In Summe ist wichtig, dass alle Führungskräfte vor allem dann, wenn deren individuelle Laufbahn über die Abteilungs- und Bereichsgrenzen im Unternehmen bekannt ist, einen definierten Zeitraum in ihrer Entwicklung beim Innovationsmanagement aktiv mitgearbeitet haben, und dass sie darauf stolz sind und so auch andere dazu anspornen, bei Innovation und/oder dem Innovationsnetzwerk aktiv mitzuwirken.

4.2.3.3 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren

Individuelles Können befähigt den Einzelnen, sich adäquat an Innovationsprozessen beteiligen zu können. Die Summe allen individuellen Könnens im Unternehmen beeinflusst wiederum die Qualität des Outputs und der Zusammenarbeit in Innovationsprozessen.

Damit werden zwei wesentliche Stellhebel zur Beeinflussung des individuellen Könnens im Sinne der Innovationsförderung offensichtlich:

- Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern mit stark ausgeprägtem innovativen Verhalten und
- Förderung entsprechender Fähigkeiten für innovatives Verhalten bei Mitarbeitern und Führungskräften.

¹¹⁷³ Vgl. Skirl (1994), S. 64

¹¹⁷⁴ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.

Alle Instrumente die dazu notwendig sind, bietet das Personalmanagement. Im Einzelnen ergeben sich für die genannten Stellhebel vor allem folgende Schwerpunkte, die in der Praxis des Personalmanagements zu ergänzen sind:

| Funktion des Personalmanagement | Ergänzung um Schwerpunkte zur Innovationsförderung |
|---|---|
| Personalauswahl und -einsatz | <ul style="list-style-type: none"> • Alle Kompetenzarten bei der Personalauswahl, vor allem die Persönlichkeitskompetenz, berücksichtigen. • Anforderungen an Persönlichkeits- und soziale Kompetenz unmittelbar aus dem Normen- und Wertegefüge ableiten. • Der Wertefit zwischen individueller Werthaltung und innovationsfördernder Kultur ist mindestens genauso wichtig wie die fachliche Qualifikation. • Gestaltung eines einfachen Auswahlprozesses, der vor allem das persönliche Kennenlernen ermöglicht. • Persönliche Neigungen und Interessen des Mitarbeiters beim Personaleinsatz berücksichtigen. • Anspruchsniveau der Aufgabe und individuelles Leistungsniveau beim Personaleinsatz so aufeinander abstimmen, dass Herausforderung besteht. • Mischung von Kompetenzen, kognitiven Stilen und Rollen in temporär zusammengesetzten Teams und dauerhaft zusammengestellten Organisationseinheiten. |
| Personalentwicklung inkl. Karriereplanung | <ul style="list-style-type: none"> • Überfachliche Fähigkeiten fördern, ohne fachliche Qualifikation zu vernachlässigen. • Personalentwicklungsprogramme mit Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens bei jedem Mitarbeiter vorsehen. Gleichzeitig rollenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen zur Vorbereitung und Bewältigung der Rollen im Innovationsprozess einführen. Dezierte rollenspezifische Maßnahmen sind vor allem für den Ideentransformator vorzusehen. • Personal- und Organisationsentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens eng aufeinander abstimmen. • Führungskräfte nach Fähigkeit zur Förderung innovativen Verhaltens bei anderen auswählen und diese Fähigkeit weiter entwickeln. • Die Karriereplanung um ein festes Modul ‚aktive Tätigkeit im Innovationsnetzwerk‘ ergänzen und konsequent in das Rotationsprinzip integrieren. |

Abbildung 72: Zusammenfassung der innovationsfördernden Ergänzungen der Instrumente des Personalmanagements

In Summe fördern die Maßnahmen des Personalmanagements vor allem den Schlüsselfaktor **Wissen**. Unternehmen mit einem aktiven Innovationsverhalten versuchen in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens ein allgemein hohes Wissensniveau zu realisieren und dessen Weiterentwicklungsfähigkeit zu sichern. Fachliche, soziale und Führungskompetenzen basieren auf den Wissenskategorien des Sach- und Verfügungswissens. Diese und deren Anwendung i.S. des Könnens sind durch zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Personalentwicklung veränderbar. Vergleichsweise schwer ist die Persönlichkeitskompetenz zu beeinflussen, die der Kategorie Orientierungs- aber auch Verfügungswissen entspricht.

Da innovatives Verhalten stark durch die Persönlichkeitskompetenz bestimmt wird, ist zur Förderung des individuellen Könnens für Innovation ein Schwerpunkt auf diese Kompetenzart zu legen. Ohne die hohe Relevanz der Personalentwicklung zu vernachlässigen bedeutet dies, dass die **Personalauswahl** relativ zur Personalentwicklung von größerer Bedeutung für die Innovationsförderung ist. Dies gilt um so mehr, wenn die Situation in der Praxis offenbart, dass die Personalauswahl nicht sorgfältig genug

vorgenommen wird und oftmals Mitarbeiter eingestellt werden, die den erforderlichen Wertefit nicht aufweisen, was durch Personalentwicklung nicht grundsätzlich korrigiert werden kann. Hinzu kommt, dass durch institutionelle Grenzen (Kündigungsschutz, Betriebsverfassungsgesetz etc.) Mitarbeiter nicht beliebig entlassen und eingestellt werden können.

Aber eine innovationsorientierte Personalauswahl ist kein Allheilmittel, denn „fertig ausgebildete Innovatoren“¹¹⁷⁵ lassen sich in größerem Umfang vom Markt nicht einkaufen. Es ist nur möglich, die grundsätzliche Übereinstimmung der Wertvorstellungen quasi ‚einzukaufen‘, so dass auf eine sorgfältige **Sozialisierung** i.S. der jeweiligen Unternehmenskultur und innovationsfördernde **Personalentwicklungsmaßnahmen** in keinem Fall verzichtet werden kann. Maßnahmen der Personalentwicklung, die innovatives Verhalten fördern, zielen zusammen mit den Maßnahmen der Organisationsentwicklung schwerpunktmäßig auf die Veränderung von ‚Gewohnheiten‘ sowie Normen- und Wertekategorien und vermitteln nur zu einem geringen Teil ‚handwerkliche Fähigkeiten‘. Personalentwicklungsmaßnahmen sind deshalb rollenübergreifend (präventive und proaktive Veränderung der Lern- und Verhaltensmuster) und rollenspezifisch (vor allem reaktive Vermittlung von Wissen zu spezifizierten Fähigkeitslücken) auszugestalten und jeweils sehr eng mit den Maßnahmen der Kulturgestaltung im Allgemeinen und der Organisationsentwicklung im Speziellen abzustimmen.

- Das individuelle Können von **Ideenträgern**, potenziell allen Mitarbeitern, wird vor allem durch rollenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert, da für die Erfüllung der Rolle des Ideenträgers kein spezifisches Fachwissen notwendig ist, sondern vor allem die Sensibilität für das eigene kreative Potenzial und die Fähigkeit zur Reflexion gefördert werden soll.
- Auch bei **Ideenumsetzern** sind rollenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen zusammen mit den Maßnahmen der Organisationsentwicklung von großer Bedeutung, da diese die Interaktionshäufigkeit mit anders denkenden Menschen und Mitarbeitern anderer Bereiche fördern und so die grundsätzlichen Akzeptanzprobleme¹¹⁷⁶ bei Ideenumsetzern verringern können. In Abhängigkeit vom Neuigkeitsgrad des technischen Inhalts der Innovation sind jedoch fachliche, rollenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen.
- Für **Ideentransformatoren** haben rollenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen eine vergleichsweise große Bedeutung. Neben der Vermittlung notwendiger fachlicher Wissensinhalte speziell zum Innovationsmanagement fördern sie auch die soziale Kompetenz, über das Maß der rollenübergreifenden Maßnahmen hinausgehend. Für Ideentransformatoren sind entsprechend zugeschnittene und umfassende Personalentwicklungsprogramme aufzubauen, die vor allem präventiv in Vorbereitung zur Annahme der Rolle einzusetzen sind. In Sinne einer rollenbegleitenden Unterstützung sind ggf. auch Maßnahmen notwendig, die Ideentransformatoren während der Erfüllung ihrer Rolle unterstützen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Personalentwicklung ist die **Karriereplanung** im Unternehmen. Auch hier spielt der Ideentransformator eine exponierte Rolle, sofern das Innovationsmanagement im Unternehmen institutionalisiert ist. Transparent und klar kommuniziert sowie konsequent eingefordert

¹¹⁷⁵ Lambertz, Geckeler (1996), S. 239, ähnlich Staudt u.a. (1993), S. 63

¹¹⁷⁶ Vgl. zu den grundsätzlichen Akzeptanzproblemen Kapitel 1.4.3 Handlungsbedarf der Innovationsförderung aus Sicht der Praxis: Konzentration auf den Faktor Mensch und Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

muss jede Führungskraft im Unternehmen im Rahmen ihrer persönlichen Laufbahn einmal für einen definierten Zeitraum die Rolle des Ideentransformators eingenommen haben. Es empfiehlt sich, dies als festen Baustein in Trainee-Programme zu integrieren oder losgelöst von Nachwuchsförderprogrammen als ein Entwicklungsschritt in den Karrieremodellen des Unternehmens aufzunehmen. Insgesamt sind die Karrieremodelle nicht hierarchisch zu gestalten, sondern darauf auszurichten, dass Führungskräfte ständig ihre Perspektive erweitern und selbst innovatives Verhalten in der erforderlichen Ausprägung zeigen. Dies kann u.a. durch die Integration von Rotationsvorgaben in die Karriereplanung des Unternehmens und die transparente Auswahl von Führungskräften, die sich durch hohe soziale Kompetenzen sowie eine auffallend hohe Übereinstimmung ihrer persönlichen Werteeinstellung zu den innovationsorientierten Werten und Normen des Unternehmens auszeichnen, erreicht werden.

Unter der Berücksichtigung der normativen Aussagen¹¹⁷⁷ der Principal-Agent-Theorie soll von folgenden Auswirkungen der Gestaltungsempfehlungen auf die Agency-Kosten ausgegangen werden:

Vor allem durch die skizzierte kulturorientierte Personalauswahl, i.S. des Wertefits zwischen innovationsfördernder Unternehmenskultur und persönlicher Werthaltung des Bewerbers, aber auch durch den skizzierten leistungsmotivationsfördernden Personaleinsatz und die Maßnahmen der innovationsfördernden Personalentwicklung, soll mit einiger Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass zur Reduzierung von Agency-Kosten – beeinflusst durch hidden characteristics – im Rahmen der Innovationsförderung beigetragen werden kann.

4.2.4 Persönliches Wollen zur Innovation

Die Fähigkeit zu innovativem Verhalten stellt zunächst ein Potenzial dar. Die persönliche Bereitschaft und der Wille des Einzelnen lässt es zu oder verhindert, dass aus der Fähigkeit zu innovativem Verhalten auch tatsächlich gelebtes innovatives Verhalten wird, dass implizites Wissen und Kreativität dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird und mit hohem Engagement sowie großem Einsatzwillen an der Erreichung der Unternehmensziele bzw. der Umsetzung von Innovationsideen gearbeitet wird. Die Bedeutung dieser eigentlichen Leistungsreserve wird erst dann deutlich, wenn Mitarbeiter sich zum Dienst nach Vorschrift entscheiden und nicht bereit sind, diese Potenziale einzusetzen. Die Tendenz in der Unternehmenspraxis, durch mangelnde Wertschätzung und unzureichende Förderung diese Reserven wegzurationalisieren, steht dabei im krassen Widerspruch zu ihrer stillschweigenden Nutzung bzw. Annahme, dass diese von Mitarbeitern beliebig zur Verfügung gestellt würden. Die mangelnde Bereitschaft, diese Leistungsreserven dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, wird in Unternehmen i.d.R. erst in kritischen Situationen wahrgenommen, was dann mit hoher Wahrscheinlichkeit zu krisenhaften und dadurch nur begrenzt erfolgreichen Anpassungsprozessen führt.¹¹⁷⁸ Dies kann durch die präventive Beachtung und innovationsorientierte Ausgestaltung aller Parameter, auch von den vergleichsweise schwer gestaltbaren personalen Verhaltensdeterminanten, vermieden werden.

¹¹⁷⁷ Vgl. Kapitel 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

¹¹⁷⁸ Vgl. auch Staudt u.a. (1993), S. 63

Bei den nun folgenden Hinweisen zur Ausgestaltung der Parameter des persönlichen Wollens zu innovativem Verhalten ist zu beachten, dass die Förderung der Bereitschaft zu innovativem Verhalten weniger aktive Motivation durch Dritte, sondern vielmehr die Vermeidung von Demotivation bzw. von falsch gelenkter Aufmerksamkeit bedeutet. Innovatives Verhalten lässt sich leicht „destruieren“¹¹⁷⁹, durch z.B. falsch gesetzte Signale im Rahmen des Personalmanagements oder durch eine Unternehmenskultur, die Misstrauen schürt.¹¹⁸⁰ Deshalb konzentrieren sich die folgenden Maßnahmen vor allem auf die situativen Faktoren für eine hohe intrinsische Motivation bzw. auf die Rahmenbedingungen zur Vermeidung von Demotivation¹¹⁸¹ und nicht auf die Veränderung persönlicher Motive und Werte. Diese entziehen sich ohnehin einer unmittelbaren Gestaltung durch Dritte. Sie verändern sich nur mittelbar bspw. durch Sozialisationsprozesse, plötzliche, emotional tief ergreifende Ereignisse und (veränderte) Rahmenbedingungen und die dadurch vermittelten Werte.

Zu den situativen bzw. Rahmenbedingungen für innovatives Verhalten zählen das ‚Situative Ermöglichen‘ und das ‚Soziale Dürfen‘, die – wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt – innovationsorientiert auszugestaltet sind. Unter dem Blickwinkel der Motivationsforschung haben weiterhin das Führungsverhalten, die Zielvereinbarungen, das betriebliche Anreizsystem und die Art der Aufgabengestaltung Einfluss auf eine hohe Bereitschaft und den Willen zu innovativem Verhalten (alles Faktoren der unternehmensinternen Umwelt, die vergleichsweise direkt und unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter Einfluss nehmen und ihrerseits stark vom Verhalten der Führungskräfte beeinflusst werden). Deshalb vernetzen sich im folgenden Kapitel Aussagen zum Verhalten von Führungskräften und ihrem Verhältnis zu Mitarbeitern mit Methoden und Instrumenten der Personal- und Unternehmensführung. Die sich logisch anschließende Frage ‚Wer motiviert den Chef bzw. wer vermeidet es, den Chef zu demotivieren?‘ relativiert sich dadurch, dass die Rolle Mitarbeiter und Führungskraft in Abhängigkeit des betrachteten Hierarchielevels wechseln. Selbst der Vorstandsvorsitzende einer Aktiengesellschaft ist aus der Sicht des Aufsichtsrates streng genommen ‚Geführter‘. Diese Aussagen sollen jedoch nicht dazu verleiten, die motivationale Steuerung dessen, dass sich möglichst viele Mitarbeiter am Innovationsprozess beteiligen, nur den Führungskräften eines Unternehmens zu überlassen. Da sie wichtige und aus Sicht des Mitarbeiters unmittelbare Repräsentanten der gelebten Werte und Normen eines Unternehmens sind, nehmen Führungskräfte – wie bereits dargelegt¹¹⁸² – zwar eine bedeutende Rolle ein, was jeden Einzelnen jedoch nicht davon entbindet, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Mit dem oben ausgeführten Verständnis für die Förderung innovativen Verhaltens über das persönliche Wollen bestehen nach der Volitionstheorie¹¹⁸³, der Handlungskontrolltheorie¹¹⁸⁴, dem

¹¹⁷⁹ von Krogh, Durisin (1998), S. 37

¹¹⁸⁰ Vgl. von Krogh, Durisin (1998), S. 37

¹¹⁸¹ Vgl. Oldham, Cummings (1996), S. 626f., deren Forschungsergebnisse ebenfalls darauf hinweisen, dass individuell abgestimmte, Kontext- bzw. Rahmenbedingungen sich positiv auf die intrinsische Motivation und in Folge dessen auf die Kreativität bzw. den Output kreativer Prozesse auswirken.

¹¹⁸² Vgl. Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und dort insbesondere den Abschnitt ‚Maßnahmen zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur‘ sowie Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung.

¹¹⁸³ Vgl. Ach (1910)

¹¹⁸⁴ Vgl. Kuhl (1983)

Zürcher Modell der sozialen Motivation¹¹⁸⁵, dem Rubikonmodell der Handlung¹¹⁸⁶ und der Anreiz-Beitrags-Theorie¹¹⁸⁷ vor allem folgende Anforderungen¹¹⁸⁸:

Führungsverhalten:

- Führungsverhalten, das Beteiligung ermöglicht und gleichzeitig fordert.
- Lösungsorientierte Vorgehensweise bei Problemlösungsprozessen und in Konfliktsituationen.
- Berücksichtigung der individuellen Motivlage bei der Beteiligung an Innovationsprozessen und der Unterstützung dabei.

Zielvereinbarung und Anreizsystem:

- Realistische und zugleich dem Fähigkeitsniveau entsprechend herausfordernde sowie widerspruchsfreie, präzise und plastische Formulierung der Unternehmens- und Innovationsziele.
- Vereinbarung von und Orientierung an Zielen, ohne die Art und Weise der Bearbeitung von Aufgaben vorzugeben.
- Transparenz bei der Zielerreichung und dem Beitrag der individuellen Arbeitsergebnisse zum Gesamtergebnis.
- Klare und unmittelbar erfolgende Feedbacks sowie angemessene Würdigung von Erfolgen im Innovationsprozess.
- Leistungsbeurteilungen so gestalten, dass Leistungssteigerung auch selbst erkannt und nicht auf ‚günstige Bedingungen‘ sondern auf das eigene Können zurückgeführt werden.
- Stützen des Selbstvertrauens bei Misserfolgen durch entsprechende Problemverarbeitung sowie eine rasche Definition neuer, herausfordernder Aufgaben.
- Transparenz bei der Anreizgewährung und individuelle Gestaltung der ‚Belohnung‘.

Aufgabengestaltung:

- Transparenz über Notwendigkeit und Bedeutung der Aufgaben im Innovationsprozess.
- Ganzheitliche Vorgangsbearbeitung sowohl im Innovationsprozess als auch bei ‚Routineaufgaben‘, die die Wirkung des eigenen Verhaltens sichtbar werden lässt und eine angemessene Herausforderung darstellt.

Ergänzend zu den Prinzipien der Kulturgestaltung lassen sich die Anforderungen an die Gestaltung des Führungsverhaltens, der Zielvereinbarungen, des Anreizsystems und an die Aufgabengestaltung zu Prinzipien zusammenfassen, die vor allem die Eigenverantwortlichkeit und -initiative des Einzelnen hervorheben.

¹¹⁸⁵ Vgl. Bischof (1993) und (1996)

¹¹⁸⁶ Vgl. Heckhausen (1989)

¹¹⁸⁷ Vgl. March, Simon (1976)

¹¹⁸⁸ Zu den Erkenntnissen der Motivationsforschung zu Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens, die die erwähnten Modelle und die Schlussfolgerungen für die Innovationsförderung beinhalten vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

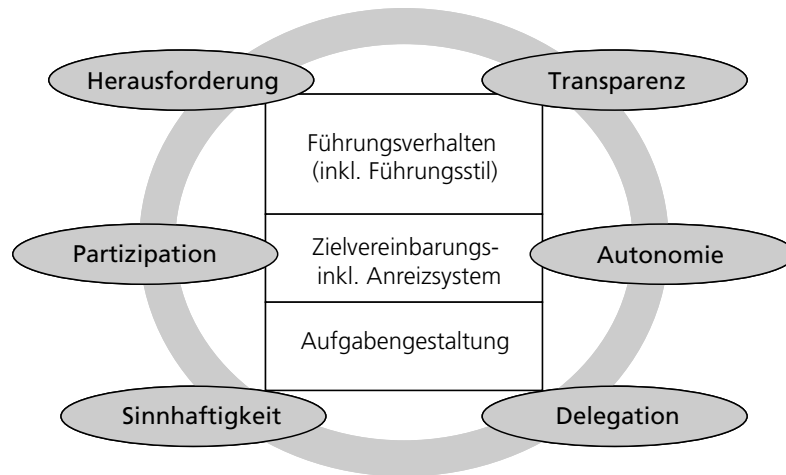


Abbildung 73: Prinzipien zur Gestaltung der Verhaltensparameter des ‚persönlichen Wollens‘

Im Folgenden werden das Führungsverhalten, das Anreizsystem und die Aufgabengestaltung nicht vollumfassend dargelegt¹¹⁸⁹, sondern jeweils die für die Innovationsförderung wichtigen Aspekte bearbeitet.

4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten

Zur motivationalen Steuerung des innovativen Verhaltens über Führung i.S. der Vermeidung von Demotivation ist weiterhin wichtig, dass im Unternehmen ein ehrlicher und offener Umgang miteinander gepflegt wird. Basis hierfür sind die Werte und Normen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur¹¹⁹⁰. Motivation zu innovativem Verhalten bedeutet nämlich nicht unverhältnismäßig zu loben, wahllos so genannte Incentive-Reisen zu gewähren, für jede Idee einen Cashbonus auszuzahlen oder Fehler und Misserfolge zu verschweigen. Unter Beachtung der Erkenntnisse der Motivationsforschung bedeutet es im Hinblick auf Führung vor allem Erwartungen ehrlich zu formulieren und gegenseitig abzugleichen, individuell und respektvoll auf Mitarbeiter zu- und einzugehen und faires Feedback zu geben.

Führen bedeutet zielorientierte und soziale Einflussnahme auf Menschen und/oder deren Beziehungsgefüge zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit Arbeitssituationen. Führung kann sowohl in direkter als auch indirekter Form realisiert werden und von den Beteiligten, d.h. einerseits dem Vorgesetzten und andererseits dem Mitarbeiter, wechselseitig bzw. unterschiedlich stark dominiert werden¹¹⁹¹. Unabhängig von der Möglichkeit, die Einflussnahme indirekt, d.h. in struktureller Form vorzunehmen und ungeachtet der Existenz situativer Kontingenztheorien der Führung¹¹⁹², gilt für die

¹¹⁸⁹ Vgl. hierzu bspw. Scholz (2000), S. 775ff., der Personalführung auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene ausführlich darlegt. Zur Definition der Begrifflichkeiten Führungstheorien, -modelle sowie -techniken vgl. Scholz (2000), S. 877 und Kupsch, Marr (1991), S. 848.

¹¹⁹⁰ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

¹¹⁹¹ Vgl. Neuberger (1976), S.11, Wunderer (1993), S. 635, Kupsch, Marr (1991), S. 84, Scholz (2000), S. 775 und 915f., von Rosenstiel (1999a), S. 4, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 75

¹¹⁹² Vgl. die Übersicht der Führungstheorien bei Wunderer (1993), S. 639ff., Scholz (2000), S. 879ff., Kupsch, Marr (1991), S. 848ff., von Rosenstiel (1999a), S. 9ff. und dort jeweils die Situationstheorien der Führung wie z.B. den Kontingenzansatz von FIEDLER (vgl. Fiedler (1967)) oder die Theorie der Führungssubstitution (vgl. Kerr, Mathews (1987), Sp. 909ff.).

vorliegende Arbeit: „Führung vollzieht sich immer durch Menschen und soll sich auch so konkretisieren.“¹¹⁹³

Führung kann durch Instrumente und spezifische Führungstechniken unterstützt werden. Viel wichtiger ist jedoch das beobachtbare Verhalten des Vorgesetzten. Seine Ausstrahlung ist als Basis erforderlich, um eine selbstverständliche Autorität zu gewinnen und als Vorbild wirken zu können.¹¹⁹⁴ Deswegen konzentriert sich das folgende Kapitel vor allem auf das Führungsverhalten von Führungskräften und Möglichkeiten, dieses offensichtlich innovationsorientiert zu gestalten und nur sekundär auf (ausgewählte) Techniken der Personalführung, die ein innovationsorientiertes Führungsverhalten unterstützen bzw. dem Führenden/Vorgesetzten helfen, dieses für Mitarbeiter transparent zu machen. Unter **Führungsverhalten** werden dabei die grundsätzlich der Beobachtung zugänglichen Aktivitäten der Führungskraft bei der Ausführung ihrer Rolle als Führungskraft verstanden. Der **Führungsstil** ist dabei eine konkrete Ausdrucksform des Führungsverhaltens in Bezug auf das Maß der Kooperation bzw. Partizipation der Mitarbeiter in konkreten (Entscheidungs-) Situationen. Vereinfachte Modelle versuchen sowohl das Führungsverhalten als auch den Führungsstil zu erfassen und für die Unternehmenspraxis gestaltbar zu machen.¹¹⁹⁵

Grundlage des Verhaltens gegenüber anderen und der Gestaltung sowie Anwendung von Führungsmodellen bzw. -techniken ist das vorherrschende **Menschenbild**.¹¹⁹⁶ So schwierig es ist, Menschenbilder von Personen oder Organisationen zu erfassen, so wichtig ist es, sich der Wirkung von Menschenbildern in Organisationen und bei der Interaktion von Menschen bewusst zu werden. Vor allem, wenn man bedenkt, dass sie die Eigenschaft haben, sich in einer Art ‚self fulfilling prophecy‘ selbst zu bestätigen¹¹⁹⁷: Durch Reaktionen der Interaktionspartner werden positive oder negative Erwartungshaltungen bestätigt, wodurch das zugrunde liegende Menschenbild gefestigt wird. Deswegen ist eine grundlegende Maßnahme für innovatives Verhalten von Führungskräften gegenüber Dritten, dass sich Führungskräfte selbst bewusst machen, welches Menschenbild Grundlage ihres Verhaltens ist und welche grundsätzlichen mentalen Modelle sie über menschliche Verhaltensweisen haben.¹¹⁹⁸

Die Anerkennung der Vielfalt menschlicher Bedürfnisse, die in ständigem Wechselspiel zu den jeweils subjektiv erlebten Situationen stehen, steht im Vordergrund neuerer Überlegungen zur Motivation allgemein und zur Motivation über Führung.¹¹⁹⁹ Grundlage eines innovationsorientierten Führungsverhaltens, das die Motivation und den Willen zu innovativem Verhalten fördert, ist dementsprechend

¹¹⁹³ Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 77, von Rosenstiel (1999a), S. 5

Die Theorie der Führungssubstitution (vgl. Kerr, Mathews (1987), Sp. 909ff.) unterscheidet den Einfluss der Führung auf das Verhalten von Mitarbeitern in indirekte (strukturelle) und direkte (interaktionelle, personale) Führung und kommt zu dem Schluss, dass bei einer starken Ausprägung der indirekten Steuerungsvariablen (wie z.B. Organisationsstruktur, Planungsgrad) die Möglichkeiten der personale Führung abnehmen und somit auch deren Notwendigkeit geringer einzustufen ist. Vorliegende Arbeit schließt sich der Auffassung von WUNDERER (vgl. (1993), S. 660) an, der vorschlägt, direkte und indirekte Führung als „zwei Seiten einer Medaille“ zu betrachten, denn schließlich werden strukturelle Regelungen wiederum durch Führungskräfte konzipiert sowie implementiert und fordern zugleich als Folge ein entsprechendes (Führungs-)Verhalten der Führungskräfte. Aus Sicht von Führungskräften der Unternehmenspraxis ist diese Auffassung zu unterstützen, denn sie schätzen die Bedeutung der direkten Führung höher ein als die der indirekten Führung. Vgl. Wunderer (1995), S. 192

¹¹⁹⁴ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 77

¹¹⁹⁵ Vgl. Scholz (2000), S. 923, Kupsch, Marr (1991), S. 848f., von Rosenstiel (1992), S. 276

¹¹⁹⁶ Vgl. zu den unterschiedlichen Menschenbildern und deren historische Entwicklung Kapitel 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘.

¹¹⁹⁷ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 100, Scott, Bruce (1994), S. 584 und S. 600, Manzoni, Barsoux (1998), S. 61, Scholz (2000), S. 118

¹¹⁹⁸ Vgl. auch Argyris (1998), S. 91 und S. 101

¹¹⁹⁹ Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 104

auch das Menschenbild des **complex man**. Die indirekte Führung wird dieser grundsätzlichen Festlegung, den Menschen als ‚complex man‘ zu betrachten dadurch gerecht, dass sie dieses Menschenbild in den Werten und Normen der Unternehmenskultur und in so genannten Führungsgrundsätzen des Unternehmens verankert. Führungsgrundsätze dokumentieren das im Unternehmen gewünschte Führungsverhalten und die Pflichten sowie Rechte von Vorgesetzten und Mitarbeitern.¹²⁰⁰ Ihre verhaltensbeeinflussende Wirkung bleibt jedoch aus, wenn sie durch Führungskräfte im Unternehmen nicht in der konkreten Situation mit Leben gefüllt werden. Das gezeigte Verhalten muss dabei authentisch, echt und glaubwürdig sein. Führungskräfte, die nur zum Schein Mitarbeiter als ‚ganzheitliche und unterschiedlich motivierte Menschen‘ betrachten, werden langfristig keine Akzeptanz finden und somit auch keinen Einfluss ausüben können. Auch hier zeigt sich, dass die an Persönlichkeits- und sozialer Kompetenz orientierte Auswahl von Führungskräften für die Förderung von innovativem Verhalten im Unternehmen von großer Bedeutung ist¹²⁰¹, denn Grundeinstellungen wie das Menschenbild werden durch den individuellen Sozialisationsprozess geprägt und lassen sich nicht beliebig verändern.

In Bezug auf die direkte, personale Führung lässt sich aus dem Menschenbild eines **complex man** bereits folgendes schlussfolgern:¹²⁰²

- Differenzierte Betrachtung und Behandlung von Menschen und deren Verhaltensweisen. Jede Situation ist im Einzelfall zu diagnostizieren und es sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten.
- Die Motivation zu innovativem Verhalten ist nicht bei jedem Menschen gleich und kann auch nicht bei jedem Menschen auf die gleiche Art und Weise gefördert werden. Grundsätzlich sind Menschen bereit, sich zu engagieren, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und für unterschiedliche Ziele.

In Summe bedeutet dies für das Führungsverhalten: Es gibt kein allgemeingültiges, zu jeder Zeit und in jeder Situation effektives Führungsverhalten.¹²⁰³ Deswegen sind die Gestaltungshinweise zum innovationsorientierten Führungsverhalten auch nicht als Patentrezepte zu verstehen, die situations- und personenabhängig einsetzbar sind. Um überhaupt Gestaltungshinweise formulieren zu können, müssen die folgenden Ausführungen dennoch vom realen Einzelfall abstrahieren, indem die näher zu betrachtende Führungssituation wie folgt angenommen wird: Innovative Aufgabenstellungen sollen aus Eigeninitiative heraus zusätzlich zu den routinemäßig zugewiesenen Aufgaben bearbeitet werden. Beim Menschenbild werden besonders die Aspekte Lernfähigkeit, Eigenständigkeit und Wunsch nach Anerkennung beachtet, die bei jedem Individuum unterschiedlich ausgeprägt sind. Dadurch können Anregungen zu einem Führungsverhalten formuliert werden, das entsprechend dem oben dargelegten Verständnis von Motivation seinen Beitrag zu innovativem Verhalten vor allem dadurch leistet, dass entsprechende Rahmenbedingungen für Eigeninitiative geschaffen werden und dass sich Führungskräfte selbst innovativ verhalten. Führen bedeutet in diesem Sinne **Vorbild sein durch Vorleben** und

¹²⁰⁰ Zur Definition von Führungsgrundsätzen, den allgemeinen Inhalten von Führungsgrundsätzen und der Schwierigkeiten einer hinreichend exakten Festlegung ohne starre Handlungsrahmen vorzugeben, die auf keine Führungssituation passen vgl. Scholz (2000), S. 873ff., Kupsch, Marr (1991), S. 862.

¹²⁰¹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung

¹²⁰² Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 103, Scholz (2000), S. 121f.

¹²⁰³ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 10

weniger detaillierte Anordnungen auszusprechen oder die Kontrolle von Mitarbeitern in den Mittelpunkt zu rücken.¹²⁰⁴

Bevor mit Hilfe der in Theorie und Praxis bekannten Führungstheorien und -modelle¹²⁰⁵ Gestaltungshinweise für ein innovationsförderndes Führungsverhalten entsprechend der skizzierten Führungssituation und Fokussierung des Menschenbildes abgeleitet werden, sind deren grundsätzliche Aussagen kurz vorzustellen. Dabei steht zunächst die klassische Führungsforschung im Mittelpunkt, auf der die Mehrzahl aller bekannten und angewandten Führungsinstrumente wie z.B. Zielvereinbarungen und Gestaltung von Anreizsystemen basieren. Grundannahme dieser so genannten **transaktionalen Führung** ist, dass Mitarbeiter und Führungskraft ein Bündel an Zielen haben, die ausgetauscht werden. In diesem Austauschprozess (Transaktion) verfolgen Mitarbeiter Ziele, die ihnen wichtig und angemessen erscheinen. Führungskräfte versuchen dabei dieses Zielgerüst so zu beeinflussen, dass die aus Unternehmenssicht notwendigen Ziele ebenfalls wichtig erscheinen und damit verfolgt werden. Die Erreichung der Unternehmensziele wird durch entsprechende Führungsinstrumente wie z.B. Belohnung attraktiv gestaltet. Im Vordergrund transaktionaler Führung stehen die Informationsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft sowie das Bemühen, die Motive und Ziele des Mitarbeiters durch entsprechende Führungsinstrumente zu befriedigen und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.¹²⁰⁶

Auf hoch aggregiertem Niveau können die Aussagen der Führungstheorien und -modelle wie folgt zusammengefasst werden: Führungsverhalten und Führungsstile sowie deren Effektivität lassen sich anhand weniger, teilweise empirisch ermittelten Dimensionen beschreiben, erklären und prognostizieren. Die Grundformen der Führungsstilmodelle, zu denen als vergleichsweise bekannter Vertreter das Kontinuum von TANNENBAUM, SCHMIDT¹²⁰⁷ zählt, unterscheiden zwischen:

- autoritären (keine Partizipation zulassenden) und
- kooperativen (Partizipation zulassenden) Führungsstilen.¹²⁰⁸

Dabei sind die Eigenschaften autoritär und kooperativ zwei Pole auf einer Dimension, d.h. Führungskräfte sind demnach entweder eher autoritär oder eher kooperativ. Der autoritäre Führungsstil ist durch eine autokratische Willensbildung gekennzeichnet. Die Führungskraft legitimiert sich und ihren Einfluss durch die damit verbundene Position, den Status und die Macht. Führungsstile, die eine Beteiligung der Mitarbeiter ermöglichen und erfordern, stützen sich hingegen auf die fachliche Kompetenz des Vorgesetzten und seine Persönlichkeit. Der kooperative Führungsstil ermöglicht es Vorgesetzten, sich auf die Rolle eines Initiators und Unterstützers zu beschränken, der nur soweit

¹²⁰⁴ Vgl. Hofmann (1991), S. 30, Bullinger, Korge (2000), S. 125, Hilb (2000), S. 13, Linneweh (1998), S. 196

¹²⁰⁵ Für einen Überblick vgl. z.B. Wunderer (1993), S. 639ff., der Führungstheorien nach folgenden Ansätzen systematisiert: Situationstheorien (Beispiel: Kontingenzansatz von Fiedler), Interaktionsorientierte (Beispiel: Dyadische Führungstheorie), Positionsorientierte (Beispiel: Machtheoretische Ansätze) und Personenorientierte Führungstheorien (Beispiel: Charismatische Führungstheorie) und Scholz (2000), S. 879ff., Kupsch, Marr (1991), S. 848ff., von Rosenstiel (1999a), S. 9ff., die jeweils eine etwas andere Systematisierung verwenden aber weitgehend die gleichen Führungstheorien und -modelle vorstellen, die sie auch hinsichtlich ihrer praktischen und theoretischen Relevanz ähnlich bewerten.

¹²⁰⁶ Vgl. Scholz (2000), S. 879 und S. 948f., Wunderer (1993), S. 643

¹²⁰⁷ Das Kontinuum von TANNENBAUM, SCHMIDT (vgl. 1958) ist u.a. deshalb so bekannt, weil es Führungsstilalternativen besonders einfach und klar klassifiziert und in eine logische Ordnung bringt. U.a. durch TANNENBAUM, SCHMIDT werden Führungsstile zumeist in autoritäre oder kooperative Führungsstile unterschieden. Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 9f., Scholz (2000), S. 923, Wunderer (1993), S. 637

¹²⁰⁸ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 9f.

eingreift, wie er ermutigend und unterstützend wirken kann.¹²⁰⁹ Dies gilt sowohl für die Initiierung von Projekten und Maßnahmen zur Implementierung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur als auch für die direkte Beteiligung an Innovationsprozessen.

Nach diesen Modellen sind Führungsstile Konstanten der Persönlichkeit, gehen also unausgesprochen von den gleichen Grundannahmen wie die Eigenschaftstheorien aus und sollen bei Wahl des richtigen Führungsstils unabhängig von der Situation effektiv sein. Die Unabhängigkeit von der Situation wurde widerlegt,¹²¹⁰ die Bezeichnungen autoritäre und kooperativer Führungsstil wurden von der Forschung zum Führungsverhalten jedoch beibehalten. Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang der so genannte Ohio-Ansatz.¹²¹¹ Studien, die unter diesem Begriff zusammengefasst werden, konzentrierten sich darauf, das real beobachtbare Führungsverhalten zu erfassen, zu messen und in seiner Wirkung zu analysieren. Nahezu alle Untersuchungen, die von einer Vielzahl von möglichen Dimensionen des Führungsverhaltens ausgingen, bestätigen, dass vor allem zwei voneinander unabhängige Faktoren die Effektivität von Führung erklären:¹²¹²

- **Consideration** (Mitarbeiter-, Beziehungsorientierung): praktische Besorgtheit verbunden mit Wertschätzung, Respekt gegenüber jedem Mitarbeiter, die als gleichberechtigte Partner behandelt werden, Zeit zum Zuhören und Kümmern und
- **Initiating structure** (Aufgaben- und Leistungsorientierung): Aufgabeninitiierung und -strukturierung verbunden mit einem Drängen auf Produktivität und hoher Aktivität, Einhaltung von (hohen) Leistungsstandards wird verlangt, das Verständnis von einer Rolle und hohe Erwartungen an deren Übernahmen durch einzelne Mitarbeiter wird unmissverständlich geäußert.

Diese zwei Faktoren dominieren als eine Art Meta-Kriterium fast alle weiteren Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Führungsforschung. Wichtig dabei ist, dass diese zwei Faktoren kein Kontinuum entlang einer Dimension darstellen, sondern zwei voneinander unabhängige Dimensionen sind, die in den verschiedenen Ausprägungen hoch und niedrig jeweils miteinander kombiniert werden können und in Abhängigkeit von der Situation effektiv sind.

Aus der Definition von Innovation und den Merkmalen von Innovationsprozessen¹²¹³ lässt sich die zu betrachtende Führungssituation ‚zusätzliche innovative Aufgabenstellungen‘ weiter charakterisieren, wodurch sich mit den Dimensionen des Führungsverhaltens der skizzierten Führungstheorien und -modelle weitere Schlussfolgerungen für ein innovationsförderndes Führungsverhalten ableiten lassen (vgl. Abbildung 74).

¹²⁰⁹ Vgl. auch Cummings, Oldham (1998), S. 35ff.

¹²¹⁰ Vgl. z.B. die Zusammenfassungen von Rosenstiel (1999a), S. 10, Scholz (2000), S. 923, Wunderer (1993), S. 637

¹²¹¹ Unter dem Begriff ‚Ohio-Ansatz‘ werden die (empirischen) Studien zu Führungsverhalten und -stil zusammengefasst, die von 1945 bis in die 70er Jahre an der Ohio State University durchgeführt worden sind und deren Erkenntnisse bis heute die Forschungsbemühungen zum Führungsverhalten und -stil beeinflussen. Das besondere dieser Studien ist, dass zur Erfassung und Beschreibung des Führungsverhaltens umfangreiche Befragungen – sowohl hinsichtlich der Anzahl der Befragten als auch hinsichtlich des Umfangs des Fragebogens – mit Geführten, den eigentlich Betroffenen, durchgeführt wurde. Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 11, Scholz (2000), S. 935ff., Kupsch, Marr (1991), S. 849f.

¹²¹² Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 859f., von Rosenstiel (1999a), S. 11f., Scholz (2000), S. 937f.

¹²¹³ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt sowie Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses

Das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter trägt wesentlich zu innovativem Verhalten bei. Nach SCOTT, BRUCE ist die Qualität des Verhältnisses i.S. der Innovationsförderung gut, wenn die Beteiligten Vertrauen ineinander haben, sich Wertschätzung entgegenbringen und sich respektieren.¹²¹⁴ Die Gestaltung des Führungsverhaltens nach diesen Kriterien ist im Sinne des Menschenbildes complex man, korreliert positiv zu den im allgemeinen angenommenen Werten der Gesellschaft¹²¹⁵ und spiegelt die mitarbeiterorientierte Dimension des Führungsverhaltens wider. Ein für die definierte Führungssituation angemessenes Führungsverhalten ist sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert.¹²¹⁶

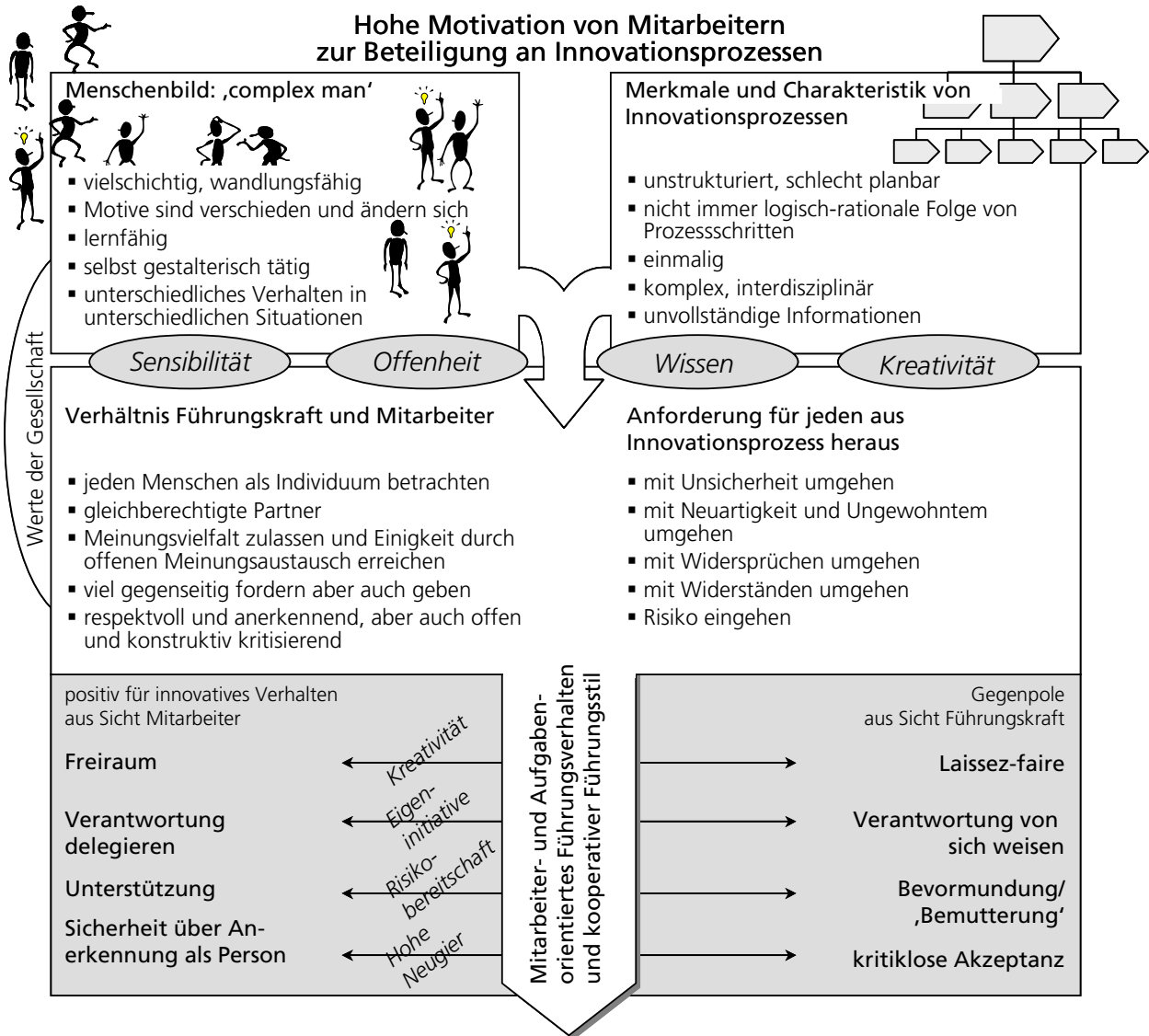


Abbildung 74: Führungsverhalten und Führungsstil bei innovativen Aufgabenstellungen und dem Menschenbild ‚complex man‘

¹²¹⁴ Vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Scott, Bruce (1994), S. 584

¹²¹⁵ Vgl. die Ausführung zum Wertewandel und damit verbundenen Werte wie Selbstverwirklichung und Freude an der Tätigkeit, die auch im Berufsalltag verwirklicht werden wollen, in Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation und Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie.

¹²¹⁶ Vgl. auch Nütten, Sauermann (1988), S. 217ff., die entlang der Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ein ‚Management by innovation‘ beschreiben.

Die Mitarbeiterorientierung trägt vor allem zum Empfinden von Arbeitszufriedenheit und (sozialer) Anerkennung bei¹²¹⁷, so dass nach BISCHOF¹²¹⁸ die Ausgangslage dazu geschaffen ist, Neugierde und nicht Furcht vor Neuem zu entwickeln. In Ergänzung hierzu wird durch die Aufgabenorientierung die notwendige Priorisierung von Arbeitsergebnissen und Leistung zum Ausdruck gebracht. Angepasst auf das individuelle Leistungspotenzial des Einzelnen wirkt dies anspornend und zeigt unmissverständlich, dass der Zweck des Unternehmens darin besteht, den Unternehmenswert zu steigern, wozu überdurchschnittliche Leistungen und ein hohes Engagement in Innovationsprozessen von jedem Einzelnen erforderlich sind und gefordert werden. Die grundsätzliche Annahme, dass Menschen bereit sind, sich für Aufgaben einzusetzen – vor allem dann, wenn sie davon überzeugt sind und wissen, dass es auf ihren persönlichen Leistungsbeitrag ankommt – wird durch das Menschenbild des ‚complex man‘ gestützt.

Obwohl es keine hinreichend bestätigenden Aussagen zu ‚dem einen‘ richtigen Führungsstil gibt,¹²¹⁹ bietet unter den aufgezeigten Prämissen der kooperative Führungsstil, der glaubwürdig gelebt wird und die Normen und Werte einer innovationsfördernden Unternehmenskultur verstärkt, vergleichsweise hohes Potenzial für die Förderung von Innovation.¹²²⁰ In der konkreten Entscheidungssituation lassen Führungskräfte, die innovatives Verhalten bei Mitarbeitern fördern, das höchstmögliche Maß an Partizipation zu. Mitarbeiter, die in Entscheidungen einbezogen und nicht i.S. einer Kontrolle überwacht werden, engagieren sich und übernehmen Verantwortung. Hinzu kommt, dass der kooperative Führungsstil dem zu verzeichnenden Wertewandel Rechnung trägt,¹²²¹ denn die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen und Spaß an der Arbeit zu haben, korreliert positiv mit Partizipation und der damit verbundenen Möglichkeit, Entscheidungen selbst zu beeinflussen oder zu treffen. Ein autoritärer Führungsstil macht Mitarbeiter zu ‚ausführenden Werkzeugen‘, die keine Eigeninitiative und Kreativität zeigen müssen und sollen. Damit kann mittelfristig das kreative Potenzial aller Mitarbeiter im Unternehmen nicht erschlossen werden. Die durch einen autoritären Führungsstil erzwungene Einigung über Ziele und Erstrebenswertes stört kreative Prozesse. Der damit verbundene Druck zur Anpassung kann verhindern, dass Ungeplantes oder Ungewöhnliches überhaupt wahrgenommen wird und dass Mitarbeiter diese Wahrnehmung bewusst verarbeiten, was Voraussetzung zum Auslösen kreativer Prozesse ist, die zusätzlich zur Bearbeitung von Routineaufgaben Aufmerksamkeit binden.¹²²² Sollten aufgrund starker persönlicher Interessen dennoch Prozesse dieser Art stattfinden, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit die daraus entstandenen Innovationsideen nicht geäußert und damit auch nicht dem Unternehmen zur Verfügung gestellt.

¹²¹⁷ Vgl. von Rosenstiel (1999b), S. 188

¹²¹⁸ Vgl. Bischof (1993), S. 10ff., Bischof (1996), S. 12ff. und Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

¹²¹⁹ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 10, Nütten, Saueremann (1988), S. 209

¹²²⁰ Vgl. Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung und z.B. Stadelbauer, Richter (1995), S. 34, Trommsdorff, Schneider (1990), S. 15, Berthel, (1987), S. 5ff., Kupsch, Marr (1991), S. 862, Buck (1992), S. 126, Tushman, O'Reilly (1998), S. 186, Cummings, Oldham (1989), S. 36, Zimmer (2001), S. 63

¹²²¹ Vgl. Warnecke (1996), S. 180 und zum Wertewandel sowie den damit verbundenen Werten wie Selbstverwirklichung und Freude an der Tätigkeit, die auch im Berufsalltag verwirklicht werden wollen Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie.

¹²²² Vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 36

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Das tatsächlich gelebt Führungsverhalten und der praktizierte Führungsstil ist nach Angaben der befragten Unternehmen kaum auf die Förderung innovativen Verhaltens ausgerichtet. Nur ein Unternehmen gibt an, dass im betroffenen Bereich ein kooperativer Führungsstil gepflegt wird und dieser auch sehr wichtig für Innovation sei. Ein weiteres beschreibt die Führungskraft als Coach, die sehr selbständiges Arbeiten und somit auch die Beteiligung an Innovationsprozessen zulässt, allerdings nur so lange, bis es zu Zielkonflikten kommt.

Alle anderen bezeichnen den Führungsstil entweder als autoritär (zwei Unternehmen) und eher hinderlich für die Beteiligung an Innovationsprozessen oder als laut Führungsgrundsätzen kooperativ (vier Unternehmen), in Realität aber durch die jeweilige Führungskraft unterschiedlich geprägt. Zwei davon weisen darauf hin, dass die Beteiligung an Innovationsprozessen nur über die Zielvereinbarungen der Führungskräfte erhöht werden kann. Über alle Unternehmen hinweg geben drei Interviewpartner an, dass das Führungsverhalten vom Stil des Top-Management geprägt ist, der eher autoritäre Züge hat und wenig Wert auf Partizipation legt, auch wenn es in Führungsgrundsätzen anders dokumentiert ist. Dieses trifft besonders bei Produktinnovationen zu, denn Ideen für oder Modifikationen an Produktinnovationen würden fast immer vom Top-Management selbst vorgegeben.

Nicht nur in der Theorie, auch in der Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der kooperative Führungsstil förderlich für innovatives Verhalten ist und allgemein besser zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und Motivation beitragen kann als ein autoritäres Führungsverhalten. Das tatsächliche Leben eines kooperativen Führungsstils ist – trotz dieser Erkenntnis und der Fixierung in Führungsgrundsätzen – jedoch nicht immer gewährleistet. In der Praxis ist im Gegenteil sogar autoritäres Verhalten von Führungskräften anzutreffen, mit dem die Bereitschaft zur Beteiligung an Innovationsprozessen abnimmt. Auf Basis eines autoritären Führungsverhaltens ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass Zielvorgaben für Führungskräfte bzgl. der Förderung von innovativem Verhalten – wie von zwei Interviewpartnern geäußert – eine positive Wirkung haben. Diese Zielvorgaben würden am Ende des Jahres befehlsartig erfüllt, ohne wirklich innovatives Verhalten zu fördern.

Es liegt die Interpretation nahe, dass sich nicht alle Führungskräfte, vor allem im Top-Management, ausreichend darüber bewusst sind, welchen Einfluss ihr persönliches Verhalten auf die Kulturgestaltung und das Verhalten von Mitarbeitern hat. Führungskräfte müssen sich aber der symbolischen Wirkung¹²²³ ihres Verhaltens im Unternehmen immer wieder bewusst sein.¹²²⁴ Voraussetzung hierfür ist die Selbstreflexion von Führungskräften. Sie müssen selbst die angestrebten innovationsfördernden Werte und Normen leben und nicht nur von Mitarbeitern einfordern. Eine Führungskraft, die bspw. von Mitarbeitern fordert, Problemlösungen aktiv zu suchen und dabei auch das eigene Aufgabengebiet zu verlassen, muss selbst abteilungsübergreifend bei der Lösung von Problemen mitwirken.

Durch einen kooperativen Führungsstil, der ein hohes Maß an Partizipation zulässt, vermitteln Führungskräfte, dass sie Mitarbeiter ernst nehmen und ihre Meinung für das Unternehmen wichtig ist. Durch frühzeitige Partizipation von Mitarbeitern können ferner Diskrepanzen zwischen Unternehmenszielen und -werten sowie Werten und Zielen von Mitarbeiter im Vorfeld identifiziert und gemeinsam abgebaut werden. D.h. der kooperative Führungsstil verringert potenziellen Widerstand bei der Einführung neuer Maßnahmen und fördert die Selbst- und Eigenständigkeit der Mitarbeiter. Er regt zur Selbstreflexion und damit zu Lernprozessen an, da er weder Vorgehensweisen noch Meinungen dezidiert vorgibt und in Folge dessen auch vom Mitarbeiter selbst gewählte Schritte nicht pauschal

¹²²³ Zur symbolischen Führung vgl. Kapitel 4.2.2.1.2 Unternehmenskultur bewusst gestalten und Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.

¹²²⁴ Vgl. Hargadon, Sutton (2001), S. 54

verurteilt. Wesentlich für die positive Wirkung auf innovatives Verhalten ist die Einheitlichkeit der symbolisierten Bedeutungsinhalte über die Zeit und deren Konsistenz zu innovationsfördernden Werten und Normen. Damit soll keine unreflektierte Instrumentalisierung tradierter Werte verbunden werden, aber eine konsequente und einheitliche Anwendung des kooperativen Führungsstils, dessen jeweilige Ausprägungen nur noch durch die Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst werden. Die in der Praxis anzutreffende Diskrepanz zwischen auf Partizipation ausgerichteten Führungsgrundsätzen und teilweise autoritärem Führungsverhalten ist auf jeden Fall zu vermeiden. Nur wenn dies gelingt, ist die Glaubwürdigkeit gegeben und nur dann ist die Weiterentwicklung der angestrebten innovationsorientierten Werte und Normen möglich.¹²²⁵

Die konsequente Anwendung des kooperativen Führungsstils und der Mitarbeiter- sowie Aufgabenorientierung in innovationsorientierten Unternehmen gewährt dem Einzelnen Freiheit und fordert gleichzeitig Eigenverantwortung, was sich positiv auf Kreativität und Eigeninitiative auswirkt. Jeder Mitarbeiter kann persönliche Unterstützung erhalten und jedem Mitarbeiter wird als Person die notwendige Anerkennung entgegengebracht. Dies trägt dazu bei, dass in angemessenem Maße das Risiko eingegangen wird, Neues auszuprobieren und Neugier auf Neues zu entwickeln.¹²²⁶ Unter diesen Prämissen sollten Führungskräfte Mitarbeitern gegenüber konkret folgendes Verhalten in der Praxis zeigen:¹²²⁷

Freiraum

Führungskräfte, die innovatives Verhalten fördern, gewährleisten dem Einzelnen ausreichend Freiraum, eigene Konzepte und Ideen zu verwirklichen und auch vorzubringen. Diese werden hinsichtlich ihres Umsetzungspotenzials ernsthaft geprüft, auch wenn sie nicht auf Anhieb den aktuellen Innovationszielen entsprechen.¹²²⁸ Durch die Gewährung dieser Freiräume entstehen planerische Unsicherheiten, die jedoch für Innovation und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens notwendig sind¹²²⁹. Die Kontrollfunktion der Führungskraft nimmt bei Innovationsprozessen ab und wird durch Vertrauen ersetzt.¹²³⁰ Mit Befehl und Kontrolle kann wegen der unzureichenden Planbarkeit nicht gesteuert werden. Hinzu kommt, dass die Führungskraft i.d.R. nicht das erforderliche Sachwissen hat, um detaillierte, inhaltliche Vorgaben machen zu können, was insbesondere für Forschungs- und Innovationsprozesse gilt.¹²³¹ Zunehmend wichtig sind dann Eigenmotivation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle. Freiraum, selbständig zu handeln, fordert geradezu dazu auf, Aufgaben selbstbestimmt zu bearbeiten. Allerdings darf von der Führungskraft nicht der Eindruck des **Laissez-faire** vermittelt

¹²²⁵ Vgl. Steinle u.a. (1994), S. 142, Bullinger, Korge (2000), S. 124

¹²²⁶ Vgl. Goldberg (1984), S. 566

¹²²⁷ Als Basis der weiteren Ausführungen zum konkreten Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern an dieser Stelle vgl. die Anforderungen an die Ausprägung der sozialen, Persönlichkeits- und Führungskompetenz von Führungskräften, die innovatives Verhalten bei Mitarbeitern fördern in Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung und dort insbesondere Abbildung 71: Anforderung an Führungskräfte die innovatives Verhalten fördern.

¹²²⁸ Vgl. Oldham, Cummings (1996), S. 626

¹²²⁹ Freiraum durch Führungsverhalten zu gewährleisten ist durch die entsprechende Gestaltung von Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibungen zu unterstützen. Vgl. Kapitel 4.2.4.3 Aufgabengestaltung: Bedeutung der Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeit

¹²³⁰ Vgl. Hauser (1991), S. 169, Warnecke (1996), S. 181

¹²³¹ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 13

werden. Dies kann sich negativ auf die Motivation auswirken, weil ein derartiges Führungsverhalten u.U. als interesselos empfunden wird.¹²³²

Freiraum durch Personalführung zu gewähren bedeutet auch, Mitarbeiter von unnötigen Zwängen zu befreien, so dass Mitarbeiter ihre Aufmerksamkeit auf kreative Prozesse lenken können.¹²³³ In diesem Fall müssen sich Führungskräfte bewusst sein, dass kreative Prozesse auch eine Phase der Inkubation haben und diese Phase Mitarbeitern zugestehen, ohne Unproduktivität zu unterstellen.¹²³⁴

Freiraum bei der Erfüllung der Aufgaben hat vor allem bei Mitarbeitern mit einem vergleichsweise hohen Kreativitätspotenzial positive Auswirkungen auf das innovative Verhalten. Mitarbeiter, die ihr Kreativitätspotenzial erst entdecken oder die erst lernen, dieses effektiv einzusetzen, müssen ganz im Sinne der individuellen Behandlung des Einzelnen als Individuum auf die Nutzung des Freiraums, bspw. durch Anregungen oder die entsprechende Einbindung in ein Team, hingeführt werden.¹²³⁵ Konkrete Maßnahmen, die von Führungskräften in diesem Zusammenhang eingeleitet werden können, sind bspw. das Abhalten von Sitzungen ohne Tagesordnung, die durch entsprechende Zielsetzung und Moderation die spontane Ideengenerierung in Gang bringen oder das Schaffen von Intuitionsarbeitsgruppen, in denen Mitarbeiter mit einer geringen Ausprägung der Kreativität von Kollegen angeregt und ggf. angeleitet werden.¹²³⁶

Voraussetzung dafür, Freiheit in dem für die Qualifikation und jeweilige Motivlage des Einzelnen angemessenen Maße zu gewähren, ist eine konsistente Unternehmenskultur, deren Normen und Werte Innovation fördern.¹²³⁷

Verantwortung delegieren

Den kooperativen Führungsstil konsequent anzuwenden, bedeutet Verantwortung in dem jeweils angemessenen Maße, d.h. in Abhängigkeit des individuellen Könnens, zu delegieren. Die Delegation von Verantwortung muss – unabhängig vom gewählten Ausmaß – konsequent und nicht nur an der ‚Oberfläche‘¹²³⁸ erfolgen. Wenn Führungskräfte, trotz Delegation, quasi als letzte Kontrollinstanz Arbeitsergebnisse prüfen und damit kontrollieren, wird die Verantwortung dafür auch immer bei den Führungskräften bleiben. Mitarbeiter üben sich indessen im Perfektionieren des formal zugewiesenen Aufgabengebietes. Dadurch sind sie gewohnt, dass alles, was davon abweicht oder eine unternehmensinterne Öffentlichkeit hat, von der Führungskraft präsentiert und verantwortet wird, wodurch das persönliche Verantwortungsgefühl schwindet und die Eigeninitiative mit hoher Wahrscheinlichkeit nachlässt. Führungskräfte sollen nach der Mitarbeiterorientierung Mitarbeiter zwar bei Widerständen

¹²³² Vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 36, Diehl (1987), S. 102, Scholz (2000), S. 952

¹²³³ Vgl. Ford (1996), S. 1133

¹²³⁴ Vgl. Diehl (1987), S. 102

¹²³⁵ Vgl. Oldham, Cummings (1996), S. 626

¹²³⁶ Vgl. Zimmer (2001), S. 54, Schlicksupp (1994), S. 34

¹²³⁷ Vgl. Simon (1990), S. 7, Bullinger, Korge (2000), S. 124

¹²³⁸ Die Delegation von Verantwortung wird weiterhin durch die entsprechende Gestaltung von Aufgaben unterstützt. Vgl. Kapitel 4.2.4.3 Aufgabengestaltung: Bedeutung der Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeit

oder kritischen Situationen im Innovationsprozess unterstützen, aber keine Möglichkeiten der Rückdelegation von Verantwortung durch ihr eigenes Verhalten bieten, selbst wenn es i.S. einer falsch verstandenen Unterstützung gut gemeint ist.¹²³⁹

Konsequent Verantwortung zu delegieren heißt vielmehr jeden Einzelnen den Reaktionen der Umwelt auf seine Arbeit und sein Verhalten gegenüberzustellen,¹²⁴⁰ ihm damit auch Chancen zum Lernen zu bieten und dabei als Führungskraft allenfalls Verantwortung mit, aber nicht vollständig zu übernehmen. Dies gilt sowohl im Falle eines Erfolgs als auch eines Misserfolgs. Führungskräfte, die Verantwortung konsequent delegieren, bringen dadurch zum Ausdruck, dass sie sich bewusst sind, dass Führen keine einseitige Willensdurchsetzung ist. ‚Verantwortung zu geben‘ und auch in ‚Verantwortung zu nehmen‘, wirkt herausfordernd und zugleich positiv auf die Motivation.

Führungskräfte zeigen deutlich, dass sie mit der Delegation von Verantwortung an jeden einzelnen Mitarbeiter hohe Leistungserwartungen haben. Mitarbeiter, die spüren, dass sie als mittelmäßig oder leistungsschwach eingestuft werden, beginnen u.U. dieser niedrigen Erwartungshaltung gerecht zu werden.

Die Entscheidungsfähigkeit des Mitarbeiters wird gefördert, indem notwendige Informationen formell und informell zeitnah zur Verfügung gestellt werden.¹²⁴¹ Darüber hinaus besprechen innovationsorientierte Führungskräfte notwendige Änderungen im Unternehmen mit allen Mitarbeitern, insbesondere dann, wenn sie die Aufgabengebiete der Mitarbeiter betreffen. Dabei steht nicht die lose Übermittlung der Information im Vordergrund, sondern der Austausch von Meinungen, Befürchtungen und vor allem von Anregungen zur Gestaltung der Änderungen.¹²⁴²

Persönliche Unterstützung

Die Beteiligung an Innovationsprozessen erfordert hohen Einsatzwillen und gleichzeitig Unterstützung von Anderen, insbesondere der Führungskraft, da Widersprüche und Widerstände mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten, die aber aufgrund der Komplexität i.d.R. nicht alleine bewältigt werden können. Mit Unterstützung ist hier nicht die ressourcenseitige Unterstützung gemeint¹²⁴³, sondern die ‚mentale‘, persönliche Unterstützung bei der Formulierung und Durchsetzung von neuen Ideen. Schon MAYO sah es als wichtig für Führungskräfte an, dass diese auf das hören sollten, was der andere sagen will, ferner auf das, was er nicht sagen will und schließlich auf das, was er ohne Hilfe nicht sagen kann.¹²⁴⁴ Gerade in Innovationsprozessen kann es zu Situationen kommen, in denen Mitarbeiter entweder aufgrund ihres individuellen Könnens oder aus Angst vor Ansehensverlust nicht in der Lage sind, den Bedarf an Unterstützung zu formulieren. Die Führungskraft muss ausreichend Sensibilität

¹²³⁹ Vgl. Argyris (1995), S. 11 und S. 17, Bullinger, Korge (2000), S. 124

¹²⁴⁰ Vgl. Bullinger, Korge (2000), S. 126

¹²⁴¹ Vgl. Kapitel 4.2.1.1 Information und Koordination im Innovationsprozess

¹²⁴² Vgl. Nütten, Sauer mann (1988), S. 218

¹²⁴³ Die Ressourcenausstattung muss im erforderlichen Maß, quasi als notwendige Bedingung, vorhanden sein. Vgl. Kapitel 4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation

¹²⁴⁴ Vgl. Mayo (1945), S. 73f.

entwickeln, um auch in solchen Fällen adäquate Unterstützung anbieten zu können.¹²⁴⁵ Dies darf jedoch nicht im Sinne einer ‚Bemutterung‘ übertrieben werden, bei der Mitarbeiter wie ‚Kleinkinder‘ behandelt werden, die dann Verantwortung sowie Entscheidungen, gerade auch in kritischen Situationen, an die Führungskraft ‚zurückdelegieren‘. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich aber sicher sein können, dass die Führungskraft immer bereit ist, ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ zu leisten, und ohne Vorurteile bemüht ist, zur Lösungsfindung beizutragen.¹²⁴⁶

Der Einzelne nimmt diese Art von Unterstützung durch Führungskräfte weiterhin dadurch wahr, dass das Verhalten der Führungskräfte Offenheit für Veränderungen und Neues sowie Toleranz gegenüber den individuellen Unterschieden von Mitarbeitern zeigt.¹²⁴⁷ Die wahrgenommene Unterstützung, eine faire und gleichberechtigte Behandlung aller Beteiligten als Individuen nimmt etwaige Angst vor Fehlern und der damit im Zusammenhang befürchteten ‚Bestrafung‘, bspw. durch die Schmälerung des Ansehens. So kann bei ängstlichen Menschen oder Mitarbeitern, die sich bereits an Innovationsprozessen beteiligt haben, dabei aber wenig Erfolg hatten, Demotivation verhindert werden und die für Eigeninitiative und Kreativität notwendige intrinsische Motivation bleibt erhalten.¹²⁴⁸ Individuelle persönliche Unterstützung muss eine Führungskraft auch dadurch zeigen, dass sie sich Zeit nimmt, Mitarbeitern zuzuhören und sich um individuelle Belange der Mitarbeiter kümmert¹²⁴⁹, ohne sie zu bevormunden oder ihnen alle Probleme abzunehmen. Dies gibt Mitarbeitern die notwendige Sicherheit, um in angemessenem Maße Risiken einzugehen, was notwendig für den Umgang mit Neuem ist.

Persönliche Unterstützung, die ein angemessenes Maß an Risikobereitschaft fördert, muss fehler-tolerant sein. Freiraum und die Steuerung über Vertrauen statt Kontrolle bei der Aufgabenausführung haben zur Folge, dass auch Fehler gemacht werden. Bei Fehlern darf die persönliche Unterstützung nicht ausgesetzt werden: Die Aufarbeitung der Fehler und der Wille aus Fehlern zu lernen ist wichtiger Bestandteil der persönlichen Unterstützung. Nach den Erkenntnissen der Motivationstheorien¹²⁵⁰ muss die Führungskraft bei Misserfolgen oder Fehlern dazu anleiten, nach Lösungen zu suchen und muss vermeiden, dass Aufmerksamkeit unnötig bei der Suche nach Schuld gebunden wird.

Mitarbeiter und Führungskraft pflegen ständig den Informationsaustausch, was die Scheu abbaut, Fehlschläge einzugestehen. Je öfter miteinander kommuniziert wird, desto selbstverständlicher ist es, einen offenen Meinungs-austausch zu pflegen.¹²⁵¹ Die offene und häufige Kommunikation und Interaktion führt auch dazu, dass Führungskräfte in der Lage sind, zeitnah zu erkennen, ob an der Motivlage oder allgemein der Verfassung des Mitarbeiters Veränderungen zu beobachten sind, die sich negativ auf die Leistungsmotivation und Beteiligung an Innovationsprozessen auswirken. Damit ist die

¹²⁴⁵ Die Notwendigkeit der Unterstützung durch die Führungskraft bringen SCOTT, BRUCE wie folgt zum Ausdruck: „In other words, more support may always be better than less“ (Scott, Bruce (1994), S. 601)

¹²⁴⁶ Vgl. Warnecke (1996), S. 179

¹²⁴⁷ Vgl. Scott, Bruce (1994), S. 592

¹²⁴⁸ Vgl. Amabile u.a. (1996), S. 1160

¹²⁴⁹ Vgl. Nütten, Sauermann (1988), S. 217

¹²⁵⁰ Vgl. Handlungskontrolltheorie nach Kuhl (1983) sowie Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

¹²⁵¹ Vgl. Diehl (1987), S. 102, Schlicksupp (1994), S. 34

Voraussetzung geschaffen, dass gemeinsam Lösungen gefunden werden können oder Hilfe durch Dritte gegeben werden kann.¹²⁵²

Sicherheit über Anerkennung als Person

Sicherheit über die Anerkennung als Person – unabhängig von den geleisteten Arbeitsergebnissen – ist eine notwendige Voraussetzung dafür, Neugierde zu entwickeln. Das bedeutet aber nicht, kritiklos alle Ergebnisse, Leistungen und Verhaltensweisen zu akzeptieren. Vielmehr ist damit Ehrlichkeit im Umgang miteinander verbunden, was Voraussetzung für die notwendige Vertrauensbasis ist. Schlechte Ideen als gut zu bewerten und dennoch deren Umsetzung nicht zu unterstützen oder nicht vorhandene Karrierechancen zu verschweigen, führt mittelfristig zu Misstrauen, da die mangelnde Übereinstimmung zwischen Worten und Taten schnell zu Tage tritt. Entsteht Misstrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, werden neue Ideen nicht mehr formuliert und können auch nicht mehr gemeinsam diskutiert werden. So besteht die Gefahr, dass das Innovationspotenzial in den Köpfen der Mitarbeiter nicht umgesetzt werden kann. Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aufzubauen bzw. nicht zu zerstören, kann vor allem durch die Führungskraft selbst beeinflusst werden.

Die Anerkennung der Person wird u.a. durch die Art des Umgangs zum Ausdruck gebracht. Führungskräfte müssen gegenüber Anderen und anders Denkenden Respekt und Anerkennung der Persönlichkeit zeigen. Dabei gibt es kein Patentrezept. Jede Führungskraft hat ihre eigenen Ausdrucksformen und muss ihren eigenen Weg finden. Eine einfache Maßnahme, Respekt vor anderen zu zeigen, ist die Meinung eines anderen anzuhören und ihr Beachtung zu schenken, auch wenn sie von der eigenen Meinung abweicht. Dies ist nicht gleichbedeutend mit Zwang zum Konsens. Beachtung kann eine anders lautende Meinung auch dadurch erfahren, dass ihr begründet widersprochen wird. Dieses Verhalten bringt zum Ausdruck, dass Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner behandelt werden.¹²⁵³

Regelmäßige Feedback-Gespräche¹²⁵⁴, die ehrlich und offen die erkannten Stärken und Schwächen darlegen, ohne die Person als solche zu kritisieren, fördern langfristig das Vertrauen. Sie regen zudem zur Selbstreflexion an und fördern die Sensibilität gegenüber Veränderungen. Allerdings ist gemäß den Erkenntnissen der Motivationstheorien¹²⁵⁵ darauf zu achten, dass das **Feedback** klar und unmittelbar erfolgt, Erfolge angemessen gewürdigt werden und diese auf das individuelle Können des Mitarbeiters zurückgeführt werden und nicht auf die ‚günstige‘ Umgebungsbedingungen.¹²⁵⁶ Wichtig ist dabei die Glaubwürdigkeit, wozu auch gehört, dass Lob und Anerkennung nicht verweigert aber auch nicht übertrieben werden. Konkret bedeutet dies, Lob auf das individuelle Können und den Grad der Herausforderung der Aufgaben abzustimmen. Überschwängliches Lob für Aufgaben, die aus Sicht des Mitarbeiters ‚einfach‘ waren, ist kontraproduktiv für die Leistungsmotivation und schmälert die Glaub-

¹²⁵² Vgl. Waldroop, Butler (2001), S. 101

¹²⁵³ Vgl. Nütten, Sauermann (1988), S. 217

¹²⁵⁴ Vgl. von Rosenstiel (1999b), S. 190, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 85ff. zu allgemeinen Hinweisen und Regeln für die Durchführung von Feedbackgesprächen bzw. Anerkennungs- und Kritikgesprächen sowie Schlicksupp (1994), S. 34 für die besondere Bedeutung von Feedbackgesprächen für innovatives Verhalten.

¹²⁵⁵ Vgl. insbesondere das Rubikonmodell nach Heckhausen (1989) sowie Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

¹²⁵⁶ Vgl. auch Schlicksupp (1994), S. 35 der im Umkehrschluss zur Vermeidung von Enttäuschung beim Scheitern im Innovationsprozess empfiehlt, im Feedbackgespräch verständnisvoll Grenzen der Situation und Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

würdigkeit der Führungskraft. Um innovatives Verhalten bei Mitarbeitern zu fördern, müssen Feedbackgespräche immer explizit Innovation i.w.S. berücksichtigen. Sie sollten einerseits allgemeine Rückmeldungen über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Innovationsvorhaben des Unternehmens und andererseits konstruktives Feedback über die Effektivität des persönlichen Innovationsverhaltens beinhalten.

Dabei ist wichtig, dass nicht nur eine erfolgreiche Beteiligung an Innovationsprozessen gelobt wird, sondern auch Fehlversuche und die Ausprägungen des individuellen innovativen Verhaltens explizit besprochen werden.¹²⁵⁷ Dieses Vorgehen zeigt, dass innovatives Verhalten hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen hat und ermutigt insgesamt zu innovativem Verhalten, das sich nicht nur in der Formulierung von Innovationsideen und Einreichung von Patenten zeigt, sondern in allen Elementen des innovativen Verhaltens wie Sensibilität, Offenheit, Kreativität und Umgang mit Wissen. Gescheiterte Versuche, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen, sind konstruktiv zu besprechen, indem die Gründe für das Scheitern aus beiden Perspektiven besprochen sowie Schlüsse daraus gezogen werden und insgesamt die Beteiligung an Innovationsprozessen positiv gewertet wird. In jedem Fall dürfen gescheiterte Innovationsideen nicht dazu führen, dass Mitarbeiter voreinander blamiert werden,¹²⁵⁸ indem sich Kollegen und Führungskräfte bspw. über die Anzahl der gescheiterten Versuche lustig machen. Führungskräfte sollten in diesem Zusammenhang in Feedbackgesprächen auch immer bewusst machen, dass für die Bewältigung von Innovationsprozessen Teamarbeit notwendig ist und dass Ergebnisse der Innovationsprozesse damit allen Beteiligten anzurechnen sind und nicht allein demjenigen, der die Innovationsidee formulierte. Allerdings ist auf der anderen Seite immer darauf zu achten, dass besondere Leistungen im Innovationsprozess immer korrekt mit dem Urheber verbunden werden und niemand die Gelegenheit bekommt, sich „mit Ideen anderer zu schmücken“.¹²⁵⁹

In Summe wird durch ein Verhalten von Führungskräften, das in der skizzierten Ausprägung

- Freiraum gewährt,
- Verantwortung delegiert,
- persönliche Unterstützung bietet und
- die Persönlichkeit anderer Menschen anerkennt

ein Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und zwischen allen Mitarbeitern erzeugt werden, das es jedem erlaubt, sich mit seiner ganzen Person in das Unternehmen einzubringen und für Innovation zu engagieren. Keiner muss sich hinter seinen formal zugewiesenen Aufgaben verstecken und Bedenken haben, für das Unternehmen und den Innovationserfolg bedeutungslos zu sein.

Diese Gestaltungshinweise für ein Führungsverhalten, das innovatives Verhalten bei Mitarbeitern fördert, sind eine Art grundsätzliche Spielregel zum Verhalten gegenüber Mitarbeitern. Dieser Aspekt von Führung ist jedoch nicht ausreichend für die objektiv nachvollziehbare Verfolgung von Innovationszielen. Wichtige Führungsinstrumente zur gezielten Förderung innovativen Verhaltens stellen das betriebliche Zielvereinbarungs- und Anreizsystem dar.

¹²⁵⁷ Vgl. Farr, Ford (1990), S. 70

¹²⁵⁸ Vgl. Nütten, Sauermann (1988), S. 217

¹²⁵⁹ Vgl. Schlicksupp (1994), S. 34

4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen

Ziele sind in der Zukunft liegende Soll-Größen, die sich durch entsprechendes Verhalten erreichen lassen. Ziele beschreiben inhaltlich den Sollzustand des Betrachtungsgegenstandes und sind verbunden mit einer Zeitangabe, innerhalb derer der Sollzustand erreicht werden soll. Im Rahmen der Personalführung haben Ziele vor allem folgende Eigenschaften:¹²⁶⁰

- sie informieren jeden Einzelnen und legen dar, welche inhaltlichen Prioritäten im Unternehmen gesetzt werden und
- sie motivieren.

Die Formulierung von Zielen für Mitarbeiter ermöglichen Erfolgserlebnisse, was einen positiven Einfluss auf die Motivation hat. Damit Ziele diese Eigenschaften im Sinne der Motivation zu innovativem Verhalten haben, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:¹²⁶¹

- **Ziele, die explizit Innovation berücksichtigen, existieren flächendeckend für jeden Mitarbeiter im Unternehmen und sind transparent von den Unternehmenszielen abgeleitet.**

Es ist nicht ausreichend, nur auf Führungsebene Ziele zu formulieren. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss in ein kaskadenartiges System der immer stärkeren Detaillierung von Zielen eingebunden sein, beginnend mit den Zielen für das gesamte Unternehmen über daraus abgeleitete Ziele für die nächste Hierarchieebene, wie z.B. Ressortebene, bis hin zu Zielen für die einzelne Gruppe und den einzelnen Mitarbeiter.¹²⁶² Unabhängig von seiner hierarchischen Position hat jeder Mitarbeiter individuell zugeschnittene Ziele, die sich nachvollziehbar aus den Unternehmenszielen und der strategischen Planung ableiten. Dabei sind alle Arten von Zielen zu berücksichtigen, d.h. sowohl Formal- und Sachziele als auch Verhaltensziele. Ziele bzgl. Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen und dem innovativen Verhalten sind in innovationsorientierten Unternehmen explizit zu formulieren. Sie leiten sich aus dem angestrebten Innovationsverhalten des Unternehmens ab, das im strategischen Zielsystem verankert ist und aus dem innovationsorientierten Werte- und Normensystem der (Soll-)Kultur des Unternehmens.¹²⁶³

Basis des kaskadenartigen Systems der Zielvereinbarungen sind klar formulierte Unternehmensziele, die Innovation thematisieren und ausreichend priorisieren, indem sie den Innovationsbedarf des Unternehmens definieren. Wichtig ist, dass die formulierten Ziele einen inneren Zusammenhang und damit Sinnhaftigkeit vermitteln können. Voraussetzung hierzu ist, dass das strategische Zielsystem des Unternehmens vollständig ist und durch die Input-Output-Beziehungen der Strategie- und Innovationsprozesse die notwendigen Infor-

¹²⁶⁰ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 77, Bea, Haas (1997), S. 67f.

¹²⁶¹ Vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 77ff., Warnecke (1996), S. 179, Schlicksupp (1994), S. 33ff., Nütten, Saueremann (1988), S. 219ff., Kaltenbach (1998) S. 26ff., Buck (1992), S. 134ff., Kaltenbach (1998), S.26ff. und 107ff.

¹²⁶² Vgl. auch Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten

¹²⁶³ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt und Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

mationen ausgetauscht werden.¹²⁶⁴ Um die Sinnhaftigkeit der Ziele transportieren zu können ist es wichtig, bei der Zielformulierung darauf zu achten, dass Ziele Werte transportieren. Ferner erfordert die Zielformulierung eine angemessene Darstellung, die den Sinngehalt eindeutig vermittelt, so dass deren Interpretation bei möglichst vielen Mitarbeitern inhaltlich gleich ist.

- **Die formulierten Ziele sind wichtig, verschiedene Ziele ergänzen sich gegenseitig und erfordern ein Verhalten, das den innovationsorientierten Werten und Normen im Unternehmen entspricht.**

Insgesamt ist das Ausmaß an Zielen, das jeder Mitarbeiter zu verfolgen hat, auf das Wesentliche zu beschränken. Zielformulierungen, die aus Routine schon immer Eingang in das Zielsystem gefunden haben, sind zu eliminieren, wenn sie nicht dringlich oder wichtig sind. Einfache Kontrollfrage für die Aufnahme einer Zielsetzung ist die hypothetische Prüfung dessen, was passieren würde, wenn das Ziel nicht erreicht wird. Hat die Nichterfüllung eines Zieles keine wahrnehmbaren negativen Konsequenzen in Bezug auf die nächsthöhere Zielebene, ist das Ziel nicht weiter zu verfolgen.

Das unternehmensweite Zielsystem umfasst mehrere Ziele, quantitativer und qualitativer Art. Bei der Zusammenstellung der Ziele und der sukzessiven Detaillierung sowie Konkretisierung ist darauf zu achten, dass keine konkurrierenden Zielsetzungen formuliert werden. Ist dies nicht möglich, ist eine Priorisierung der konkurrierenden Ziele vorzunehmen. Alle Ziele eines innovationsorientierten Unternehmens müssen mit innovativen Verhalten erreicht werden können. Besteht keine Kompatibilität zwischen dem Verhalten, das zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig ist und dem von einer innovationsorientierten Unternehmenskultur geförderten Verhalten, wird sich innovatives Verhalten im Unternehmen nicht durchsetzen, da es offensichtlich keine Verbindung zu den wirklich wichtigen Zielen des Unternehmens hat.

Es ist sinnvoll, bereits bei der Zielformulierung interdisziplinär zu arbeiten, so dass die für Innovation notwendige Teamarbeit und interdisziplinäre Vorgehensweise bereits bei der Planung gelebt werden. Somit werden bei der Planung der Zielinhalte und bei der Vorgehensweise der Planung direkt und indirekt die Werte einer innovationsfördernden Unternehmenskultur berücksichtigt. Der Prozess stellt ebenfalls sicher, dass die Ziele verschiedener Teams oder Abteilungen sich ergänzen.

¹²⁶⁴ Zum Zusammenhang der strategischen Planung und von Innovationsprozessen vgl. Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses und zu den Elementen des strategischen Zielsystems und den Zusammenhang zum Innovationsverhalten des Unternehmen Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

■ **Ziele sind klar formuliert und messbar, lassen dabei aber den Weg zur Zielerreichung offen.**

Es ist ein „Trugschluss, dass zur Förderung von Kreativität und Innovation alles offen gelassen werden muss“¹²⁶⁵. Gerade zur Förderung von Innovation ist es wichtig, Ziele zu setzen, klar zu formulieren und sowohl Budgets als auch zeitliche Eckpunkte zu vereinbaren. Dieses Vorgehen unterstreicht vor allem die Wichtigkeit von Innovationen für das Unternehmen und schränkt weniger den Freiraum zur Kreativität ein. Unterstützt wird die Entfaltung der Kreativität und Problemlösungskompetenz des Einzelnen oder des Teams dadurch, dass bewusst nur das Ziel, nicht jedoch der Weg zum Ziel beschrieben wird.

In der Regel beziehen sich Ziele bzgl. der verschiedenen Innovationsarten auf einen längeren Zeitraum oder sind nur von mehreren Mitarbeitern zu beeinflussen, wie bspw. das Ziel, ein neues Produkt zu einer definierten Projektwirtschaftlichkeit innerhalb von drei Jahren am Markt einzuführen. Um das Gefühl der Nichtbeeinflussbarkeit, gepaart mit Sinn- bzw. Aussichtslosigkeit und Ungerechtigkeit zu vermeiden, sind die Ziele des Einzelnen so zu spezifizieren, dass sie in einem angemessen, d.h. für den Einzelnen überschaubaren Zeitraum erreicht werden können. Dabei sind auch die wechselseitigen Abhängigkeiten bei der Zielformulierung zu berücksichtigen, wenn z.B. die Erreichung eines Zieles die Erfüllung eines anderen Ziels bedingt. Im Beispiel der Einführung eines neuen Produktes kann entlang der Meilensteine des Produktentstehungsprozesses genau festgelegt werden, welche Leistung von wem in welcher Zeit und Qualität zu erbringen ist. Zudem können durch die Orientierung an definierten Meilensteinen und deren Abhängigkeit die Interdependenzen der Ziele berücksichtigt werden.

Bei allen Zielen ist in dieser Weise eine nachvollziehbare Operationalisierung anzustreben, die in einer messbaren und damit überprüfbaren Formulierung endet. Nur überprüfbare Ziele lassen sich einfordern und nur eingeforderte Ziele sind Ziele, die als wichtig empfunden werden. Auch qualitative Ziele, so wie sie vor allem bzgl. innovativen Verhaltens notwendig sind, können durch Angabe eines Zeitraums und des Verhaltensergebnisses, das mit ‚erfüllt‘ und ‚nicht erfüllt‘ beurteilt werden kann, objektiv überprüfbar gemacht werden.¹²⁶⁶

Neben der überprüfbaren Operationalisierung von Zielen, die vor allem die Bedeutung und Glaubwürdigkeit der Ziele zum Ausdruck bringt, gilt jedoch genauso, dass Ziele nicht zu detailliert formuliert werden sollen. Wenn jeder Zwischenschritt zu einem Zwischenziel im Sinne eines Meilensteins wird, ist die Grenze zwischen Weg- und Zielbeschreibung fließend, was die Gestaltungsfreiheit einschränkt und negative Einflüsse auf die Motivation hat. Der angemessene Detaillierungsgrad richtet sich dabei nach dem individuellen Kompetenzniveau des Einzelnen und nach seinem Willen, sich selbst zu organisieren. In jedem Fall sollen Ziele

¹²⁶⁵ Diehl (1987), S. 102

¹²⁶⁶ Vgl. Kelly, Caplan (1994), S.37f., die zeigen, wie das qualitative Vorhaben ‚Initiative zu übernehmen‘ von Mitarbeitern und Führungskräften eines Forschungslabors, den Bell Laboratories, konkret in überprüfbare (Verhaltens-)Ziele in Form einer Checkliste überführt werden kann.

jedoch das ‚Was‘ und nicht das ‚Wie‘ beschreiben, so dass ausreichend Spielraum für kreative Umsetzung und die Erprobung von Neuem bleibt.

■ **Ziele werden gemeinsam formuliert und sind bezogen auf das Kompetenzniveau des Individuums herausfordernd.**

Um die Akzeptanz der Ziele zu gewährleisten und damit ihre ernsthafte Verfolgung sicherzustellen, sind Ziele und die Messverfahren zur Zielerreichung gemeinsam zu vereinbaren. Dabei ist der Gesamtzusammenhang zu den Zielen auf nächst höherer Aggregationsstufe darzulegen, so dass jeder Einzelne erkennen kann, welchen Beitrag er zu den Unternehmenszielen inkl. den Innovationszielen leistet. Wird diese Vorgehensweise gelebt, spricht man von Zielvereinbarung im Gegensatz zur einseitigen Zielsetzung. Zielvereinbarungen bedingen ausführliche Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in denen beide, abgeleitet aus den Zielen der nächst höheren Aggregationsebene, Vorschläge zu Zielinhalten einbringen und ihre Einschätzungen bzgl. des anzusetzenden Zielniveaus offen darlegen, um so gemeinsam zu einer realistischen Einschätzung der Zielerreichungsmöglichkeit zu gelangen. Sind Ziele aus Sicht des Mitarbeiters von Beginn an unrealistisch formuliert, wird er bei Untererfüllung der Ziele die Ursache bei der Führungskraft und nicht bei sich suchen, was wiederum Lerneffekte verhindert. Werden Mitarbeiter an der Zielformulierung beteiligt und treffen sie dabei im sinnvollen Maß Entscheidung selber, ist die Identifikation mit den Zielen mit hoher Wahrscheinlichkeit groß und der daran geknüpfte Erfolg wird als der eigene betrachtet, was nach den Erkenntnissen der Motivationstheorien innovatives Verhalten fördert. Gelebte Partizipation bei der Zielvereinbarung begünstigt Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, was die Bereitschaft zum Einsatz auch bei Widerstand fördert. Gleichzeitig wird die Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte gefördert.¹²⁶⁷

Ist es in Einzelfällen nicht möglich, ein Ziel zu vereinbaren, da es aus übergeordneter Sicht gesetzt werden muss, muss das Ziel besonders intensiv erläutert und begründet werden. Die Führungskraft kann durch die Vereinbarung unterstützender Maßnahmen zur Zielerreichung die Akzeptanz dieses Ziels fördern.

Anspruchsvolle Ziele haben eine ungleich höhere motivationale Wirkung als Ziele, die Mitarbeiter nicht herausfordern.¹²⁶⁸ In der gemeinsamen Formulierung der Ziele ist deshalb darauf zu achten, dass die Ziele zwar realistisch aber herausfordernd definiert werden. Führungskraft und Mitarbeiter müssen dazu ein genaues Fremd- und Eigenbild der Ist-Situation bzgl. Kompetenz und Aufgabenstellung haben. Der Grad der Herausforderung kann bspw. durch den Schwierigkeits- und Komplexitätsgrad oder die Zeit, in der das Ziel zu erreichen ist, angepasst werden. Erfahrungswerte zeigen, dass in einer Kultur, die verlangt, dass gemeinsam vereinbarte, herausfordernde Ziele unbedingt erreicht werden, langfristig eine positive Wir-

¹²⁶⁷ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 13

¹²⁶⁸ Zur Definition von Herausforderung durch anspruchsvolle Ziele und Aufgaben sowie der positiven Wirkung von Herausforderung auf die Motivation vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens.

kung auf die Leistungsmotivation festgestellt werden kann, da ein Kreislauf aus Ehrgeiz und Stolz, sich immer wieder hohe Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen, gefördert wird.¹²⁶⁹

■ **Die Zielerreichung wird verfolgt, gemeinsam festgelegt und sie hat Konsequenzen im betrieblichen Anreizsystem.**

Die Ernsthaftigkeit und hohe Bedeutung von Innovationszielen wird weiterhin durch ein gemeinsames Controlling der vereinbarten Ziele zum Ausdruck gebracht. Sind Ziele wirklich wichtig, werden sie im Unternehmen auch angemessen verfolgt und es werden Maßnahmen eingeleitet, wenn Ziele nicht erreicht werden, ebenso wird die Zielerreichung oder Zielübererfüllung belohnt.

Voraussetzung hierzu ist wiederum, dass Ziele so formuliert sind, dass sie messbar bzw. objektiv überprüfbar sind (siehe oben). Dann ist es möglich, objektiv die Erreichung aller Ziele inkl. der Innovationsziele festzustellen. Dazu sind Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter notwendig, die zeitnah und präzise Rückmeldungen über die Zielerreichung aus beiden Perspektiven geben. Neben situativ erforderlichen Feedbackgesprächen sind regelmäßige, fest geplante Feedbackgespräche vorzusehen, bspw. einmal im Jahr, die gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit beinhalten und auch mit der Zielvereinbarung für das nächste Jahr gekoppelt werden können. Gerade bei Innovationszielen, die per Definition den Umgang mit Neuem und Ungewohntem erfordern, muss die Führungskraft konstruktive Kritik mit Anerkennung verbinden und ggf. Hilfestellung anbieten. Damit die angebotene Hilfestellung nicht als Eingeständnis von Versagen aus Sicht des Mitarbeiter interpretiert wird, muss es einerseits im Unternehmen üblich sein, sich gegenseitig bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben zu unterstützen,¹²⁷⁰ andererseits muss die Kritik und Hilfestellung so formuliert werden, dass Mitarbeiter in ihrem Selbstvertrauen gestärkt werden, weiterhin herausfordernde Aufgaben anzunehmen. Führungskräfte können dies fördern, indem sie mit Mitarbeitern nach Misserfolgen wieder herausfordernde und für das Unternehmen wichtige Ziele vereinbaren und davon absehen – als Schlussfolgerung aus dem Misserfolg – Ziele zu vereinbaren, die bei Nicht-Erfüllung keine Konsequenzen für das Unternehmen bzw. die nächst höhere Aggregationsebene haben. Damit bringen Führungskräfte ihr Vertrauen in Mitarbeiter zum Ausdruck, was mit hoher Wahrscheinlichkeit das Selbstvertrauen der Betroffenen stärkt.¹²⁷¹

Abbildung 75 stellt die wesentlichen Aspekte eines durchgängigen, flächendeckenden und transparenten Zielvereinbarungsprozesses im Zusammenhang dar. Schwerpunkt der Darstellung und Ausführung zu Zielvereinbarungen ist die Integration von Innovation in den Prozess der Zielvereinbarung, ohne dabei den Anspruch zu erheben, alle unternehmerisch notwendigen Zielinhalte mit abzubilden.

¹²⁶⁹ Vgl. Harrington u.a. (1996), S. 166, Faix, Laier (1991), S. 107f.

¹²⁷⁰ Vgl. hierzu die Werte und Normen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur in Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation.

¹²⁷¹ Zur ausführlichen Vorgehensweise bei Feedbackgesprächen, inkl. Anregungen zur Steuerung der Reihenfolge der Gesprächsinhalte sowie der Auswirkungen non-verbaler Kommunikation vgl. Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 85ff..

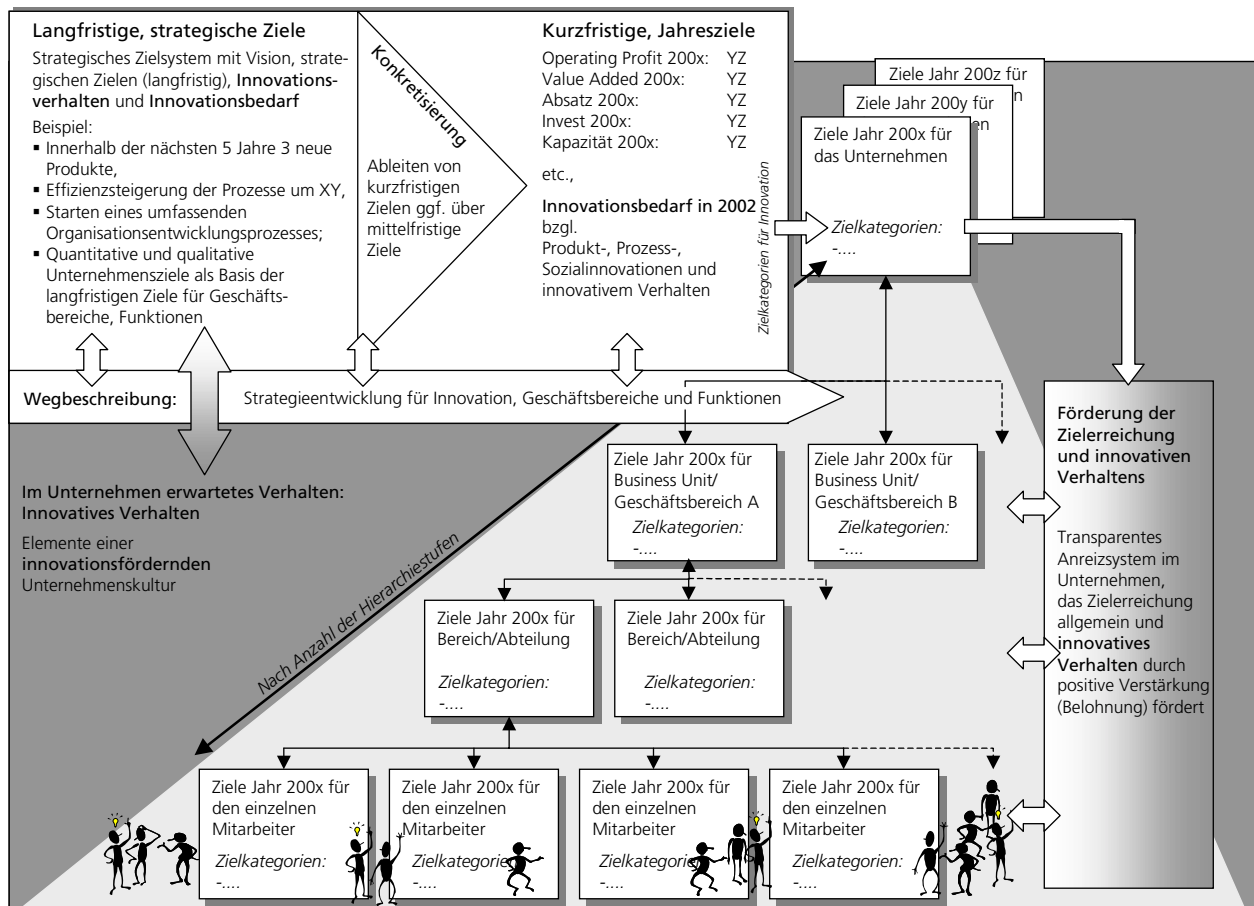


Abbildung 75: Prozess der flächendeckenden Zielvereinbarung zur Ausplanung von Zielen für Innovation und innovatives Verhalten

In den befragten Unternehmen wird das Instrument der Zielvereinbarung für Innovationsmanagement offensichtlich nicht angemessen eingesetzt:

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die **generelle Thematisierung** von Innovation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erfolgt in zwei Unternehmen über unternehmens-externe Presse, in einem Unternehmen über Kommunikation im Management-Meeting, in einem über die Thematisierung von Innovation in Seminaren für Führungskräfte, in einem Unternehmen überhaupt nicht und in drei Unternehmen über Broschüren oder Präsentationen, die auf die Notwendigkeit von Innovation aufmerksam machen.

Im **strategischen Zielsystem** des Unternehmen ist Innovation bei zwei Unternehmen explizit in die Vision aufgenommen und bei vier Unternehmen – nach Aussage der Interviewpartner – ‚mehr oder weniger indirekt‘ als Thema in den Leitsätzen des Unternehmens erkennbar, wie z.B. durch folgende Formulierungen: ‚Innovative Lösungen für den Kunden‘ oder ‚Kundenbegeisterung ist unser Ziel‘. Bei einem Unternehmen ist Innovation weder direkt noch indirekt in das strategische Zielsystem aufgenommen, wobei es laut Interviewpartner auch keine klar formulierte Vision gibt. Insgesamt geben zwei Interviewpartner an, dass keine klar formulierte Vision existiert.

Die **Operationalisierung auf Ebene des Individuums** des so eingebetteten Themas Innovation erfolgt unterschiedlich: Drei der befragten Unternehmen, die das Betriebliche Vorschlagswesen zur Förderung für alle Innovationsarten nutzen, setzen Führungskräften Ziele für die Anzahl der zu generierenden Ideen. Bei zwei Unternehmen davon werden zusätzlich die Anzahl der umzusetzenden Ideen festgeschrieben.¹²⁷² Es wird zwischen Zielen für Mitarbeiter und Vorgesetzten unterschieden, da nur Führungskräfte Ziele für die Generierung bzw. Umsetzung von Ideen im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens gesetzt bekommen. Die Interviewpartner bemängeln dabei selbst, dass der ‚Bezug zur Unternehmensstrategie verloren gehe‘, da keine konsequente Ableitung aus dem strategischen Zielsystem bzgl. Innovation erfolgt.

Die Nichterreichung dieser Ziele hat keine Konsequenzen bzgl. der gewährten Anreize wie z.B. der variablen Vergütung. Bei zwei Unternehmen werden die Zielerreichungsgrade bzgl. der Anzahl der generierten und umgesetzten Ideen kontrolliert, indem sie öffentlich bekannt gegeben werden, so dass nach Angaben des Interviewpartners eine Art Wettbewerbsdruck zur Erfüllung der Ziele bzgl. der Ideengenerierung und -umsetzung entsteht.

Die zwei Unternehmen, die eine separate Stelle für Produktinnovation eingerichtet haben, arbeiten mit einem flächendeckenden Zielvereinbarungsprozess, der jeden einzelnen Mitarbeiter auf jeder Hierarchiestufe dazu anhält, seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Je nachdem, ob Ziel bzgl. Produkt- und Prozessinnovationen in den Unternehmenszielen aufgenommen sind, werden diese dann implizit auch bei der individuellen Zielvereinbarung berücksichtigt. Die aktive Unterstützung der Koordinationsstellen für Innovation wird bei keinem der Unternehmen jedoch berücksichtigt.

Insgesamt drei Unternehmen arbeiten auf der Ebene des Individuums ohne explizit formulierte Ziele und damit auch ohne explizit formulierte Innovationsziele.

Bei der Mehrzahl der Unternehmen werden entweder auf der Ebene von Mitarbeitern überhaupt keine individuellen Ziele oder es werden individuelle Ziele nur bis auf die Ebene der Führungskräfte formuliert. Selbst wenn explizite Ziele zu Förderung von Innovation auf der Ebene der Führungskräfte existieren, sind es Vorgaben für die Anzahl der zu generierenden und teilweise umzusetzenden Ideen, was im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens vornehmlich im gewerblichen Bereich Anwendung findet. Da die Transparenz über den Zusammenhang zum strategischen Zielsystem und Innovationsbedarf des Unternehmens fehlt, ist zu vermuten, dass die Sinnhaftigkeit nicht vermittelt werden kann. Somit kann die Einsicht, warum diese Ziele wichtig für das Unternehmen sind, nicht erzeugt werden.

In den Unternehmen ist Innovation nicht explizit und konsequent in das strategische Zielsystem und die Vision – falls existent – aufgenommen. Hinzu kommt, dass kein formuliertes, wirklich gelebtes, konsequent auf Innovation ausgerichtetes Werte- und Normsystem existiert,¹²⁷³ weshalb auch keines der befragten Unternehmen flächendeckend Ziele für innovatives Verhalten definiert. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass auch keine transparente Verknüpfung mit dem Anreizsystem existiert: Es hat keine Konsequenzen, wenn bspw. Zielvorgaben für die Anzahl der zu generierenden Ideen nicht erreicht werden, was in der Wahrnehmung der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit ein weiteres Indiz dafür ist, dass diese Ziele nicht wirklich wichtig für das Unternehmen sind. Deshalb ist die motivationale Wirkung der Ziele, wie sie in der Praxis gelebt werden, in Frage zu stellen. Vorgaben für die Anzahl zu generierender und umzusetzender Ideen können als Übergangslösung sinnvoll sein, um bspw. einem neu eingeführten, institutionalisierten Innovationsmanagement anfangs zu Aufmerksamkeit zu verhelfen.¹²⁷⁴

¹²⁷² Vgl. auch Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung, in dem die Vorgabe von Zielen zur Ideengenerierung und -umsetzung im Zusammenhang mit der Förderung der Akzeptanz der Koordinationsstelle für Innovation analysiert wird.

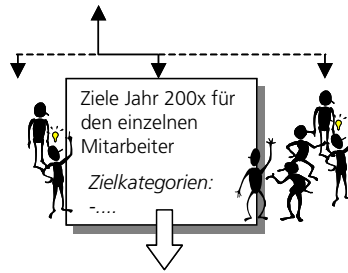
¹²⁷³ Vgl. die Auswertung der Interviews in Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

¹²⁷⁴ Vgl. auch die Interpretation der Detailauswertung aus den Interviews in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

Insgesamt ist der Prozess, wie und für wen Innovationsziele definiert werden, von Beginn an als Zielvereinbarung – im Gegensatz zur Zielsetzung – umzusetzen, transparent vom strategischen Zielsystem des Unternehmens abzuleiten und flächendeckend in allen Bereichen und auf allen Hierarchiestufen des Unternehmens einzuführen. Der einzelne Mitarbeiter, der seine Fähigkeiten und sein kreatives Potenzial in Innovationsprozesse einbringen soll, muss wissen, warum dieses für das Unternehmen wichtig ist. Wenn – wie bei zwei Unternehmen der Fall – ein flächendeckender Prozess der Zielvereinbarung in der Praxis gelebt wird, werden Ziele für Innovation und innovatives Verhalten jedoch nicht explizit berücksichtigt bzw. scheitert die explizite Berücksichtigung von individuellen Innovationszielen daran, dass bereits in der Vision und dem strategischen Zielsystem des Unternehmens Innovation nicht explizit thematisiert ist.

Wird jedoch davon ausgegangen, dass Innovation eine Aufgabe für alle Mitarbeiter im Unternehmen ist, führt kein Weg an einem durchgängigen und flächendeckenden Prozess der Zielvereinbarung vorbei, der alle Aspekte von Innovation beinhaltet. Nur so kann dem umfassenden Charakter von Innovation und Innovationsprozessen entsprochen werden. Alle Aspekte von Innovation bei allen Mitarbeitern zu berücksichtigen, bedeutet konsequent, die Zielkategorien um Innovation zu erweitern: Neben Zielen, die aus der Bewältigung der Routineaufgaben resultieren und Zielen für die Personalentwicklung, die inhaltlich mit den Elementen innovativen Verhaltens harmonieren müssen, beinhaltet jede Zielvereinbarung individuell ausformulierte Ziele zu allen Innovationsarten und eine individuelle Checkliste für innovatives Verhalten. Die Schwerpunkte lassen sich dabei aus dem strategischen Zielsystem des Unternehmens und dem strategischen Innovationsbedarf, die im Rahmen des flächendeckenden Zielvereinbarungsprozesses sukzessive weiter detailliert und operationalisiert werden, ableiten. Ist im Unternehmen Innovationsmanagement institutionalisiert, sind die Zielkategorien um diesen Aspekt zu erweitern. Unter diesem Punkt sind Ziele zur Zusammenarbeit und zur aktiven Unterstützung, je nach Funktionsbereich und Persönlichkeit des Mitarbeiters, aufzunehmen. Übernimmt der Mitarbeiter eine definierte Rolle im institutionalisierten Innovationsmanagement, wie z.B. die Rolle des Ideentransformators, sind unter dieser Zielkategorie spezifische Ziele, die dieses Aufgabenbündel betreffen, auszuformulieren.

Zielinhalte sind aus dem strategischen Zielsystem und den kurzfristigen Zielen des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit abgeleitet und mit dem einzelnen Mitarbeiter vereinbart sowie gemeinsam mit ihm an dessen Kompetenzprofil und Interessen angepasst



| Beispiele für die Ausformulierung der Zielkategorien bei einem Mitarbeiter im Controlling |
|---|
| <p>Ziele abgeleitet aus den Routineaufgaben (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monatsbericht liegt 3 Arbeitstage nach Monatsende dem Berichtsempfängerkreis vor. • Struktur des Berichtswesens ist im Juli des Jahres überarbeitet und Konzept zur EDV-technischen Unterstützung der Berichtsverteilung erarbeitet. |
| <p>Zielbeitrag zu</p> <p>Produktinnovationen (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktcontrolling wird bei Berechnung der Projektkennzahlen von Produktprojekt ‚A‘ und ‚B‘ unterstützt. • ‚Project approval‘ zur Genehmigung von Produktidee C im Vorstand ist am ‚dd.mm.yy‘ vollständig erstellt. <p>Prozessinnovationen (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur Erweiterung Fertigungskapazität um ‚XY‘ mit neuem Logistiksystem ist vollständig abgeschlossen. <p>Sozialinnovationen (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive und regelmäßige Teilnahmen an den interdisziplinären Workshops ‚Y‘ und ‚Z‘ (finden fünfmal im Jahr statt) zur Umsetzung der im Vorjahr für das Unternehmen definierten Verhaltensnormen zur Förderung von Innovation. • Erarbeiten eines Konzeptes, wie der Fachbereich Controlling im Rahmen des von der Unternehmensleitung angestoßenen Organisationsentwicklungsprozesses eingebunden werden kann. |
| <p>Ziele/Checkliste zu innovativem Verhalten (gemäß innovationsfördernder Soll-Kultur, die Respekt vor jedem Mitarbeiter, Teamarbeit, hohe Umsetzungsgeschwindigkeit sowie Sensibilität, Offenheit, Umgang mit Wissen und Kreativität fördert) (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Suche nach Punkten, wo Probleme auftreten oder auftreten könnten und selbständige, proaktive Problemlösung. • Bei Problemlösungsprozessen werden aus eigener Initiative Vertretern anderer Fachbereiche einbezogen. • Jede Idee wird ernsthaft und nachvollziehbar auf wirtschaftliches Potenzial geprüft. Bei fehlenden Informationen wird der Ideenträger/das Ideenteam aktiv angesprochen. • Abgeschlossene Projektbewertung Z wird in einem interdisziplinären Team auf Verbesserungspotenzial hinsichtlich Systematik der Bewertung und Bewertungsmethoden analysiert. |
| <p>Falls institutionalisiertes Innovationsmanagement vorhanden:</p> <p>Ziele zur Partizipation bzw. Unterstützung des institutionalisierten Innovationsmanagements (Beispiele)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Austausch mit dezentralen Mitarbeiter der Koordinationsstelle für Innovation und Unterstützung bei der wirtschaftlichen Bewertung von formulierten Innovationsideen innerhalb von fünf Arbeitstagen. |
| <p>Ziele Personalentwicklung (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme zur Steigerung der Kommunikationsfähigkeit. Lernerfahrung wird durch ein Referat im Team weitergeben. • Es werden aktiv Gelegenheiten gesucht, die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern (Übernahmen der Sprecherfunktion in Funktionsgruppe XY ab dd.mm.yy, Moderation des Jour fix im Team ab dd.mm.yy, etc.). |

Abbildung 76: Zielkategorien zu Innovation als Bestandteil der Zielvereinbarung auf Mitarbeiterebene

Insgesamt besteht in den befragten Unternehmen die Gefahr, dass Mitarbeiter Innovation und Innovationsprozessen keine ausreichend hohe Bedeutung beimessen, weil sowohl das Führungsverhalten als auch die Gestaltung der Ziele im Unternehmen Innovation nur mangelhaft priorisieren. Beinhaltend das strategische Zielsystem und die Ziele, die jeder Einzelne vereinbart, keine Innovationsziele in den genannten Kategorien, kann nicht davon ausgegangen werden, dass zielgerichtetes, innovatives Verhalten als erstrebenswertes Verhalten im Unternehmen betrachtet wird. Vor diesem Hintergrund ist zudem die Wahrscheinlichkeit hoch, dass eine innovationsfördernde Unternehmenskultur nicht entstehen kann oder gefördert wird.

Wird im Unternehmen erstmals ein flächendeckender Prozess der Zielvereinbarung eingeführt, der alle notwendigen Zielkategorien bzgl. Innovation beinhaltet, schlagen LAMBERTZ, GECKELER¹²⁷⁵ zur Dokumentation der hohen Bedeutung der Innovationsziele vor, die variable Vergütung nur dann auszuschütten, wenn diese Ziele erreicht sind, unabhängig davon, ob die anderen Ziele erreicht wurden. Dieses Vorgehen verdeutlicht unmissverständlich eine hohe Priorisierung von Innovation. Es eignet sich für die erstmalige Implementierung von Zielkategorien bezüglich Innovation in das betriebliche Zielsystem. Ein langfristiger Einsatz in der Praxis ist jedoch unternehmensindividuell zu prüfen: Je nach Ist-Kultur des Unternehmens kann diese radikale Vorgehensweise nämlich auch dazu führen, dass Innovation – als Ziel und als Prozess – negativ belegt wird.

Ein vor allem für den Zielvereinbarungsprozess ergänzender Baustein zur Förderung von zielgerichtetem, innovativem Verhalten im Rahmen der Führung stellen Anreizsysteme dar, zu denen im Folgenden Gestaltungshinweise zur Innovationsförderung erarbeitet werden.

Aus der Definition von Anreizen im Zusammenhang mit Verhalten geht hervor¹²⁷⁶, dass Anreize die Motivation und somit das Verhalten beeinflussen. Dabei kann der Anreiz Teil des Verhaltensergebnisses sein (intrinsische Motivation) oder mit dem Verhaltensergebnis in Verbindung stehen (extrinsische Motivation). Wird von einem institutionalisierten Anreizsystem im Unternehmen gesprochen, sind vor allen Dingen Anreize angesprochen, die extrinsische Motivation fördern. Im Rahmen der Verhaltenssteuerung im Unternehmen über Anreize unterscheiden sich diese in materielle und immaterielle Zuwendungen. Die Summe aller materiellen und immateriellen Zuwendungen, die im Unternehmen gewährt werden und für den Empfänger als Individuum oder Gruppe einen subjektiven Wert besitzen, stellt das **Anreizsystem** eines Unternehmens dar.¹²⁷⁷ Die Beeinflussung des Verhaltens durch die Gewährung von Anreizen kann nur dann effektiv erfolgen, wenn eine inhaltliche und prozessuale Verknüpfung zum Zielvereinbarungsprozess und zur Unternehmenskultur hergestellt ist. Innovationsfördernde betriebliche Anreizsysteme müssen so gestaltet werden, dass sie innovatives Verhalten unterstützen und die Erfüllung von Innovationszielen belohnen.

¹²⁷⁵ Vgl. Lambertz, Geckeler (1996), S. 245

¹²⁷⁶ Vgl. Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie

¹²⁷⁷ Vgl. Jung (1999), S. 554, Bleicher (1990), S. 170, Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 33, Leptien (1996), S. 9f., Ackermann (1974), Sp. 156f., Kupsch, Marr (1991), S. 814ff.

Im Sinne oben genannter Definition und aus Sicht der Motivationspsychologie sind das Entgeltsystem, die Karriereplanung, die Arbeitszeitregel des Unternehmens und spezifische Formen der Belohnung Bestandteil des betrieblichen Anreizsystems.¹²⁷⁸ Die Verbindung des Zielvereinbarungsprozesses mit einem Entgeltsystem, das einen variablen Gehalts-/Lohnanteil für das Erfüllen von Innovationszielen vorsieht und gleichzeitig mit dem allgemeinen Unternehmenserfolg gekoppelt ist, fördert den Einsatz der Mitarbeiter für die gemeinsame Erreichung von Innovationszielen. In Abhängigkeit der tatsächlichen Beeinflussungsmöglichkeit des Einzelnen auf das Unternehmensgeschehen, ist bei jedem Mitarbeiter der Anteil am Unternehmenserfolg und -misserfolg prozentual vom variablen Gehalts-/Lohnanteil festzulegen. Der andere Teil des variablen Entgelts wird durch die Zielerreichung, gemessen an der individuellen Zielvereinbarung, bestimmt.¹²⁷⁹ Die transparente Verknüpfung von Lohn- und Gehaltskomponenten mit individueller Zielerreichung, die auch Innovationsziele berücksichtigt, erhöht die Sensibilität für Innovation und fördert eine hohe Priorisierung innovativen Verhaltens. Durch die prozentuale Aufteilung des variablen Entgelts in individuelle und kollektive Anteile wird ferner dazu beigetragen, individuelles Gegeneinander und Bereichsegoismen zu vermeiden, was für die Bewältigung von Innovationsprozessen von großer Bedeutung ist. Je größer bei der prozentualen Aufteilung des variablen Gehalts-/Lohnanteils der kollektive Anteil ist, desto deutlicher kommt für jeden Einzelnen zum Ausdruck, dass im Unternehmen die Aufmerksamkeit auf die gemeinsame Zielerreichung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu lenken ist.¹²⁸⁰ Die Karriereplanung als Teil des betrieblichen Anreizsystems kann ebenfalls dazu beitragen, Innovation zu fördern, indem der Anreiz, in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen, an Elemente des innovativen Verhaltens gekoppelt wird.¹²⁸¹ Die Arbeitszeitregelung im Unternehmen ist flexibel zu gestalten, um einen Anreiz zu innovativem Verhalten darstellen zu können, der vor allem im Sinne einer ‚Nicht-Verhinderung‘ von innovativem Verhalten wirkt.¹²⁸²

Die folgenden Analysen zum betrieblichen Anreizsystem beschäftigen sich weniger mit solchen Teilen des Anreizsystems, die fester Bestandteil des Führungssystems jedes Unternehmens sind, wie das Entgeltsystem, die Karriereplanung oder die Arbeitszeitregelung im Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Anreize, die spontan, situativ und individuell von Führungskräften vergeben werden können und einen direkten Bezug zu innovativem Verhalten haben.¹²⁸³ Insofern werden auch die im Rahmen von Betriebsvereinbarungen für das Betriebliche Vorschlagswesen definierten Prämien-systeme, die Zahlungen an Mitarbeiter in Abhängigkeit des Einsparpotenzials durch den Verbesse-

¹²⁷⁸ Vgl. Scholz (2000), S. 824, Jung (1999), S. 555ff., Kupsch, Marr (1991), S. 814ff.

¹²⁷⁹ Bei der praktischen Umsetzung von Entgeltsystemen dieser Art sind die geltenden tarifrechtlichen Bestimmungen zu berücksichtigen bzw. Verhandlungen mit den entsprechenden Gewerkschaften durchzuführen. Eines der untersuchten Unternehmen hat ein Entgeltsystem dieser Art eingeführt, das bei allen Mitarbeitern einen kollektiven und einen individuellen variablen Gehaltsbestandteil vorsieht und zudem nicht zwischen Lohn und Gehalt unterscheidet. Wegen der bereits beim Zielvereinbarungsprozess vermissten expliziten Berücksichtigung von Zielkategorien bzgl. Innovation haben diese auch keinen Einfluss auf die Höhe des Entgelts. Das System an sich eignet sich jedoch hervorragend zur expliziten und transparenten Verknüpfung von Innovationszielen mit einer spürbaren Veränderungen des Entgelts.

¹²⁸⁰ Vgl. Jacobsen (1996), S. 179f.
Zu den verschiedenen Formen der Integration von Leistungskomponenten in die Entgeltgestaltung und deren Effektivität allgemein und bzgl. der innovationsfördernden Wirkung vgl. Scholz (2000), S. 743ff., Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 43, Kupsch, Marr (1991), S. 836ff., Bleicher (1990), S. 173.

¹²⁸¹ Vgl. hierzu Beispiele bei Jonash, Sommerlatte (1999), S. 21 und ausführlicher Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung.

¹²⁸² Vgl. Scholz (2000), S. 602ff. für die verschiedenen Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung und Kapitel 4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation, in dem bereits im Sinne des situativen Ermöglichten aufgezeigt wird, dass zeitlicher Freiraum für eigene Tätigkeiten die Motivation zu innovativem Verhalten fördert.

¹²⁸³ Insofern wird auch nicht der Einsatz und die Wirkung von gesetzlich vorgeschriebenen Erfindervergütungen nach §§ 1 und 3 des Gesetzes über Arbeitnehmererfindung behandelt. Zu den Bedingungen und der empirisch ermittelten und kontrovers diskutierten Bedeutung innerhalb betrieblicher Anreize von Erfindervergütungen in Unternehmen vgl. Leptien (1996), S. 5, S. 82ff. und S. 214ff. sowie Kriegesmann (1993), S. 151f..

rungsvorschlag vorsehen, nicht weiter behandelt.¹²⁸⁴ Untersucht werden solche Zuwendungen, die darüber hinaus vergeben werden und bspw. Mitarbeiter dazu motivieren sollen, sich am Betrieblichen Vorschlagswesen überhaupt zu beteiligen oder die ergebnisunabhängig Engagement belohnen. Damit sind in Summe vor allem materielle und immaterielle Anreize angesprochen, die im Rahmen der Führungsaufgabe situativ, direkt und unmittelbar von Führungskräften vergeben werden können. Sie werden im Folgenden als **spezifische Belohnung** bezeichnet.

Mit diesem Betrachtungsausschnitt soll keine Wertigkeit von Anreizen vermittelt werden, so wie insgesamt die verhaltenssteuernde Wirkung von Anreizsystemen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abschließend bewertet werden kann: Vor allem Anreize, die die extrinsische Motivation fördern, werden in der Literatur kontrovers diskutiert und hinsichtlich ihrer Effektivität kritisch betrachtet.¹²⁸⁵ In vorliegender Arbeit wird das Verständnis vertreten, dass betriebliche Anreizsysteme gewünschtes Verhalten bestenfalls unterstützen,¹²⁸⁶ die Wirkung intrinsischer Motivation aber nicht ersetzen können. In diesem Sinne kommt es bei der Gestaltung von Anreizsystemen vor allem darauf an, Irritation durch ungewollte Signale, die innovationshemmende Werte in den Vordergrund stellen, zu vermeiden. Die Gefahr, dass durch Irritationen ‚hidden rules‘¹²⁸⁷ entstehen, die kontraproduktiv zu innovativem Verhalten wirken, ist größer einzuschätzen, als die unmittelbar innovationsfördernde Wirkung von Anreizsystemen.¹²⁸⁸

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Einsatz von Anreizen im Unternehmen zur Förderung von Innovation hauptsächlich deshalb behandelt, weil die Interviewpartner in den befragten Unternehmen Anreize – vor allem i.S. von Belohnung – eine hohe Bedeutung zur Förderung von Innovation und innovativem Verhalten beimessen. In der Mehrzahl der Unternehmen werden auch spezielle Anreizsysteme, vor allem zur Förderung der Ideenformulierung bzw. -abgabe eingesetzt. Wenn Anreize in Unternehmen zur Förderung von Innovation eingesetzt werden, dann sollten sie auch so gestaltet sein, dass sie den Anforderungen von Innovationsprozessen gerecht werden.

Nach den Erkenntnissen der Motivationspsychologie¹²⁸⁹ müssen Anreizsysteme, die innovatives Verhalten unterstützen, deutlich machen, dass es lohnenswert ist, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen und dass Innovation einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat. Dabei sind die Werte und Normen der innovationsfördernden Unternehmenskultur zu verstärken und inhaltlich mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.¹²⁹⁰ Weiterhin müssen innovationsorientierte Anreizsysteme

¹²⁸⁴ Vgl. hierzu u.a. Kupsch, Marr (1991), S. 845f.

¹²⁸⁵ Vgl. vor allem die Aussagen von SPRENGER ((2002), S. 63ff. und S. 107) und die Diskussion in Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie. Zur potenziell dysfunktionalen Wirkung extrinsischer Motivation auf das Lernverhalten, die Bereitschaft ‚Neuland zu erkunden‘ und Verantwortung zu übernehmen durch von Führungskräften vorgegebene Anreize vgl. Argyris (1995), S. 17 und zur Kurzfristigkeit der Wirkung sowie der potenziellen negativen Wirkung extrinsischer Motivation auf Kreativität, Teamarbeit und Qualitätssteigerung vgl. Kohn (1994), S. 15.

¹²⁸⁶ Vgl. Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 33

¹²⁸⁷ Vgl. die Aussagen zu ‚hidden rules‘ in Kapitel 4.2.2.1.4 Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

¹²⁸⁸ Vgl. Bullinger, Korge (2000), S. 132

¹²⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens

¹²⁹⁰ Vgl. Scholz (2000), S. 823f., Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 14

die demotivierende Wirkung von Frustration vermeiden, die bspw. dadurch entsteht, dass Innovationsideen nicht umgesetzt werden.¹²⁹¹

Innovatives Verhalten, das geprägt ist durch Sensibilität gegenüber Veränderung, Offenheit für Neues, Kreativität, Wissen sowie Teamarbeit, Respekt und Achtung vor anderen Menschen und Meinungen ist nicht nur auf dem Papier, sondern konsequent und für jeden einzelnen spürbar zu belohnen. Auf subjektiver Ebene des Mitarbeiters kommt es dabei darauf an, dass er davon überzeugt ist, dass das im Unternehmen erwünschte innovative Verhalten auch tatsächlich der Weg zum Erreichen wichtiger Unternehmensziele und zum Erreichen eigener, persönlicher Wünsche und Ziele, bspw. für die berufliche Weiterentwicklung, ist.¹²⁹² Mitarbeiter, die sich im gemeinsam definierten Sinne innovativ verhalten, sind bei der Karriereplanung im Unternehmen auch wirklich zu berücksichtigen und sie müssen bei den regulären Gehaltsrunden überdurchschnittliche Steigerungsraten erzielen. Nur dann ist Homogenität zwischen innovativem Verhalten, den Werten einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und dem betrieblichen Anreiz- sowie Zielsystem hergestellt. Dies ist wiederum Voraussetzung dafür, dass Verhalten im Unternehmen zielgerichtet beeinflusst werden kann.

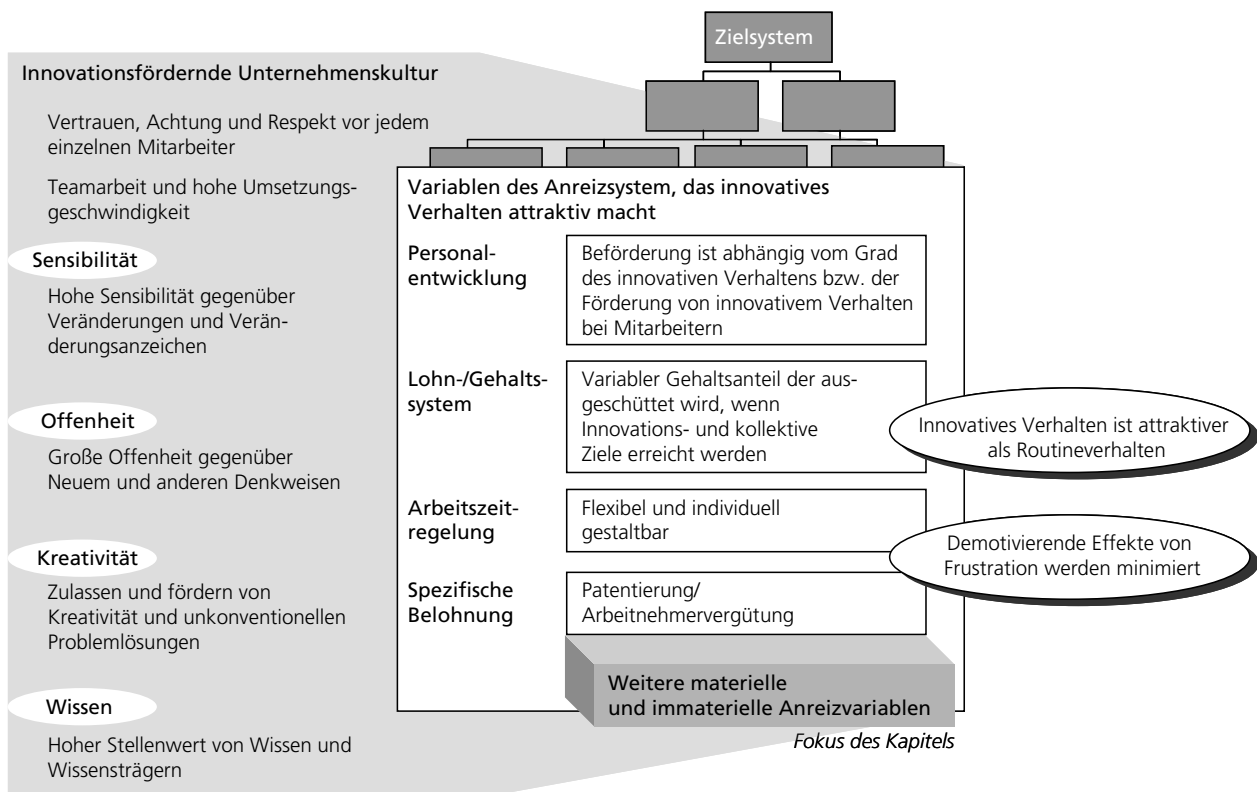


Abbildung 77: Harmonie zwischen innovationsfördernder Unternehmenskultur, Unternehmenszielen und dem Anreizsystem

¹²⁹¹ Zu den spezifischen Aspekten der Behandlung von Ideenträger, deren Ideen nicht realisiert werden vgl. auch Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten, Kapitel 4.2.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung und Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation.

¹²⁹² Vgl. Ford (1996), S. 1125, Comelli, von Rosenstiel (1995), S. 14

Neben den an dieser Stelle nicht diskutierten Entgeltsystemen, der Personalentwicklung und den Arbeitszeitmodellen¹²⁹³ ist es vor allem die spezifische Belohnung, die zeigen kann, dass innovatives Verhalten attraktiv ist. Dabei darf Belohnung nicht mit der ‚Gießkanne‘ erfolgen, sondern muss einen klaren Bezug zur erbrachten Leistung und dem gezeigten Verhalten haben.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: In den zwei Unternehmen, die zur Förderung von Produktinnovationen spezielle Stellen eingerichtet haben, werden zur Förderung von innovativem Verhalten keine Anreize eingesetzt. Es werden Ideengenerierungs- bzw. Kreativitätsworkshops¹²⁹⁴ durchgeführt, an denen ausgewählte Mitarbeiter teilnehmen, für die die Teilnahmen an den Workshops unausgesprochen eine Art Auszeichnung und damit Belohnung darstellen soll. In einem der beiden Unternehmen, die keine spezielle Stelle zur Förderung von Produktinnovationen eingerichtet haben, wird die mögliche Patentierung der Produktidee als ausreichender Anreiz bewertet. Das andere Unternehmen schreibt ein Mal im Jahr einen Preis für die beste Produktidee aus. Alle Unternehmen, die Produktinnovation über das Betriebliche Vorschlagswesen fördern wollen, setzen Anreize zur Ideengenerierung bzw. zur Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen ein. Sie wollen damit alle Mitarbeiter im Unternehmen ansprechen. In diesen vier Unternehmen werden im Rahmen von Sonderaktionen und Ideen-Wettbewerben Sachpreise allein für die Beteiligung an Sonderaktionen des BWVs vergeben. Bei zwei Unternehmen davon können zusätzlich – nach Ermessen des Vorgesetzten – Geldprämien vergeben werden, auch wenn die eingereichte Idee nicht umgesetzt wird. Damit soll das Engagement belohnt werden.¹²⁹⁵

Unabhängig davon, ob Anreizsysteme im Unternehmen implementiert sind, messen alle Interviewpartner Anreizsystemen für das Commitment für Innovation eine hohe (fünf Unternehmen) bzw. eine sehr hohe Bedeutung (drei Unternehmen) bei.

LINNEWEH stellt bzgl. der Anreizgestaltung in deutschen Unternehmen fest, dass „für die Förderung der Innovationsbereitschaft eine Anzahl betrieblicher Anreizsysteme zur Verfügung stehen, die in der Praxis allerdings wenig genutzt werden. Dies betrifft besonders die Anerkennung für kreative und innovative Leistung.“¹²⁹⁶ Bezogen auf die hier analysierten Unternehmen ist die Kritik LINNEWEHS dahingehend zu spezifizieren, dass der Einsatz von Anreizen in Unternehmen quantitativ und ergebnisorientiert erfolgt. Belohnungen werden vergeben, wenn eine Idee beim Betrieblichen Vorschlagswesen eingereicht wird und wenn eine Beteiligung an einem Ideenwettbewerb erfolgt. So wird zwar das Engagement belohnt, andererseits erfolgt jedoch weder eine Verknüpfung zur Unternehmenskultur noch zur Qualität der Idee i.S. der Suchfelder.¹²⁹⁷ Diese Art der Anreizgestaltung macht ein Verhalten attraktiv, das sich rein auf das Ergebnis, viele Ideen zu generieren, konzentriert und weniger die inhaltlich effektive Ideengenerierung fokussiert. Damit kann zwar einerseits angeregt werden, sich überhaupt an betrieblichen Innovationsprozessen zu beteiligen, was u.U. bei der Implementierung von Prozessen der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen des Innovationsmanagements Vorteile haben kann.¹²⁹⁸ Andererseits kann sich im Unternehmen aber die ungeschriebene Regel verbreiten, dass es nicht auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit den strategischen Suchfeldern bzw. dem Innovationsbedarf des

¹²⁹³ Vgl. für Aussagen zu einer flexiblen und individuellen Gestaltung der Arbeitszeit Kapitel 4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation.

¹²⁹⁴ Vgl. zur Zielsetzung und Durchführung von Kreativitätsworkshops bei Koordinationsstellen für Innovation auch Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹²⁹⁵ Vgl. zu den spezifischen Aspekten der Behandlung von Ideenträger, deren Ideen nicht realisiert werden auch Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten und Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung.

¹²⁹⁶ Vgl. Linneweh (1998), S. 194

¹²⁹⁷ Die Qualität von Ideen wird im Prämiensystem des BWVs nach deren Potenzial zur Effizienzverbesserung und nicht nach deren Potenzial zur Steigerung des Unternehmenswertes über Produktneuerungen oder -verbesserungen gemessen. Der Mitarbeiter partizipiert am absoluten Maß der Einsparungen, die durch die Idee realisiert wird. Diese Art der Belohnung fordert nicht, dass Ideen zu Produkten formuliert werden, da für Ideen zur Prozessverbesserung eine höhere persönliche Belohnung zu erwarten ist, als für Produktideen, die ggf. keine unmittelbar quantifizierbare und realisierbare Einsparung zur Folge haben.

¹²⁹⁸ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung, in denen das in der Praxis teilweise gelebte Prinzip ‚Über Masse zur Klasse bei der Ideengenerierung‘ zur institutionalisierten Innovationsförderung dargestellt und bewertet wird.

Unternehmens ankommt. Das wiederum kann von Mitarbeitern so interpretiert werden, dass es gar nicht wichtig ist, welche Idee formuliert wird. Mitarbeiter könnten unterstellen, dass die an sie gerichtete Erwartung bzgl. der Ideengenerierung gering ist oder dass die Qualität von Ideen nicht wirklich wichtig ist. Diese Interpretation würde eher zu Demotivation als zum Erhalt der Motivation beitragen. Sicher sind dies nur mögliche Interpretationen der Wirkung dieser Art der Anreizgestaltung. Im Sinne der für diese Arbeit unterstellten Wirkungsweise von Anreizen ist jedoch alles zu tun, damit mögliche dysfunktionale Effekte von Anreizen vermieden werden.

Weiterhin werden in der Praxis Verhaltensweisen und Zwischenergebnisse in den Phasen der Ideenauswahl und -akzeptanz sowie der Ideenrealisierung bei der Anreizgestaltung nicht beachtet. Angesichts der mangelnden Akzeptanz Ideen Dritter¹²⁹⁹ sind diese beiden Phasen des Innovationsprozesses bei der innovationsfördernden Gestaltung von Anreizen jedoch einzubeziehen.

Bei der Frage *was soll belohnt werden* ist deshalb folgendes zu beachten:

- Innovatives Verhalten bedingt u.a. ein Mindestmaß an Neugier und eine angemessene Risikobereitschaft, die in Unternehmen oft keine Wertschätzung erfahren, aber zum Verlassen von Routineprozessen und zum Umgang mit Neuen notwendig sind. Verhaltensweisen, die Voraussetzung oder Folge von innovativem Verhalten sind, wie z.B. Experimentierfreude, Eigeninitiative, angemessene Risikobereitschaft, müssen demnach ebenso belohnt werden bzw. dürfen nicht zu einer Benachteiligung führen.

Beispiel:

- Fehler, die durch wohl kalkuliertes Risiko entstehen und begründet eingegangen werden, verhindern nicht die angemessene Belohnung für innovatives Verhalten.
- Die eigenständige Entwicklung von Ideen und zielgerichtetes Experimentieren damit wird belohnt.

- Um innovatives Verhalten für möglichst viele Mitarbeiter erstrebenswert zu machen, ist weiterhin ein Verhalten zu belohnen, das Erfahrungen in und mit Innovationsprozessen im Unternehmen verbreitet und anderen zugänglich macht, Erlebnisse und Eindrücke reflektiert und daraus Schlüsse zieht.¹³⁰⁰ So wird der Lernprozess für innovatives Verhalten und die Weiterentwicklung innovationsfördernder Elemente der Unternehmenskultur im Unternehmen gefördert bzw. angeregt.

Beispiel:

- Mitarbeiter, die intensiv am Innovationsprozess beteiligt sind, dürfen an ausführlichen De-Briefing-Veranstaltungen nach Projektabschluss mit ausgewählten Führungskräften und der Unternehmensleitung teilnehmen.

¹²⁹⁹ Vgl. die Ausführungen zu der Akzeptanzproblematik in Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung, Kapitel 4.2.2 Soziales Dürfen zur Innovation und Kapitel 4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens.

¹³⁰⁰ Vgl. von Krogh, Durisin (1998), S. 38

- Innovationsfördernde Anreizsysteme müssen einerseits innovatives Verhalten an sich und andererseits die Qualität des Verhaltensergebnisses belohnen. Die hohe Bedeutung von innovativem Verhalten im Unternehmen kann am besten dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass Engagement in Innovationsprozessen, unabhängig davon, ob dabei eine Idee qualitativ gut i.S. der Suchfelder oder eine Innovation erfolgreich ist, belohnt wird, wenn es die Elemente des innovativen Verhaltens bzw. der Unternehmenskultur und hohes Engagement beispielhaft zum Ausdruck bringt. Um jedoch die Bedeutung der inhaltlich effektiven Auseinandersetzung mit dem Innovationsbedarf des Unternehmens zum Ausdruck bringen zu können, ist die inhaltliche Qualität des Verhaltensergebnisses bei der Belohnung ebenfalls zu berücksichtigen. Dies ist nicht gleichbedeutend mit Bestrafung, wenn ‚inhaltliche Fehler‘ gemacht werden. „Fehler, die in guter Absicht“¹³⁰¹ gemacht werden, die auf inhaltlicher Analyse basieren sowie Engagement erkennen lassen und nicht durch Ignoranz oder Unachtsamkeit die gewünschten Zwischenergebnisse im Innovationsprozess nicht erreichen, sind trotzdem zu belohnen, da sie den Lernprozess fördern.¹³⁰² In Abhängigkeit des individuellen Verhaltens ist festzulegen, welcher Schwerpunkt bei der Belohnung ausschlaggebend ist: Das gezeigte Verhalten oder das erzielte Ergebnis, i.S. der Qualität.

Beispiel:

- Eine Produktidee, die zwar nicht umgesetzt wird, aber zeigt, dass der Ideenträger sich mit dem zu lösenden Problem oder mit einem selbst herausgearbeiteten potenziellen Problem/Bedarf auseinandergesetzt hat, wird belohnt.
 - Mitarbeiter, die anderen Mitarbeitern bei der Konkretisierung einer Idee oder bei der Bewertung von Ideen unterstützen, Kontakte zu Wissensträgern vermitteln und insgesamt eher im Hintergrund unterstützend mitwirken, werden bei der Belohnung ebenfalls berücksichtigt.
-
- Innovatives Verhalten beschränkt sich nicht auf die Ideengenerierung, sondern soll sich auch in der Ideenauswahl, -akzeptanz und -realisierung zeigen. Belohnungen sind deshalb bspw. auch für die Bewertung von Ideen, das Erstellen von effizienten Realisierungsplänen etc. vorzusehen. Wenn Unternehmen Koordinationsstellen für Innovation eingerichtet haben, ist auch die Mitwirkung bzw. Unterstützung der Arbeit der Koordinationsstelle entlang des Innovationsprozesses zu belohnen. Vor dem Hintergrund der mangelnden Akzeptanz institutionalisierter Koordinationsstellen für Innovation¹³⁰³ ist diese um so wichtiger und ein weiteres Argument für die Erweiterung des Verhaltensspektrums, das belohnt werden sollte.

Beispiel:

- Die außerplanmäßige Prüfung einer Idee auf ihre technische Umsetzbarkeit durch einen Entwickler ist zu belohnen. Besonders hervorzuheben ist konstruktives Feedback, das dem Ideenträger zeigt, wie die Idee tatsächlich oder effizienter umsetzbar wäre.

¹³⁰¹ Tushman, O'Reilly (1998), S. 142

¹³⁰² Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 142f.

¹³⁰³ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung

Die Erweiterung des Verhaltensspektrums, das belohnt werden soll, hat Konsequenzen für die Beantwortung der Frage: *Wer soll belohnt werden?*

| | | Ideenträger | Ideentransformator | Ideenumsetzer |
|--|--------------------------------------|--|---|---|
| | | | | |
| | | niedrig hoch | niedrig hoch | niedrig hoch |
| | | <p>Vor allem sachbezogene Sensibilität und Offenheit; Geringe Bedeutung von Wissen (nur im Zusammenhang mit Kreativität); Kreativität ist frei und explosiv</p> | <p>Vor allem personenbezogene Sensibilität und Offenheit; Hohe Bedeutung von Verfügungswissen; Kreativität ist optimierend</p> | <p>Sachbezogene Sensibilität und personenbezogene Offenheit; Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sach- und Methodenwissen; Kreativität ist umsetzungsorientiert</p> |
| Innovatives Verhalten und Elemente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur | | | | |
| <i>Beispiele für spezifische Belohnungssituationen</i> | <i>Ergebnisorientiert</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität der Ideen, i.S. der Zielgerichtetheit auf den Innovationsbedarf ▪ Anzahl der Ideen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Ideen, die im Sinne des Innovationsbedarfs umsetzungsreif und mit Feedback bewertet sind (zusätzl. ggf. Verhältnis zur Anzahl der formulierten Ideen) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienz der Ideenumsetzung ▪ Verhältnis begonnener zu i.S. der Zielsetzung abgeschlossener Innovationsprojekte |
| | <i>Prozess-/Verhaltensorientiert</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigeninitiative beim Entdecken von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten ▪ Originalität von Problemlösungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ freiwillige Unterstützung der Ideenbewertung ▪ ausführliches Feedback an Ideenträger zur Verbesserung seiner Idee ▪ allgemeine Hilfestellung für den Ideenträger (Grad der Hilfestellung) ▪ Grad der Einbindung von Ideenträgern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad der Interdisziplinarität ▪ Grad der Einbindung von Ideenträgern |

Abbildung 78: Anreizvergabe innovationsorientierter Anreizsysteme entlang des Innovationsprozesses

Die Zielgruppe innovationsorientierter Anreizsysteme umfasst alle Mitarbeiter im Unternehmen und alle Elemente innovativen Verhaltens entlang des gesamten Innovationsprozesses. Entgegen dem betrieblich vereinbarten Prämiensystem des Betrieblichen Vorschlagswesens, das nur den Ideenträger belohnt, hat ein innovationsorientiertes Anreizsystem alle Rollenträger des Innovationsprozesses zu berücksichtigen. Es muss Belohnungen vorsehen, die für Ideenträger, Ideentransformatoren und Ideenumsetzer attraktiv sind und die spezifischen Belohnungssituationen des jeweiligen rollenkongformen Verhaltens zum Ausdruck bringen. Die verschiedenen Belohnungssituationen – die wie zuvor herausgearbeitet – entweder ergebnis- und/oder verhaltensorientiert sein können, müssen sich dabei inhaltlich unterstützen. Im Falle eines institutionalisierten Innovationsmanagements ist ergänzend

darauf zu achten, dass die Belohnungssituationen das gleiche Verhalten unterstützen, das zur Erfüllung der Zielvereinbarung der jeweiligen Rollenträger notwendig ist.¹³⁰⁴

So wie ein innovationsorientiertes Anreizsystem die verschiedenen Rollen im Innovationsprozess berücksichtigen sollte, sollten auch Mitarbeiter auf verschiedenen Hierarchieebenen einbezogen werden, vor allem bei immateriellen Anreizen. Führungskräfte, die i.d.R. als diejenigen betrachtet werden, die Zuwendungen vergeben, sollen von der nächst höheren Führungskraft ebenso spezifisch und flexibel belohnt werden können. Allerdings verändert sich der Fokus dessen, was belohnt wird dahingehend, dass Führungskräfte vor allem dann belohnt werden, wenn sie innovatives Verhalten bei Mitarbeitern fördern.¹³⁰⁵

Um durch Belohnung bei möglichst vielen Mitarbeitern den Lernprozess zur Erreichung eines innovativen Verhaltens anzustoßen, muss die Belohnungssituation so transparent und konkret wie möglich sein. Innovatives Verhalten ist kein vages Konzept, sondern erfordert konkret definierte Werte und eindeutig feststellbare Verhaltensweisen¹³⁰⁶, die auch transparent und für Dritte wahrnehmbar belohnt werden können. Der Lernprozess wird unterstützt, wenn ein gegenseitiges Beobachten und damit Lernen voneinander möglich ist.¹³⁰⁷

Bei der Frage *mit was soll belohnt werden* bieten materielle und immaterielle Zuwendungen vielfältige Möglichkeiten.¹³⁰⁸ Dabei ist zu beachten, dass die hier betrachtete spezifische Form der Belohnung, vor allem die sozialen Anreize, nicht von der Person entkoppelt werden können, die die Belohnung vergibt. Soziale Anreize sind in der Regel Teil oder Ergebnis von Interaktionsprozessen,¹³⁰⁹ weshalb die Führungskraft und das Führungsverhalten einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität der Belohnung haben und die Vergaben von sozialen Anreizen nicht immer trennscharf von Führungsverhalten unterschieden werden können.¹³¹⁰ Des Weiteren ist festzustellen, dass immaterielle Anreize auch eine materielle Komponente haben können bspw. bei den Ausbildungsanreizen, die ihrerseits wiederum auch Bestandteil von Personalentwicklungsmaßnahmen sein können.

¹³⁰⁴ Vgl. Bleicher (1990), S. 170f.

¹³⁰⁵ Zur systematischer Belohnung von innovationsförderndem Verhalten von Führungskräften im Rahmen der Karriereplanung vgl. Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung und Skirl (1994), S. 64.

¹³⁰⁶ Vgl. zur Definition ‚innovativen Verhaltens‘ Kapitel 2.2.3 Rollen im Innovationsprozess

¹³⁰⁷ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 182

¹³⁰⁸ Zu möglichen weiteren Kategorisierungen der Anreizarten innerhalb der hier betrachteten spezifischen Belohnung und zu den Beispielen in Abbildung 79: Systematisierung materieller und immaterieller Anreize zur spezifischen Belohnung innovativen Verhaltens vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 815ff., Bleicher (1990), S. 101ff., Vonlanthen (1995), S. 298ff., Hargadon, Sutton (2000), S. 52, Welge u.a. (1996), S. 82.

¹³⁰⁹ Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 847

¹³¹⁰ Nach WELGE u.a. hat die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens durch die nächst höhere Führungskraft vergleichsweise mehr Einfluss auf den Lernprozess hin zu innovativem Verhalten als andere Bezugsgrößen für die Zuteilung von Anreizen, wie z.B. das Erreichen betriebswirtschaftlicher Ergebniskennzahlen oder definierter Bereichsergebnisse, vgl. Welge u.a. (1996), S. 83.

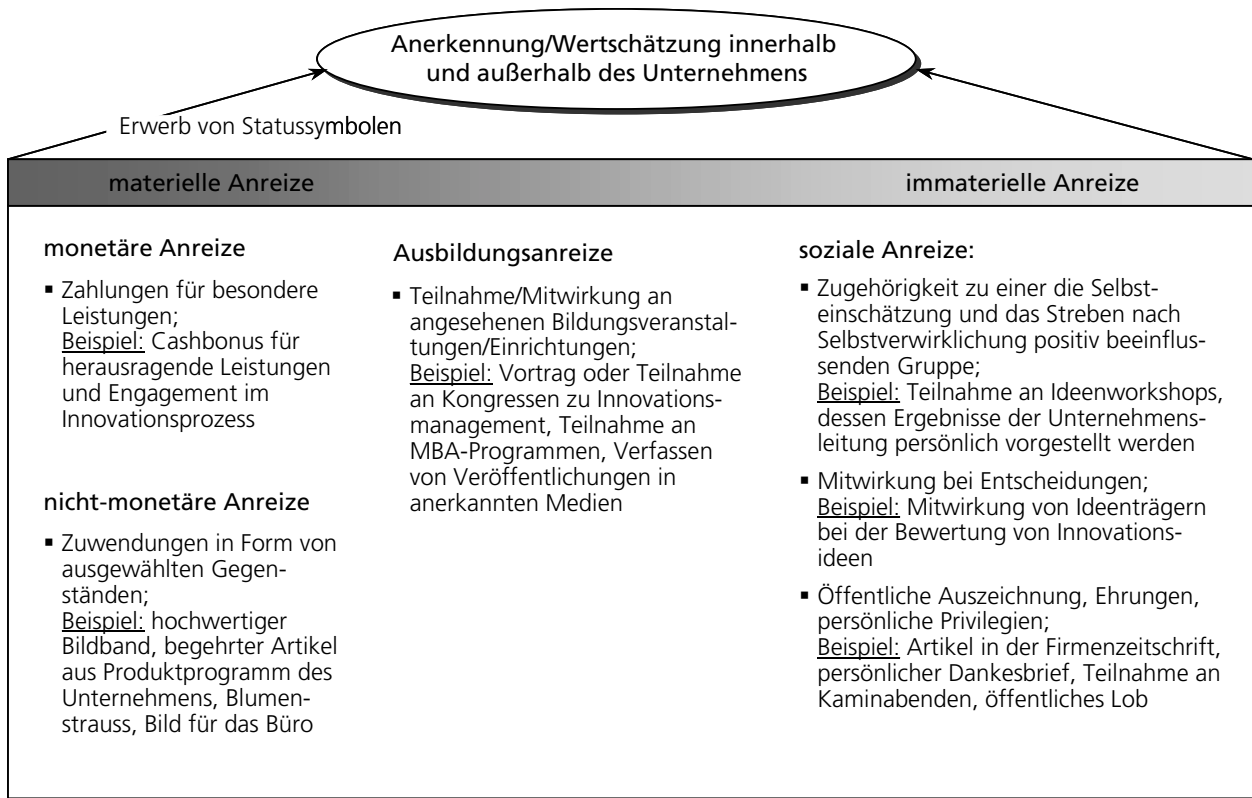


Abbildung 79: Systematisierung materieller und immaterieller Anreize zur spezifischen Belohnung innovativen Verhaltens

Ziel der spezifischen Belohnung ist es, dem Belohnten Anerkennung und Wertschätzung zu vermitteln, die in erster Linie innerhalb aber auch außerhalb des Unternehmens sichtbar wird. Materielle Anreize können hierzu einen Beitrag leisten, indem sie dem Belohnten erlauben, sich entsprechende Statussymbole zu leisten, die für Dritte sichtbar sind. Immaterielle Anreize drücken hingegen über die Person die Anerkennung und Wertschätzung direkt aus, bspw. in Form der expliziten Erwähnung einer hervorragenden Leistung im Innovationsprozess in einem größeren Kreis von Menschen. Dies hat i.d.R. – von der richtigen Person ausgesprochen – auch Anerkennung von Dritten zur Folge.

Eine allgemein und absolut gültige Antwort auf die oben gestellte Frage, mit was belohnt werden soll, lässt sich nicht formulieren. Zu viele Einflussfaktoren, die sich über die Zeit verändern, spielen bei der Wahrnehmung und Wertschätzung von Belohnung eine Rolle. Dazu zählen bspw. die konjunkturelle Lage (je schlechter umso wichtiger werden u.U. Anreize wie z.B. Sicherheit am Arbeitsplatz), die persönliche Situation des Belohnten (z.B. kann die Familiensituation die Wertschätzung der Belohnung beeinflussen) sowie individuelle Interessen und Vorlieben des Belohnten (ein Hobby, das gewechselt wird und zur Verlagerung von Interessen führt) etc..

Bei der Wahl der richtigen Belohnung, d.h. einer Belohnung, die vom Belohnten auch als solche empfunden wird, gibt es keine Eindeutigkeit und Objektivität. Allerdings bestätigt die Mehrzahl der theoretischen und praktischen Forschungsarbeiten über Anreizsysteme, dass immaterielle Anreize eine höhere und langfristiger motivationale Wirkung auf innovatives Verhalten haben, als materielle

Anreize.¹³¹¹ Bereits THOM identifizierte, dass immaterielle Anreize, wie z.B. arbeitsinhaltliche Anreize, wie persönliche Herausforderung der Aufgabe, die Möglichkeit eigene Ideen zu verwirklichen, die stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen und das persönliche Ansehen bei Führungskräften wichtiger ist, als die Gehaltshöhe oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes.¹³¹² Er stellt weiter fest, dass vergleichsweise hohe Durchschnittsgehälter dazu führen, dass monetäre Anreize nur noch eine geringe motivationale Wirkung haben: Die Erhöhung der monetären Entlohnung hat „kaum mittelbaren Einfluss auf die Kreativitätsentfaltung“¹³¹³. Hinzu kommt, dass materielle Anreize schnell als Selbstverständlichkeiten eingestuft werden und ähnlich wie Gehaltssteigerungen allenfalls eine kurzfristige motivierende Wirkung haben.¹³¹⁴

Hinzu kommt, dass das betriebliche Anreizsystem bei der inhaltlichen Strukturierung der Anreize die allgemeinen Werthaltungen berücksichtigen muss. Die Diskussion um den Wertewandel der Gesellschaft und dessen Einfluss auf die verinnerlichteten Werte des Individuums¹³¹⁵ unterstreicht die zunehmende Bedeutung immaterieller Anreize: Demnach müssen bei der spezifischen Belohnung vor allem nicht monetäre Anreize im Vordergrund stehen, die soziale Bedürfnisse, wie Bedürfnisse nach individueller Anerkennung und Selbstverwirklichung, berücksichtigen.

Weiterhin ist bei der Wahl der Belohnungsart darauf zu achten, dass mit der Anreizvariablen auch das zu fördernde Verhalten und Verhaltensergebnis unterstützt wird. Dies kann durch die Harmonie zwischen Belohnungssituation und Art der Belohnung, sowie durch die Vorgehensweise bei der Belohnung sichergestellt werden. Soll bspw. herausragende Teamarbeit belohnt werden, hat der Besuch einer Fachtagung durch einen einzelnen Mitarbeiter keine inhaltliche Verbindung zum gewünschten Verhalten und stellt somit auch keinen zukünftigen Anreiz für das gewünschte Verhalten dar, obwohl u.U. der Besuch der Fachtagung in der subjektiven Wahrnehmung des Mitarbeiters eine Belohnung ist. Das Beispiel der Teamarbeit weiter fortführend, kann die Vorgehensweise der Belohnung den Gedanken der Teamarbeit verstärken, wenn bspw. zur Beurteilung der Qualität der Teamarbeit, inkl. der Bereitschaft Hilfe anzunehmen und Hilfe zu geben, Kollegen hinzugezogen werden.¹³¹⁶

In Summe bedeutet das für die Wahl der Anreizvariablen zur Förderung innovativen Verhaltens:

- Immaterielle Anreize haben bei der Förderung von innovativem Verhalten durch spezifische Belohnung die höchste Priorität.
- Monetäre Anreize können persönliche Anerkennung und Wertschätzung nur schwer vermitteln. Auch ist eine inhaltliche Verbindung zwischen innovativem Verhalten und materiellen Anreizen kaum herzustellen.

¹³¹¹ Vgl. Thom (1980), S. 410ff., Staudt (1989), S. 367, Bleicher (1990), S. 173, Tushman, O'Reilly (1998), S. 180 und die Übersicht empirischer Studien zur Wichtigkeit von Anreizvariablen in Leptien (1996), S. 46ff.

¹³¹² Vgl. Thom (1980), S. 411f.

¹³¹³ Thom (1980), S. 190

¹³¹⁴ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 12

¹³¹⁵ Vgl. Kapitel 1.1 Herausforderung für Unternehmen: Innovation und Kapitel 4.1.3 Definition von Verhalten und Grundbegriffen sowie -aussagen der Motivationspsychologie

¹³¹⁶ Vgl. Quinn u.a. (1996), S. 103, Hargadon, Sutton (2000), S. 52

- Trotzdem bedeutet dies nicht, dass auf materielle Anreize gänzlich verzichtet werden kann, da sie in einer spezifischen, persönlichen Situation subjektiv eher als Belohnung wahrgenommen werden als bspw. die Teilnahme an einem berufsbegleitendem MBA-Studium.
- Die in der Literatur angebotenen Listen und Priorisierungen von einzelnen Anreizarten zur Förderung von Innovation¹³¹⁷ können vor dem Hintergrund der vielfältigen Aspekte, die bei der Belohnung zu berücksichtigen sind, nur als Anregung für die spezifische, reale Belohnungssituationen dienen.

Wie in der letzten Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie aufgezeigt, bedienen sich die befragten Unternehmen bei der Belohnung von Ideenträgern im Rahmen des institutionalisierten Innovationsmanagements vornehmlich materieller Anreize. Dies mag zum einen daran liegen, dass es für Führungskräfte weniger Aufwand bedeutet, die Formulierung einer Idee mit fest definierten Geldprämien oder Sachpreisen, unabhängig von der Qualität und dem Engagement, zu belohnen, als sich persönlich und intensiv mit der formulierten Idee und den damit verbundenen Zielen der Ideenträger zu beschäftigen. Die Belohnung von Ideenträgern wird in einer Art Automatismus dem institutionalisierten Innovationsmanagement überlassen. Diese Art der praktizierten Belohnung legt die Schlussfolgerung nahe, dass kein inhaltlicher Anreiz geschaffen wird, sich intensiv mit dem Innovationsbedarf und den Suchfeldern des Unternehmens zu beschäftigen. Die Beteiligung an Innovationsprozessen wird nur durch extrinsische Motivation gefördert, nämlich um zusätzlich Geld zu verdienen oder eine Sachprämie zu erhalten, die in diesem Moment attraktiv erscheint. Hierfür steht auch ein Zitat eines Interviewpartner der feststellt, „[...] dass zu Zeiten, wenn Volksfest oder Weihnachten ist, die Zahl der eingereichten Ideen beim VW zunimmt, da die damit verbundene Geldprämie zu diesen Zeitpunkten im Jahr besonders gut Verwendung findet“.

Die Expertenschätzung der Interviewpartner in den befragten Unternehmen bzgl. der angemessenen Wahl von Anreizvariablen zur Förderung innovativen Verhaltens spiegelt wider, dass auch in den Unternehmen die zunehmende Bedeutung immaterieller Anreize erkannt wird.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Drei Interviewpartner messen den materiellen, und hier vor allem finanziellen Anreizen, eine höhere Bedeutung zu als immateriellen Anreizen. Vier Interviewpartner hingegen messen den immateriellen Anreizen die höhere Bedeutung zu, vor allen Dingen jeglicher Art von öffentlich sichtbarer Wertschätzung, wie z.B. dem öffentlichen Lob des Vorgesetzten oder die Erwähnung in hausinternen Medien. Nur ein Unternehmen bewertet die Kombination von materiellen und immateriellen Anreizen als die effektivste Form der Belohnung.

Führungskräfte müssen sich bewusst machen, dass sie mit vergleichsweise geringem Aufwand die Möglichkeit haben, innovatives Verhalten zu belohnen, ohne dass Mitarbeiter dem Belohnungsautomatismus eines institutionalisierten Innovationsmanagements überlassen werden und ohne zusätzliche Budgets. Dabei spielt der Unterschied zwischen materiellen Zuwendungen und Anerkennung eine wesentliche Rolle: Persönliche Anerkennung kann jede Führungskraft gewähren, Prämien und Sachpreise können nur mit einem entsprechenden Budget vergeben werden. Anerkennung ist ein Geschenk, stärkt die Selbstachtung des Belohnten und vermittelt darüber hinaus ein Gefühl der

¹³¹⁷ Vgl. bspw. Thom (1980), S. 410, Nütten, Sauer mann (1988), S. 221, Staudt (1989), S. 365ff.

Zugehörigkeit. Materielle Zuwendungen, insbesondere Vergütung und eine regelmäßige – zumindest inflatorische – Anhebung der Vergütung, hingegen werden erwartet.

Voraussetzung, dass die persönliche Anerkennung eine positive Wirkung hat ist, dass sie nicht routinemäßig erfolgt und dass kein Zweifel an der Aufrichtigkeit aufkommt: Ein handgeschriebener, nicht standardisierter Brief bringt persönliche Anerkennung besser zum Ausdruck als ein System, welches automatisch, unabhängig von der Qualität und dem Inhalt der Idee ein standardisiertes Dankeschreiben an Ideenträger versendet. Wird Anerkennung auf die zuletzt genannte Weise gelebt, hat sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur keine Bedeutung, sondern u.U. dysfunktionale Effekte. Entdeckt nämlich der Einzelne durch Quervergleich mit Kollegen, dass der gleiche Brief für alle eingesetzt wird, haben die empfundene Geringschätzung und Unaufrichtigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit demotivationale Wirkung. Belohnung, die zur Routine wird, verliert ihren Wert und ihre Glaubwürdigkeit. Es besteht zudem die Gefahr, dass sie als Manipulation verstanden wird, was einen negativen Einfluss auf die Motivation hat.¹³¹⁸ Auch an diesem Beispiel wird die Gefahr einer kontraproduktiven Wirkung von Anreizen zur Förderung von innovativem Verhalten nochmals deutlich, weshalb bei der Gestaltung der spezifischen Belohnung für innovatives Verhalten besonders sorgfältig vorzugehen ist.

In Ergänzung zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und einem insgesamt innovationsfördernden Führungssystem, können Anerkennung und Wertschätzung bspw. durch folgende Maßnahmen besser und vor allem persönlicher zum Ausdruck gebracht werden, als durch die in der Praxis zum Einsatz kommenden routinemäßigen Geldzulagen und Sachpreise:

- Jede Form von spontanem öffentlichen Lob und öffentlicher Anerkennung von innovativem Verhalten,
- kleine symbolische Anerkennung, wie z.B. den oben erwähnten handschriftlichen Brief, der auf den Adressaten individuell eingeht,
- persönliche Aufmerksamkeit, bspw. durch die Unterstützung bei der Ideenformulierung und
- freie Zeit und/oder zusätzliche Ressourcen zur Beschäftigung mit eigenen Ideen, was durch Veränderung der Priorisierung innerhalb des selbst bestimmten Budgets einteilbar ist.

Zu Maßnahmen dieser Art haben i.d.R. Führungskräfte aller Führungsebenen Zugang. Sie erfordern darüber hinaus kein großes Budget, sondern ‚nur‘ die Aufmerksamkeit und das ehrliche Interesse der Führungskraft.¹³¹⁹ Spezifische Belohnung, in Form von Wertschätzung und Anerkennung, erfordert ein individuelles, situatives Vorgehen.¹³²⁰ Individuelle Belohnung bedeutet, sich mit den Menschen wirklich auseinander zu setzen, um Ihre Vorlieben erkennen zu können, um zu erfahren, was sie wirklich freut. Voraussetzung dafür, dass sich dieses Vorgehen bei der spezifischen Belohnung als gelebte Einstellung im Unternehmen tatsächlich durchsetzt, ist die Anerkennung und stringente Umsetzung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.¹³²¹

¹³¹⁸ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 181ff.

¹³¹⁹ Vgl. auch Tushman, O'Reilly (1998), S. 180

¹³²⁰ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 183

¹³²¹ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

Darüber hinaus kann auch die Unternehmensleitung gute Ideen und Innovationen für alle sichtbar anerkennen, indem bspw. ein Vorstandspreis zu einem definierten Suchfeld ausgelobt wird, der jedoch einen inhaltlichen Bezug zum Suchfeld hat und dazu anspornt, sich weiter an Innovationsprozessen aktiv zu beteiligen.¹³²² Auch hier darf jedoch nicht der Eindruck der Routine entstehen, indem automatisch jedes Jahr zur gleichen Zeit ein Vorstandspreis ausgeschrieben wird. Vielmehr müssen sich der Zeitpunkt und die Initiierung des Preises an der sachlichen Notwendigkeit des Innovationsbedarfes des Unternehmens orientieren. Um die Bedeutung dieses Preises für das Unternehmen zum Ausdruck bringen zu können, ist bei der Preisverleihung sicher zu stellen, dass die Unternehmensleitung persönlich anwesend ist und sich nicht vertreten lässt.

Die Beantwortung der Frage *wie soll belohnt werden* geht über das persönliche Bemühen von Führungskräften bei der spezifischen Belohnung hinaus. Im Mittelpunkt steht der Prozess des Belohnens, der mindestens genauso wichtig ist wie der Inhalt der Belohnung. Dabei ist u.a. die Differenz zwischen der Erwartung der Mitarbeiter und der erfolgten Belohnung zu betrachten: Entgangene erwartete Belohnung wirkt wie Bestrafung, und hohe eigene Erwartungen, die enttäuscht werden, haben u.U. demotivierende Effekte, während ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Erwartung und Belohnung oder gar das Übertreffen der Erwartung positive Effekte haben.¹³²³ Wenn Belohnung nicht nur für den Belohnten einen positiven Effekt haben soll, sondern auch – wie hier angestrebt – Lerneffekte für Dritte generieren soll, muss Belohnung öffentlich erfolgen. Da dadurch der Lernprozess hin zu innovativem Verhalten am Beispiel konkreter Verhaltensweisen gefördert wird, ist er deutlich einprägbarer, als wenn er nur an auf Papier formulierte Werte und Normen gekoppelt ist.¹³²⁴

Diese Aspekte führen zu der Formulierung von Anforderungen an den Prozess des Belohnens, die unter dem Blickwinkel der Innovationsförderung in der Praxis zu berücksichtigen sind.¹³²⁵

■ **Transparenz**

Belohnung muss hinsichtlich dem Verhältnis zwischen innovativen Verhalten und dem Belohnungsumfang bzw. der -höhe transparent sein. Dem Belohnten und Dritten muss deutlich gemacht werden, warum welcher Mitarbeiter welche Form und Höhe der Belohnung erhält. Voraussetzung dafür ist ein klares Bezugssystem, das Innovationsziele sowie die Normen und Werte einer innovationsfördernden Unternehmenskultur repräsentiert, die wiederum jedem im Unternehmen bekannt sind. Damit entsteht eine enge Verknüpfung zwischen dem Kriterium Transparenz und Leistungsorientierung.

Weiterhin trägt eine zeitnahe Belohnung zur Transparenz bei. Je geringer die Zeitspanne zwischen innovativen Verhalten oder dem Verhaltensergebnis und Belohnung ist, desto deutlicher ist der Leistungs-Belohnungs-Zusammenhang und desto transparenter ist der

¹³²² Vgl. Skirl (1994), S. 56

¹³²³ Vgl. von Rosenstiel (1999b), S. 189, Farr, Ford (1990), S. 71, Kohn (1994), S. 18f.

¹³²⁴ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 182, Shaw, Perkins (1994), S. 191

¹³²⁵ Vgl. im Folgenden, wenn nicht anders zitiert, Leptien (1996), S. 209 und Kriegsmann (1993), S. 174ff., deren Ergebnisse auf empirischen Studien beruhen.

Prozess der Belohnung. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Wirkung auf Dritte: Erfolgt die Belohnung unmittelbar sowie spontan und öffentlich, hat sie das größte Potenzial zur Verhaltensbeeinflussung, sowohl beim Belohnten als auch bei Dritten¹³²⁶.

■ Leistungsorientierung

Belohnung soll erreichte Innovationsziele und gelebtes innovatives Verhalten honorieren und gleichzeitig dazu anhalten, das hohe Leistungsniveau zu halten bzw. zu steigern. Diese Wirkung spezifischer Belohnung verpufft, wenn sie offensichtlich ohne ersichtlichen Grund erfolgt. Deshalb ist es wichtig, ein Bezugssystem zu haben, das Innovationsziele und Ziele für innovatives Verhalten umfasst¹³²⁷ und damit die Anlässe der Belohnung transparent macht. Dieses Bezugssystem wird durch die zuvor in diesem Kapitel dargelegten Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitern abgebildet.

■ Gerechtigkeit

Belohnung muss im Empfinden des Belohnten – aber auch in der Wahrnehmung Dritter – gerecht, d.h. angemessen bezogen auf die Leistung sein.¹³²⁸

Für das individuelle Empfinden von Gerechtigkeit gibt es keine objektive Lösung. Es wird u.a. von folgenden Aspekten beeinflusst:¹³²⁹

- Verhältnis zwischen Belohnungsumfang des Individuums und dem Nutzen des Unternehmens, das von der zu belohnenden Leistung des Individuums profitiert¹³³⁰;
- Verursachungsgerechte Zuordnung von Erfolgen auf mehrere Beteiligte;
- Erwartungshaltung über die Belohnung und den Belohnungsumfang;
- Individuelle Anstrengung, ein Ziel zu erreichen;
- Individuelle Wertschätzung des Belohnungsinhaltes und der -form.

Hohe Priorität bei der Vergabe von Anreizen zur Förderung innovativen Verhaltens hat die individuelle Behandlung der Mitarbeiter. Führungskräfte haben die Aufgabe, individuell auf jeden einzelnen Mitarbeiter einzugehen, um so bspw. die Erwartungshaltung und die individuelle Anstrengung bei der Zielerreichung abschätzen zu können. Um das gezeigte Verhalten und seine Ergebnisse – auch im Sinne eines Quervergleichs – bewerten zu können, bieten u.a. folgende Aspekte Hilfestellung bei der individuellen Bestimmung der Höhe und des Umfang der Belohnung:

- Ist innovatives Verhalten im Unternehmen bereits etabliert oder wird es neu gefordert?
- Welche Relation zum individuellen Können hat das gezeigte Verhalten?
- Wie war die Bereitschaft des Belohnten bisher, innovatives Verhalten umzusetzen?

¹³²⁶ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 181f.

¹³²⁷ Vgl. Harrington u.a. (1996), S. 165f.

¹³²⁸ Vgl. von Rosenstiel (1999b), S. 189, Kupsch, Marr (1991), S. 816

¹³²⁹ Vgl. Kupsch, Marr (1991), S. 845f.

¹³³⁰ Dies trifft vor allem auf Inventionen und Innovationen zu, die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit für ein Unternehmen tätigen, das Unternehmen damit Gewinn erzielt oder hohe Einspareffekte erzielen kann und die Ansprüche des Mitarbeiters entweder über das Arbeitnehmererfindergesetz oder über die Berechnungsgrundlage der Betriebsvereinbarungen des BVWs ermittelt und ausbezahlt werden.

Für das Bemühen von Führungskräften um eine individuelle und zugleich gerechte Behandlung von Mitarbeitern, stellt die Flexibilisierung der Anreizgewährung eine notwendige Voraussetzung dar. Die zunehmende Berücksichtigung individueller Präferenzen einzelner Mitarbeiter bei der Anreizgewährung wird konkretisiert durch das so genannte Cafeteria-System: Unter der Prämisse der Kostenneutralität ermöglicht dieses System dem einzelnen Mitarbeiter die Wahl zwischen inhaltlich und formal unterschiedlichen Belohnungsformen.¹³³¹ Das Prinzip der Flexibilität ist dabei sowohl auf materielle als auch auf immaterielle Anreize anzuwenden. Die Wahl der letztlich als gerecht empfundenen Belohnung erfolgt durch die Führungskraft unter Berücksichtigung gesetzlicher und in Betriebsvereinbarungen festgehaltenen Regelungen, wie z.B. dem Arbeitnehmererfindergesetz oder die Prämienberechnung des BVWs. Für die hier schwerpunktmäßig betrachtete ‚spezifische Belohnung‘ kann das Cafeteria-System verschiedene Bausteine materieller und vor allem immaterieller Belohnungsformen beinhalten, die situativ und spontan eingesetzt werden können.

Damit wird eine zweite Dimension von Flexibilität angesprochen, die gerade bei der Belohnung innovativen Verhaltens und dessen Ergebnisse wichtig ist: Flexibilität muss sich auch auf den Zeitpunkt der Belohnung beziehen, was schon durch die Forderung nach Zeitnähe, die zur Transparenz beiträgt, deutlich wird. Anders als in Routineprozessen kann bei Innovationsprozessen nicht vorhergesagt werden, wann welche Ergebnisse oder Teilergebnisse erreicht werden, so dass der Zeitpunkt der Belohnung nicht planbar ist. Er muss sich nach den tatsächlichen Ereignissen und dem tatsächlichen Verhalten im Innovationsprozess richten können.

Es wird deutlich, dass die Anforderungen an den Prozess der Belohnung in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen: Transparenz ist ohne ein klares Bezugssystem, dass die Leistungsorientierung vorgibt, nicht möglich, und Gerechtigkeit wiederum nicht ohne Transparenz, die es dem Belohnten ermöglicht zu erfahren, warum er welche Belohnung erhält und Dritten den Quervergleich erlaubt. Erst das Zusammenspiel aller drei Anforderungen kann (unbeabsichtigte) dysfunktionale Effekte vermeiden. Deshalb ist für die Implementierung in der Praxis eine selektive Vorgehensweise auszuschließen. Ziel muss es sein, sowohl Transparenz, Leistungsorientierung als auch Gerechtigkeit beim Prozess des Belohnens zugleich zu berücksichtigen.

4.2.4.3 Aufgabengestaltung: Bedeutung der Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeit

Die Gestaltung der Aufgaben für Bereiche, Abteilungen, Teams und den einzelnen Mitarbeiter ist Teil der Aufbauorganisation des Unternehmens. Diese gibt, als Gestaltungsvariable der indirekten Führung, den formalen Rahmen für die Durchführung von Innovationsprozessen vor. Es besteht keine vollständige Einigkeit darüber, welche konkreten Strukturen oder Merkmale die Aufbauorganisation aufweisen muss, um Innovationen zu fördern.¹³³² Ziel der Untersuchung über den Zusammenhang von

¹³³¹ Vgl. Leptien (1996), S. 209ff.

¹³³² Vgl. Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung

Organisation und Innovation kann aber auch nicht sein, die ‚einzig gültige‘ innovationsfördernde Organisationsstruktur zu identifizieren und zeitüberdauernd zu konservieren, da „es keine unter allen betriebs- und umweltspezifischen Bedingungen optimale Organisationsstruktur gibt.“¹³³³ Hinzu kommt, dass die organisatorische Gestaltung übergeordneter Strukturen, wie bspw. die Entscheidung über eine funktionale oder objektorientierte Aufbauorganisation des Unternehmens, offensichtlich weniger Einfluss auf innovatives Verhalten hat, als die Gestaltung organisatorischer Abläufe, die die empfundene Bedeutung sowie Sinnhaftigkeit und Gestaltungsmöglichkeit des Einzelnen unmittelbar innerhalb seiner Aufgaben betreffen.¹³³⁴ Deshalb wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Variablen der indirekten Führung so zu gestalten sind, dass sie innovatives Verhalten nicht verhindern. Insofern werden bzgl. der Aufbauorganisation im Folgenden nur deren wesentliche Merkmale angesprochen, die einen vergleichsweise direkten Einfluss auf die Aufgabengestaltung haben und so definiert sind, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit innovatives Verhalten nicht verhindern. Dazu gehören der Grad der Spezialisierung, der Standardisierung sowie der Formalisierung, die wiederum Einfluss auf die Faktoren haben, die unmittelbar für jeden Einzelnen bei der Aufgabenausführung deutlich werden und so zu gestalten sind, dass sie zu innovativem Verhalten anregen. Dazu zählen:

- Bedeutung und Sinnhaftigkeit der Aufgabe, beeinflusst durch die Komplexität der Aufgabe und den Handlungsspielraums bei der Gestaltung der Abläufe
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe, beeinflusst durch das Maß der Delegation und Partizipation.

Der Grad der Spezialisierung, der Standardisierung sowie der Formalisierung determiniert den Handlungs- und Lösungsspielraum des Einzelnen.¹³³⁵ Geringe Arbeitsteilung und geringe Spezialisierung sind i.d.R. mit flachen Hierarchien und einer hohen Dezentralisierung von Verantwortung verbunden und gleichbedeutend mit hoher Aufgabenkomplexität, was zu erhöhten Anforderungen an Aufgabenträger führt, dem Einzelnen aber auch mehr Entscheidungsfreiraum lässt. Innerhalb grob definierter Kompetenz- und Verantwortungsbereiche kann der Einzelne selbst Einfluss auf die ihn unmittelbar beeinflussende Arbeitsumgebung nehmen. So geprägte Organisationsstrukturen sind eher prozess- und weniger aufbauorientiert, verhindern Informationsprivilegien und betonen das Arbeiten im Team. Sie unterliegen einer kontinuierlichen Gestaltung durch die Mitarbeiter selbst. Das Organisieren stellt kein ausschließlich analytisch-rationales, auf dauerhafte Aufbaustrukturformen ausgerichtetes Planen dar, sondern ein kreatives Entwickeln von Rahmenbedingungen und gibt damit innovativem Verhalten die Möglichkeit sich zu entfalten. Mit dieser Art der Organisationsgestaltung ist auch eine geringe Standardisierung und Formalisierung verbunden, was die Flexibilität des Einzelnen bei der Aufgabenausführung fördert und innovatives Verhalten, das sich nicht standardisieren lässt, begünstigt.¹³³⁶

¹³³³ Berthel (1987), S. 11, vgl. auch Kapitel 4.3 Sicherstellen der Veränderungsfähigkeit innovativen Verhaltens

¹³³⁴ Die bereits zitierten Erkenntnisse von Wunderer (1995), S. 192 (vgl. Kapitel 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten) deuten auch darauf hin, dass die nahe Umgebung, eine interessante Aufgabe und vor allem das Führungsverhalten auf Mitarbeiter und deren Verhalten einen höheren Einfluss haben, als die Gestaltung der indirekten Führungsvariablen, wie z.B. der Organisationsstrukturen.

¹³³⁵ Vgl. sofern nicht anders zitiert, hierzu und im Folgenden von Kierysch (1999), S. 670, Berthel (1987), S. 11, Vahs, Burmester (1999), S. 284ff., Pleschak, Sabisch (1996), S. 263ff., Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 28ff.

¹³³⁶ Vgl. Probst (1992), Sp. 2261ff., Klimecki u.a. (1991), S. 125, Little (1988), S. 55, Hauser (1990), S. 41, Bullinger u.a. (1993), S. 225ff., Graumann (1994), S. 399f.

Aufbaustrukturen mit flachen Hierarchien, die den Spezialisierungsgrad gering halten, sowie wenig formalisierte und standardisierte Ablaufstrukturen sind für Innovation offensichtlich besonders geeignet.¹³³⁷ Diese Zusammenhänge schätzen die Interviewpartner ähnlich ein.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Ausnahmslos alle Interviewpartner beurteilen den Einfluss einer hohen Spezialisierung, insbesondere des hohen Spezialisierungsgrades von Forschung und Entwicklung, auf innovatives Verhalten und damit die Innovationskraft eines Unternehmens als sehr negativ. Sie sehen darin die Ursachen, dass Grenzen zwischen Zuständigkeiten und Abteilungen gezogen werden, die oft unüberwindbar erscheinen und dazu führen, dass ein interdisziplinärer Informationsaustausch nicht erfolgt. Ein Interviewpartner beschreibt zusätzlich einen Nebeneffekt der Spezialisierung, indem er anführt, dass eine zugeordnete Spezialisierung von Forschung und Entwicklung auf Innovation vor allem dazu führt, dass sich der ‚einfache Mann‘ nicht mehr traut, eigene Ideen zu entwickeln und sie zu äußern.

Diese Erkenntnisse sind ein Grund dafür, dass Unternehmen die Koordinationsstellen für Innovation einrichten und sich dadurch erhoffen, die negativen Effekte der Spezialisierung auf Innovation vermeiden bzw. überwinden zu können.¹³³⁸

Die fehlende Kommunikation zwischen hoch spezialisierten Bereichen ist ein Innovationshemmnis.¹³³⁹ Die aus der Spezialisierung resultierenden ‚gedanklichen Schranken‘ der Informationsverarbeitung sind ein weiteres Innovationshemmnis, das nur schwer durch die Einführung von Koordinationsstellen für Innovation überwunden werden kann.¹³⁴⁰ Hohe Spezialisierung führt dazu, dass die Fähigkeit, sich mit anderen Aufgabengebieten zu beschäftigen, nicht gefordert wird, so dass das individuelle Können für Innovation nicht weiterentwickelt wird. Gleichzeitig wird das Interesse des Mitarbeiters auf ein eingeschränktes (Fach)Gebiet gelenkt, so dass mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Identifikation mit dem Gesamtergebnis, zu dem er aber einen Beitrag leistet, stattfindet. Damit erfolgt auch keine Auseinandersetzung mit dem Gesamtergebnis und dessen Verbesserung oder Ersatz durch die Identifikation neuer Problemlösungen. Es besteht die Gefahr, dass der Bezug zum Innovationsbedarf des Unternehmens verloren geht bzw. gar nicht erst aufgebaut werden kann.

Da in Großunternehmen immer Arbeitsteilung erfolgen muss, ist zur Vermeidung der negativen Effekten einer damit verbundenen Spezialisierung bei der Gestaltung von Aufgaben darauf zu achten, dass der Sinnzusammenhang nicht verloren geht und eine Identifikation mit dem Gesamtergebnis möglich wird. Die Bedeutung der Aufgabe für das Gesamtergebnis muss deutlich werden, was u.a. durch die Gestaltung der Komplexität der Aufgabe, aber auch durch das bereits skizzierte **Zielvereinbarungssystem**, das die Ziele des Einzelnen im Gesamtzusammenhang aufzeigt, erreicht werden kann.¹³⁴¹

Innovatives Verhalten wird gefordert und hohes Potenzial an ‚individuellem Können‘ für Innovation wird freigesetzt, wenn Aufgaben herausfordernd sind.¹³⁴² Ein erreichtes hohes Qualifikationsniveau

¹³³⁷ Vgl. auch Kapitel 1.3 Stand der Forschung: Bausteine zur mitarbeiterorientierten Innovationsförderung und Bürgel (1993), S. 105, Schmelzer (1992), S. 26ff., Leder (1989), S. 24, Graumann (1994), S. 399, Jonash, Sommerlatte (1999), S. 17 sowie Picot, Schneider (1988), S. 102ff.

¹³³⁸ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung

¹³³⁹ Zur Förderung von Kommunikation vgl. Kapitel 4.2.1.1.2 Kommunikation als Voraussetzung effektiver Koordination.

¹³⁴⁰ Vgl. auch Hirschhorn, Gilmore (1993), S. 29ff., die neben organisatorischen Schranken von psychologischen Schranken, wie z.B. Zuständigkeitsgrenzen, Interessengrenzen und Identitätsgrenzen sprechen.

¹³⁴¹ Vgl. Kapitel 4.2.4.2 Zielvereinbarungen und Anreizsystem: Harmonie zu innovationsfördernden Werten und Normen

¹³⁴² Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens sowie Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation, in denen Herausforderung als Funktion des Anspruchs der Aufgabe und dem ‚Individuellen Können‘ dargelegt wird.

wird dem Unternehmen nur dann zur Verfügung gestellt, wenn es durch ausreichend anspruchsvolle Tätigkeiten auch tatsächlich abverlangt wird.¹³⁴³ Diese Forderung erfüllen Aufgaben die komplex sind. **Komplexe Tätigkeiten** wirken motivierend, machen zufrieden und fordern sowie fördern produktive Kreativität. Tätigkeiten gelten als komplex, wenn sie sich durch folgende Merkmale auszeichnen:¹³⁴⁴

- Sie haben viele verschiedene inhaltliche Facetten und erfordern eine Vielfalt an Fähigkeiten.
- Sie ermöglichen, eine Aufgabe von Anfang bis Ende zu erledigen.
- Sie ermöglichen dem Mitarbeiter Arbeitsverfahren und Termine innerhalb der definierten Bereiche festzulegen.
- Sie ermöglichen dem Mitarbeiter aus seiner Tätigkeit unmittelbar Feedback über den Arbeitsfortschritt zu erhalten.
- Sie haben Einfluss auf Prozesse und Aufgaben Anderer im Unternehmen.

Komplexe Aufgaben fördern mit großer Wahrscheinlichkeit intrinsische Motivation zu innovativem Verhalten und sogar Flusserleben, da durch den vergleichsweise hohen Anspruch und die unterschiedlichen Facetten der Aufgabe Mitarbeiter die Bedeutung des Gegenstandes ihrer Arbeit erkennen und sich aus der Aufgabe heraus gefordert fühlen.¹³⁴⁵ Mitarbeiter mit hohem kreativem Potenzial finden Komplexität reizvoll, gehen mit ihr so um, dass ggf. vorgegebene Rahmen gesprengt werden, wodurch wiederum Kreativität entfaltet wird. Komplexe Tätigkeiten gewähren Spielraum, sich gleichzeitig auf mehrere Facetten der Arbeit konzentrieren zu können, wodurch Interessen ausgelebt, neuartige Ansätze vorangetrieben und kreative Problemlösungen zu Ergebnissen geführt werden können. Einfache Tätigkeiten, mit vielen wiederholenden Elementen bieten diese Möglichkeiten, das ‚Individuelle Können‘ für Innovation entfalten und weiterentwickeln zu können, nicht.¹³⁴⁶

Die subjektive Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit und Bedeutung einer Aufgabe wird des Weiteren durch die Gestaltung des **Handlungsspielraums** zur Aufgabenausführung beeinflusst. Der empfundene Handlungsspielraum des Menschen ist zugleich der Raum der Kreativitätserlaubnis, was SCHIBALSKI wie folgt kommentiert: „In der Gestaltung der Führung zur Erweiterung des Handlungsspielraumes haben wir in der Vergangenheit nicht viel Kreativität bewiesen.“¹³⁴⁷ Handlungsspielraum zu geben heißt, Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen – die in Großunternehmen notwendig sind – so einzusetzen, dass sie zwar grob den Rahmen der Kompetenz- und Verantwortungsbereiche definieren, aber nicht exakt vorgeben, was und wie es zu tun ist. Damit erhalten Mitarbeiter Spielraum, die Inhalte ihres Arbeitsgebietes nach ihren eigenen Fähigkeiten, nach ihren Stärken und Schwächen zu konkretisieren, was sich positiv auf das Autonomie- und Selbstwertgefühl auswirkt, was wiederum notwendig ist, um ausreichend Neugier für innovatives Verhalten zu entwickeln.¹³⁴⁸

¹³⁴³ Vgl. Gebert (1994), S. 74

¹³⁴⁴ Vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 35f.

¹³⁴⁵ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und Cummings, Oldham (1998), S. 36, Hofmann (1991), S. 30, Quinn u.a. (1996), S. 98f.

¹³⁴⁶ Vgl. Cummings, Oldham (1998), S. 36 und S. 39

¹³⁴⁷ Schibalski (1998), S. 26 und vgl. auch Schlicksupp (1994), S. 33ff., Amabile u.a. (1996), S. 1157ff., die den positiven Zusammenhang zwischen innovativen Verhalten und Gestaltungsmöglichkeiten der direkten Arbeitsumgebungen und -inhalte auch deutlich machen.

¹³⁴⁸ Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und Zimmer (2001), S. 54, Picot, Schneider (1988), S. 105, Hauser (1990), S. 41, Graumann (1994), S. 399, von Rosenstiel (1999b), S. 188.

Durch diese Art der Gestaltung von Aufgaben und Formulierung von Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen – sowohl für Routineaufgaben als auch Aufgabe des institutionalisierten Innovationsmanagements – wird ein weiterer positiver Effekt für innovatives Verhalten generiert: Detaillierte Stellenbeschreibungen würden Mitarbeitern nämlich auch genau vorgeben, was sie nicht tun sollen und was sie ‚nichts angeht‘, was verhindert, dass das für Innovation notwendige Interesse an Neuem und Andersartigem unterdrückt wird. Damit würden freiwillige Aktivitäten für Innovation und Gestaltungswillen verhindert werden.¹³⁴⁹

Handlungsspielraum positiv zu nutzen muss jedoch auch gelernt werden. Unternehmen, die Mitarbeiter bisher detaillierte Vorgaben zur Ausführung ihrer Aufgaben gemacht haben, können nicht erwarten, dass neu gewonnener Handlungsspielraum gleich im beabsichtigten Sinne genutzt wird. Potenzielles opportunistisches Verhalten, provoziert durch jahrelange Gewöhnung daran, dass das eigene Verhalten nur wenig Einfluss auf die Unternehmensprozesse und -erfolge hat, kann nur dadurch verhindert werden, dass gleichzeitig die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten, der Prozess der Zielvereinbarung und die Gestaltung der betrieblichen Anreize, Orientierung für das gewünschte innovative Verhalten bieten.¹³⁵⁰

Das subjektive Empfinden der Bedeutung einer Aufgabe und das Wahrnehmen des Einflusses eines Arbeitsergebnisses auf das Gesamtergebnis werden ferner dadurch unterstützt, dass bei der Gestaltung von Aufgaben die bereits erwähnte **Prozessorientierung** angewendet wird. Sowohl Routineaufgaben als auch die freiwilligen und zugeordneten Aufgaben im Innovationsprozess sind so zu gestalten, dass dem Einzelnen bewusst ist, von wem er Kunde ist, und wer warum welches Ergebnis von ihm erwartet.¹³⁵¹

Das bereits bei der Komplexität der Aufgabe angesprochene Merkmal, Feedback über den Arbeitsfortschritt unmittelbar selbst zu erfahren, ermöglicht Mitarbeitern die Wirkung ihres eigenen Verhaltens zu erleben, was für die Motivation zu innovativem Verhalten und dessen Effektivität von großer Bedeutung ist.¹³⁵² Unterstützt wird dieser Effekt durch eine ganzheitliche Bearbeitung von Aufgaben, was Mitverantwortung durch umfassende Delegation und größtmögliche Partizipation bedingt.

Delegation von Verantwortung trägt u.a. dazu bei, dass dem Verhalten des Einzelnen, insbesondere auf unteren Hierarchieebenen, eine größere Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmen zukommt als in hierarchischen Strukturen,¹³⁵³ was die Bedeutung der jeweiligen Aufgabe steigert. Voraussetzung zu Delegation i.S. eines innovationsfördernden Führungsverhaltens ist Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter.¹³⁵⁴ Unternehmen, die Maßnahmen

¹³⁴⁹ Vgl. Hommrich u.a. (1994), S. 78

¹³⁵⁰ Vgl. Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 32f.

¹³⁵¹ Vgl. Bullinger, Korge (2000), S. 119ff., Bullinger u.a. (1993), S. 225ff. und zur Prozessgestaltung von Innovation Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses.

¹³⁵² Vgl. Kapitel 4.1.4 Erkenntnisse der Motivationspsychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens und Farr, Ford (1990), S. 70

¹³⁵³ Vgl. Bickenbach, Soltwedel (1996), S. 32

¹³⁵⁴ Vgl. Zimmer (2001), S. 54, Nütten, Sauerermann (1988), S. 159; Vgl. zum weitestgehenden Verzicht auf Kontrolle im Führungsverhalten als ein Merkmal von Delegation Kapitel 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten.

der Innovationsförderung am Menschen ausrichten, vertreten das Menschenbild des ‚complex man‘, was Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Menschen im Unternehmen impliziert.¹³⁵⁵ Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist durch eine entsprechende Personalauswahl und einen entsprechenden Personaleinsatz sowie die stetige Förderung und Forderung des ‚Individuellen Könnens‘ gerechtfertigt.¹³⁵⁶ Unter diesen Prämissen muss in Unternehmen, die innovatives Verhalten fördern wollen, prinzipiell jedem Mitarbeiter zunächst Vertrauen entgegen gebracht werden. Wird Vertrauen enttäuscht, sind sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter aufgefordert, die Ursache zu analysieren und gemeinsam einen Weg zu definieren, wie Vertrauen wieder aufgebaut werden kann.

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die Übertragung von Verantwortung wird in den befragten Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. Auffällig ist, dass drei Interviewpartner hier zwischen der offiziell formulierten Willenserklärung des Unternehmensleitbildes bzw. der Führungsgrundsätze, die die Delegation von Verantwortung fordern, und dem tatsächlich gelebten Verhalten unterscheiden, das Verantwortung nicht ausreichend delegiert. In zwei Unternehmen ist nach Angabe der Interviewpartner das Prinzip der Delegation sowohl offiziell und formal als auch in der täglichen Praxis nicht ausreichend berücksichtigt. Drei Unternehmen sehen hingegen eine angemessene Delegation realisiert.

Zusammen mit den Ergebnissen der Interviews in Zusammenhang mit der gelebten Unternehmenskultur ist festzustellen, dass bei fast allen Unternehmen nach dem Grundsatz gearbeitet wird: ‚Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.¹³⁵⁷ Deshalb liegt der Schluss nahe, dass eine Hauptursache der mangelnden Delegation in den Unternehmen im mangelnden Vertrauen zueinander zu sehen ist. Dieses kann nicht verordnet werden, sondern muss im Rahmen der Kulturentwicklung, als allgemeines Verständnis des Verhaltens zueinander, aufgebaut werden. Diese Wechselbeziehungen machen erneut den engen Zusammenhang zwischen der bewussten Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und der Gestaltung konkreter Maßnahmen und Instrumente zur Innovationsförderung deutlich.

Ist die Voraussetzung zur Delegation erfüllt, tragen u.a. folgende Maßnahmen dazu bei, dass Verantwortung umfassend delegiert werden kann:

- Umfassende Informationen, die es dem Einzelnen erlauben, selbständig Entscheidungen zu treffen.¹³⁵⁸
- So wenig wie möglich direktes Eingreifen der Führungskraft, die mit direkten, kontrollierenden Eingriffen die Forderung nach Eigenverantwortung konterkariert.¹³⁵⁹
- Schaffen eines kongruenten Verhältnisses zwischen Aufgabenspektrum, Kompetenzen und übertragener Verantwortung.

Neben der Delegation von Verantwortung trägt die **Partizipation** an betrieblichen Prozessen und wichtigen Entscheidungen dazu bei, dass Aufgaben ganzheitlich bearbeitet werden können. Bezogen

¹³⁵⁵ Vgl. zu den Menschenbildern der Betriebswirtschaftslehre Kapitel 4.1.1 ‚Soft facts‘ im Mittelpunkt der ‚Hard facts‘ und zum Einfluss des angenommenen Menschenbildes auf die Gestaltung von Führung Kapitel 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten.

¹³⁵⁶ Vgl. zu den einzelnen Maßnahmen Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation.

¹³⁵⁷ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.3 Inhalte einer gemeinsamen Wissensbasis für Innovation

¹³⁵⁸ Vgl. Zimmer (2001), S. 54, Uebele (1992), Sp. 1178 und Kapitel 4.2.1.1.1 Gezielte Information der Prozessbeteiligten

¹³⁵⁹ Vgl. Bullinger, Korge (2000), S. 124, Picot, Schneider (1988), S. 105 sowie Kapitel 4.2.4.1 Führungsverhalten zur Förderung von innovativem Verhalten

auf Innovationsprozesse bedeutet dies, Mitarbeiter am Innovationsprozess direkt zu beteiligen und sie in das Erarbeiten der (Teil)Ergebnisse einzubeziehen. Wenn bspw. Ideenträger selbst erleben, wie und warum oder mit welchen Modifikationen ‚ihre‘ Problemlösungen umgesetzt werden oder warum nicht, und wenn sie bei diesen Entscheidungen einbezogen werden, erleben sie „echte Partizipation und Mitverantwortung“¹³⁶⁰, die ihnen deutlich macht, dass ihr eigenes Verhalten Reaktionen auslöst.

Partizipation und Mitverantwortung auf diese Art und Weise erlebbar zu machen, ist ein wesentlicher Baustein zur Verhaltensänderung hin zu innovativem Verhalten. Gleichzeitig wird durch das konsequente Einbinden in das Erarbeiten von (Teil)Ergebnissen dem Einzelnen die notwendige betriebswirtschaftliche, ertragsorientierte Logik innovativen Verhaltens vermittelt, so dass innovatives Verhalten nicht als Selbstzweck, sondern als Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes erlebt wird, was wiederum die Bedeutung und Sinnhaftigkeit unterstreicht.¹³⁶¹

Umfängliche Partizipation am Innovationsprozess wird in der Praxis jedoch nicht oder nur unzureichend ermöglicht:

Detailauswertung der Interviews in der Automobilindustrie: Die zwei Unternehmen, die für Produktinnovationen eine separate Koordinationsstelle eingerichtet haben, betonen, dass konzeptionell eine **Partizipation** der Ideenträger bei der Umsetzung ihrer Idee angedacht ist, in Praxis die Umsetzung jedoch nicht erfolgt, da Mitarbeiter aus der Linie zur weiteren Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Ideen nicht freigestellt werden. Die zwei Unternehmen, die Produktinnovationen ohne ein institutionalisiertes Innovationsmanagement fördern, ermöglichen Mitarbeitern ebenfalls nicht die volle Partizipation an der Umsetzung von Ideen.

Ein Interviewpartner formulierte es so: „die Beteiligung an der Weiterentwicklung und Umsetzung einer Idee erfolgt allenfalls auf dem kleinen Dienstweg“. Die anderen vier Unternehmen, die vor allem über das BVW Innovationen fördern, ermöglichen ihren Mitarbeitern die Weiterentwicklung und Umsetzung eigener Ideen nur, wenn sie im eigenen Bereich umgesetzt werden können, was i.d.R. nur auf inkrementale Verfahrensinnovationen zutrifft. Bei Produktinnovationen und der Umsetzung von Ideen für Verfahrensinnovationen, die andere Bereiche tangieren, wird eine Partizipation bei der Weiterentwicklung und Umsetzung der Idee ausgeschlossen. Eines dieser vier Unternehmen weist zusätzlich darauf hin, dass laut Betriebsvereinbarung eine Idee, die selbst umgesetzt werden kann, keine Idee im Sinne des BVWs ist. Ideen, die bereichsübergreifend umgesetzt werden müssen, werden zur Umsetzung an die betroffenen Bereiche weitergeleitet.

Ideenträger werden in den befragten Unternehmen als **Ideenlieferant** betrachtet, die je nachdem ob es die Zeit zulässt und je nachdem welches Verständnis von Innovationsmanagement die jeweilige Führungskraft hat, über den Stand der Umsetzung ihre Ideen informiert werden. Im BVW werden die eingereichten Ideen ausschließlich von definierten Gutachtern bewertet, ohne dass der Ideenträger eingebunden wird.

Drei Interviewpartner bemerken, dass eine umfassende Partizipation des Ideenträgers in den weiteren Umsetzungsprozess zur Motivation zu innovativem Verhalten beim Ideenträger selbst aber auch bei Dritten beitragen würde.

In der Literatur werden diverse Formen der Gruppenorganisation zu Bewältigung von Innovationsprozessen diskutiert. Dabei handelt es sich um geplante Innovationsprojekte, deren Abwicklung je nach Neuigkeitsgrad der Innovation in unterschiedlichen Formen der Projektorganisation empfohlen

¹³⁶⁰ Schmidt (1994), S. 541

¹³⁶¹ Vgl. Kapitel 2.2.1 Merkmale und Charakteristik des Innovationsprozesses und Diebold (1998)

wird, beispielsweise die Einrichtung von KVP-Teams, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei der Verfahrensanwendung bearbeiten sollen.¹³⁶²

Die Herausforderung der hier untersuchten Praxisbeispiele besteht jedoch darin, Mitarbeitern, die freiwillig und ungeplant einen Beitrag zu Innovationsprozessen leisten oder durch ihre Ideen einen Innovationsprozess anstoßen, die Partizipation an Innovationsprozessen zu ermöglichen. Insbesondere Ideenträgern sollte die Möglichkeit geboten werden, sich an der Weiterentwicklung ihrer Ideen zu beteiligen.

In der Praxis verhindern i.d.R. organisatorische Restriktionen, wie z.B. eine exakte Planung von Aufgaben zu Kapazitäten und knappen Ressourcen, dass Mitarbeitern aus den ‚Routinetätigkeiten‘ freigestellt werden, um aktiv den weiteren Verlauf des Innovationsprozesses mit zu gestalten. Ein Kennzeichen von Delegation und Gestaltungsfreiraum ist jedoch, dass betroffene Mitarbeiter die Entscheidung über das Maß der Partizipation selbst treffen können müssen. Ggf. ist es für den Mitarbeiter wichtiger über den Fortschritt der Ideenumsetzung angemessen informiert zu werden, als die Umsetzung selbst zu begleiten. Oder er bevorzugt eine stellenweise Partizipation, die er im Rahmen des eigenen Gestaltungsfreiräume der Aufgabebearbeitung selbst ermöglichen kann. Will der Ideenträger jedoch den Innovationsprozess vollständig begleiten, ist dies durch kulturelle Bedingungen und organisatorische sowie Personalführungsinstrumente zu ermöglichen. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur bringt dem Streben nach voller Partizipation an Innovationsprozessen eine hohe Wertschätzung entgegen und ist Basis dafür, dass die Führungsinstrumente des Unternehmens entsprechend gestaltet werden. So wird im Rahmen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur der *organizational slack*¹³⁶³ bewusst gestaltet und so genutzt, dass eine Partizipation am Innovationsprozess möglich ist, ohne dass andere wichtige Aufgaben unerledigt bleiben. Unterstützt wird dies weiterhin durch flexible Systeme der Personalrotation¹³⁶⁴, die unter Berücksichtigung des Qualifikationsbedarfes der Mitarbeiter unternehmensübergreifend Kapazitätsengpässe für definierte Zeiträume ausgleichen können.

Innerhalb des BVWs stellen die detaillierten Definitionen dessen, was als Innovation zu bewerten ist und was nicht und die strikte Trennungen zwischen ‚Ideenlieferant‘ und ‚Gutachter‘ weitere organisatorische Hemmnisse für innovatives Verhalten dar.¹³⁶⁵ Diese strikte Trennung innerhalb des BVWs ist in der Praxis zu ändern, indem bspw.:

- die Ideentransformatoren ihre Vermittlerrolle einnehmen und den Ideenträger in den Bewertungsprozess mit einbeziehen oder in Kontakt zu den Personen bringen, die die Idee bewerten;¹³⁶⁶

¹³⁶² Vgl. bspw. Zink, Braig (1995), S. 277ff., Bürgel u.a. (1996), S. 184ff., Roberts (1988), S. 18ff., Picot, Schneider (1988), S. 105ff., Buck (1992), S. 91f., Scholz (2000), S. 597, Kaltenbach (1998), S. 128ff.

¹³⁶³ Vgl. Kapitel 4.2.1.2 Ressourcenausstattung für Innovation

¹³⁶⁴ Vgl. Kapitel 4.2.3.2.1 Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung innovativen Verhaltens

¹³⁶⁵ Vgl. auch Buck (1992), S. 94ff., der diese Vorgehensweise in der Praxis des BVWs ebenfalls als dysfunktional i.S. der Förderung innovativen Verhaltens bewertet.

¹³⁶⁶ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.3 Koordination: Einsatz eines Innovationsnetzwerkes zur Sicherstellung einer prozessbegleitenden Unterstützung

- die Anerkennung einer Idee als Innovationsidee nicht davon abhängig gemacht wird, in welchen Bereich sie zum Einsatz kommt, sondern von ihrem Beitrag zum Innovationsverhalten des Unternehmens sowie zur Steigerung des Unternehmenswertes.

Nicht nur Ganzheitlichkeit i.S. von Partizipation am Innovationsprozess, auch die ganzheitliche Gestaltung von Routineaufgaben fördern innovatives Verhalten. Es muss selbstverständlich sein, den Gesamtkontext der eigenen Aufgabenbearbeitung zu kennen und über das eigene Aufgabengebiet hinaus zu blicken. So kann Kreativität angeregt werden und es können Ideen zur Verbesserung vorhandener Problemlösungen oder zu völlig Neuem generiert werden. Gleichzeitig wird die eigene Kompetenz und Urteilsfähigkeit gefordert und dadurch zur Weiterentwicklung angeregt.

Bei allen Bemühungen um die Gestaltung von komplexen Tätigkeiten, Handlungsspielräumen, Delegation und Partizipation ist die individuelle Situation der betroffenen Mitarbeiter zu beachten. Führungsverhalten ist nur eine Größe, die dazu beiträgt, Handlungsspielräume und neu gewonnene Kompetenzen effektiv zu nutzen. Unterstützende, nicht kontrollierende Führungskräfte und komplexe, herausfordernde Aufgaben wirken sich positiv auf innovatives Verhalten aus. Menschen, deren Kreativitätspotenzial eher unterdurchschnittlich entwickelt ist, können jedoch durch dieses Führungsverhalten u.U. überfordert werden.¹³⁶⁷ Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und sein Zutrauen in seine eigenen Fähigkeiten sind deshalb ebenso wichtige Einflussfaktoren auf die Aufgabengestaltung. Das Gefühl der Unsicherheit und Überforderung beim Einzelnen verhindert eher innovatives Verhalten, weshalb in der Praxis bei der Gestaltung des Ausmaßes an Komplexität, Freiraum, Delegation und Partizipation die Einschätzungen des jeweiligen Mitarbeiters individuell zu berücksichtigen sind.¹³⁶⁸ Dazu sind ausführliche Mitarbeitergespräche zu führen, in denen die Selbsteinschätzung sowie Neigungen und Interessen des Mitarbeiters gemeinsam analysiert werden können, so dass das Maß an Handlungsspielraum, Komplexität der Aufgabe und Verantwortung angemessen definiert und in regelmäßigen Abständen ggf. modifiziert werden kann.¹³⁶⁹

4.2.4.4 Wirkung von Charisma auf die Förderung innovativen Verhaltens

Trotz des Versuches, möglichst konkrete Hinweise zur Gestaltung des Führungsverhaltens, des Zielvereinbarungsprozesses und der Aufgabengestaltung zu geben, ist bei der direkten Führung und bei den vergleichsweise unmittelbar wirkenden Elementen der indirekten Führung immer zu beachten, dass die Ausgestaltung und Wirkung der Maßnahmen von der jeweiligen Führungskraft geprägt werden. Über die Person kommt es zur Identifikation.¹³⁷⁰ Insbesondere dann, wenn die Person charismatisch ist, d.h. „erlebnismässig allgegenwärtig und nicht austauschbar erscheint.“¹³⁷¹ Deshalb ist bei dem Versuch, innovationsfördernde Führung zu definieren, auch auf weniger exakt beschreibbare Phänomene zurückzugreifen, wie das Charisma einer Führungskraft. Charisma ist die spezifische

¹³⁶⁷ Vgl. Oldham, Cummings (1996), S. 626, die feststellen, dass Menschen mit wenig ausgeprägter Kreativität Handlungsspielraum nicht effektiv nutzen konnten und so gesehen eher negativ darauf reagieren.

¹³⁶⁸ Vgl. auch Hommrich u.a. (1994), S. 78

¹³⁶⁹ Vgl. Schlicksupp (1994), S. 33ff.

¹³⁷⁰ Vgl. von Rosenstiel (1999a), S. 11, Wunderer (1995), S. 192

¹³⁷¹ von Rosenstiel (1999a), S. 11 und vgl. Wunderer (1993), S. 642

Ausstrahlung einer Führungskraft, die unabhängig von fachlichen Fähigkeiten eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern hat. Empirische Analysen zeigen, dass Mitarbeiter charismatische Führungskräfte als signifikant dynamischer erleben als Führungskräfte, die rein rational über die Vereinbarung von Zielen und definierte Austauschbeziehungen führen.¹³⁷²

Charismatische Führung ist eine Art **transformationale Führung**.¹³⁷³ Bei transformationaler Führung werden Mitarbeiter durch die Persönlichkeit der Führungskraft dazu gebracht, ihr Anspruchsniveau radikal zu verändern und „sich ggf. für ‚höhere‘ und auch andere Ziele einzusetzen“¹³⁷⁴. Im Vordergrund stehen eine emotionale und intellektuelle Verbindung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, durch die kognitiven Strukturen, bspw. das Orientierungswissen, von Mitarbeitern verändert werden können. Die transformationale Führung geht davon aus, dass Mitarbeiter durch transformationale Führung mehr erreichen wollen, als das ursprüngliche Eigeninteresse zu befriedigen.¹³⁷⁵

Charismatische Führung ist dabei nicht einfach die Summe der zuvor dargelegten Hinweise zur Gestaltung von innovationsfördernder Führung. Charismatische Führung zeichnet sich durch eine besonders glaubwürdige Vermittlung von Werten, Visionen und Vertrauen aus. Charismatische Führungskräfte nehmen über ihre starke und bewunderte Ausstrahlung in besonderem Maß eine Vorbildfunktion ein. Zielbezogenes Führen erfolgt stärker als bei weniger charismatischen Führungskräften über die symbolische Wirkung des eigenen Verhaltens: Gesten, Anerkennung, Bemerkungen, Lob, Kritik der charismatischen Führungskraft zeigen, wie sie bestimmte Verhaltensweisen und Ergebnisse bewertet. Wegen der besonderen Vorbildfunktion charismatischer Führungskräfte wird die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter relativ schnell auf die erwünschten Verhaltensweisen und Ergebnisse gelenkt, wodurch automatisch zielbezogenes Führen entsteht.¹³⁷⁶ Hinzu kommt, dass Führungskräfte, die durch ihre wahrgenommene Ausstrahlung vergleichsweise leicht auf Emotionen und Wertegefüge anderer Einfluss nehmen, dazu beitragen können, dass sich die Motivation von Mitarbeitern auf eine höhere Ebene entwickelt.¹³⁷⁷ Die positive Wirkung von Anerkennung auf das eigene Selbstwertgefühl und die Selbstachtung wird durch das besondere Ansehen und die starke Vorbildfunktion charismatischer Führungskräfte deutlich verstärkt, was sich überdurchschnittlich hoch auf die Motivation auswirkt.¹³⁷⁸

Ausgewählte empirische Untersuchungen bestätigen die Beobachtung, dass transformationale Führung eine hohe positive Wirkung auf die Motivation hat, was sich in zusätzlicher Anstrengung und in der Effektivität der Leistung sowie der (Aufgaben-)Zufriedenheit zeigt.¹³⁷⁹ WUNDERER bescheinigt charismatischer Führung vor allem in „Krisensituationen und bei angestrebten Innovationen und dem

¹³⁷² Vgl. Scholz (2000), S. 954, Wunderer (1993), S. 642f., von Rosenstiel (1999a), S. 11

¹³⁷³ Mit der transformationalen Führung wurden die Ansätze der transaktionalen Führung in den 80er Jahren sukzessive durch neue Formen des ‚Leadership‘ ergänzt. Vgl. Scholz (2000), S. 948f., Wunderer (1993), S. 643

¹³⁷⁴ Scholz (2000), S. 949

¹³⁷⁵ Vgl. Scholz (2000), S. 948ff.

¹³⁷⁶ Vgl. Wunderer (1993), S. 643, Scholz (2000), S. 957

¹³⁷⁷ Vgl. Wunderer (1993), S. 643, Scholz (2000), S. 955f.

¹³⁷⁸ Vgl. Scholz (2000), S. 956f.

¹³⁷⁹ Vgl. hierzu die empirischen Untersuchungen, die bei Wunderer (1993), S. 645 und Scholz (2000), S. 948ff. angeführt sind.

Wirken von Promotoren in einer Organisation“¹³⁸⁰ eine besonders positive Wirkung. SCHOLZ spricht in diesem Zusammenhang von einer „neuen Form der Führung, wie sie als besonders richtig und typisch für das 21. Jahrhundert sein könnte.“¹³⁸¹

Andererseits ist davor zu warnen, nur einseitig die positive Wirkung charismatischer Führung zu betrachten. Die Wirkung charismatischer Führung beruht alleine auf dem Ansehen der Führungskraft und ist unabhängig von der Situation. Dieser nicht-situative, in hohem Ausmaß auf die Person fixierte Ansatz der Führung birgt die Gefahr einer zu starken personenfixierten Identifikation, die zu Gefolgschaft anstatt zu aktiven und selbständig denkenden Mitwirken verleitet und gerade dadurch das Kreativitätspotenzial des Einzelnen untergraben kann. Führung, die ihre steuernde Wirkung nur aus dem Charisma der Führungskraft bezieht, kann – meist sogar unbewusst – zu Alleinherrschaft führen, bei der die Führungskraft unangefochten herrscht, anstatt kooperativ zu führen. Destruktive Verhaltensweisen charismatischer Führungskräfte, wie z.B. selbstbedienende Verhaltensweisen, wechselnde Launen und unfaires Verhalten gegenüber anderen werden ggf. mit dem Argument, dass auch negative Eigenschaften Charisma definieren, u.U. akzeptiert.¹³⁸²

Abgesehen von den aufgezeigten Gefahren charismatischer Führung, die vor allem bei Unterstellung einer extremen, unreflektierten Ausprägung des Charismas der jeweiligen Führungskraft offenbar werden, besteht in der Praxis folgende Problematik: Charismatische Führung kann nur schwer antrainiert werden. Führungskräfte können zwar hinsichtlich der Wirkung, die sie bei anderen erzeugen, sensibilisiert werden, wodurch Ansatzpunkte zur Verbesserung des eigenen Verhaltens gefunden werden können. Charisma an sich ist jedoch Teil der Persönlichkeitskompetenz¹³⁸³ und kann kaum trainiert werden. Hinzu kommt, dass sich für Nachfolger Probleme ergeben können, erfolgreich zu führen,¹³⁸⁴ wenn sie durch den Anspruch der Umwelt vor die Aufgabe gestellt werden, die empfundene Lücke im betrieblichen Beziehungsgeflecht auszufüllen. Dieses ist nämlich alleine durch die individuelle Persönlichkeit des Vorgängers geprägt, weshalb es per Definition vom Nachfolger nie auf die gleiche Weise beeinflusst werden kann.

Wegen der einerseits positiven Wirkung charismatischer Führung kann auf diese im Rahmen der Förderung von innovativem Verhalten durch Führung nicht verzichtet werden. Wegen den zu erwartenden Problemen der Umsetzung in der Praxis und der Gefahr der Überbewertung charismatischer Führungspersönlichkeiten kann die charismatische Führung andererseits auch nicht als alleiniges Prinzip die Führungsgrundsätze des Unternehmens bestimmen. Sie muss vielmehr die innovationsfördernden Eigenschaften des Führungsverhaltens (Freiraum geben, Verantwortung delegieren, persönliche Unterstützung zeigen, Sicherheit über Anerkennung als Person geben) und Instrumente der transaktionalen Führung, wie z.B. Zielvereinbarungen, wo nötig und möglich ergänzen können. Die Notwendigkeit ergibt sich dabei aus der anzutreffenden Führungssituation. Die Möglichkeit ergibt sich aus der

¹³⁸⁰ Wunderer (1993), S. 643

¹³⁸¹ Scholz (2000), S. 949

¹³⁸² Vgl. Wunderer (1993), S. 643, Scholz (2000), S. 951 und 957

¹³⁸³ Vgl. zur Definition der Kompetenzarten und deren Förderung im Rahmen der Personalentwicklung Kapitel 4.2.3 Individuelles Können für Innovation.

¹³⁸⁴ Vgl. Scholz (2000), S. 957

Existenz charismatischer Führungskräfte, deren Persönlichkeitskompetenz jedoch innovatives Verhalten prinzipiell fördern muss. Dieses ist wiederum durch die Personalauswahl und die Wahl von Führungskräften sowie die Definition von Anforderungen an (potenzielle) Führungskräfte sicher zu stellen.¹³⁸⁵

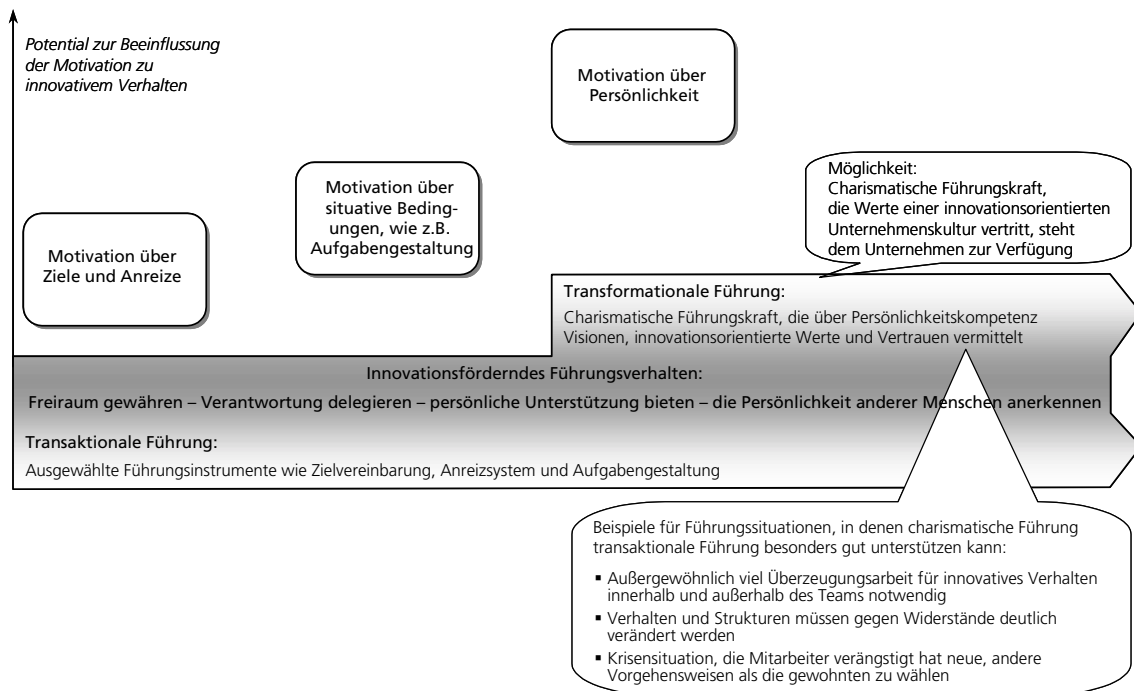


Abbildung 80: Hypothesen über den schematischen Zusammenhang von transaktionaler Führung und charismatischer Führung zur Förderung innovativen Verhaltens

4.2.4.5 Zusammenfassung und Wirkung auf Schlüsselfaktoren

Das ‚Persönliche Wollen‘ zu innovativem Verhalten ist die hinreichende Bedingung dafür, dass das kreative Potenzial und das ‚Individuelle Können‘ zu Innovation für das Unternehmen überhaupt nutzbar wird. Maßnahmen des ‚Situativen Ermöglichens‘, des ‚Soziale Dürfens‘ und des ‚Individuellen Könnens‘ für Innovation sind wirkungslos, wenn Mitarbeiter nicht bereit sind, ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial zu innovativem Verhalten dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Verhindert Demotivation die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für eine Idee bzw. das Unternehmen einzusetzen, gehen dem Unternehmen wesentliche Wettbewerbspotenziale verloren. Unternehmen, die den Einsatzwillen ihrer Mitarbeiter zerstören – und sei es nur durch Missachtung –, werden nur auf explizites Wissen als Quelle und Treiber von Innovationen zurückgreifen können. Die für einen vergleichsweise hohen Neugigkeitsgrad der Innovation wichtige Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen und der Einsatz von Kreativität werden behindert bzw. dem Unternehmen verweigert. Nicht artikuliert bzw. artikulierbare Bedürfnisse von Kunden bleiben dem Unternehmen verschlossen und Produktinnovationen beschränken sich mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf, existierende Produkte in den vorhandenen Leistungsdimensionen inkremental weiter zu entwickeln. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann so nicht generiert werden.¹³⁸⁶

¹³⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.2.3.1.1 Fit zwischen individueller Werthaltung und Unternehmenskultur und Kapitel 4.2.3.2.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Karriereplanung

¹³⁸⁶ Vgl. von Krogh, Durisin (1998), S. 37

Die Förderung des ‚Persönlichen Wollens‘ zur Innovation erfolgt nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit weniger durch aktive Einflussnahme von Dritten, als vielmehr durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen innerhalb derer sich Motivation zu innovativem Verhalten entfalten bzw. entwickeln kann. Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen für innovatives Verhalten in Unternehmen stellen letztlich alle bereits analysierten Verhaltensdeterminanten und Gestaltungsparameter dar. Vergleichsweise direkt und unmittelbar auf das ‚Persönliche Wollen‘ wirken jedoch die Parameter Führungsverhalten, Zielvereinbarung und Anreizsystem sowie Aufgabengestaltung.

Die Motivation zu innovativem Verhalten wird positiv beeinflusst, wenn diese Parameter im Unternehmen wie in Abbildung 81 zusammengefasst gestaltet sind.

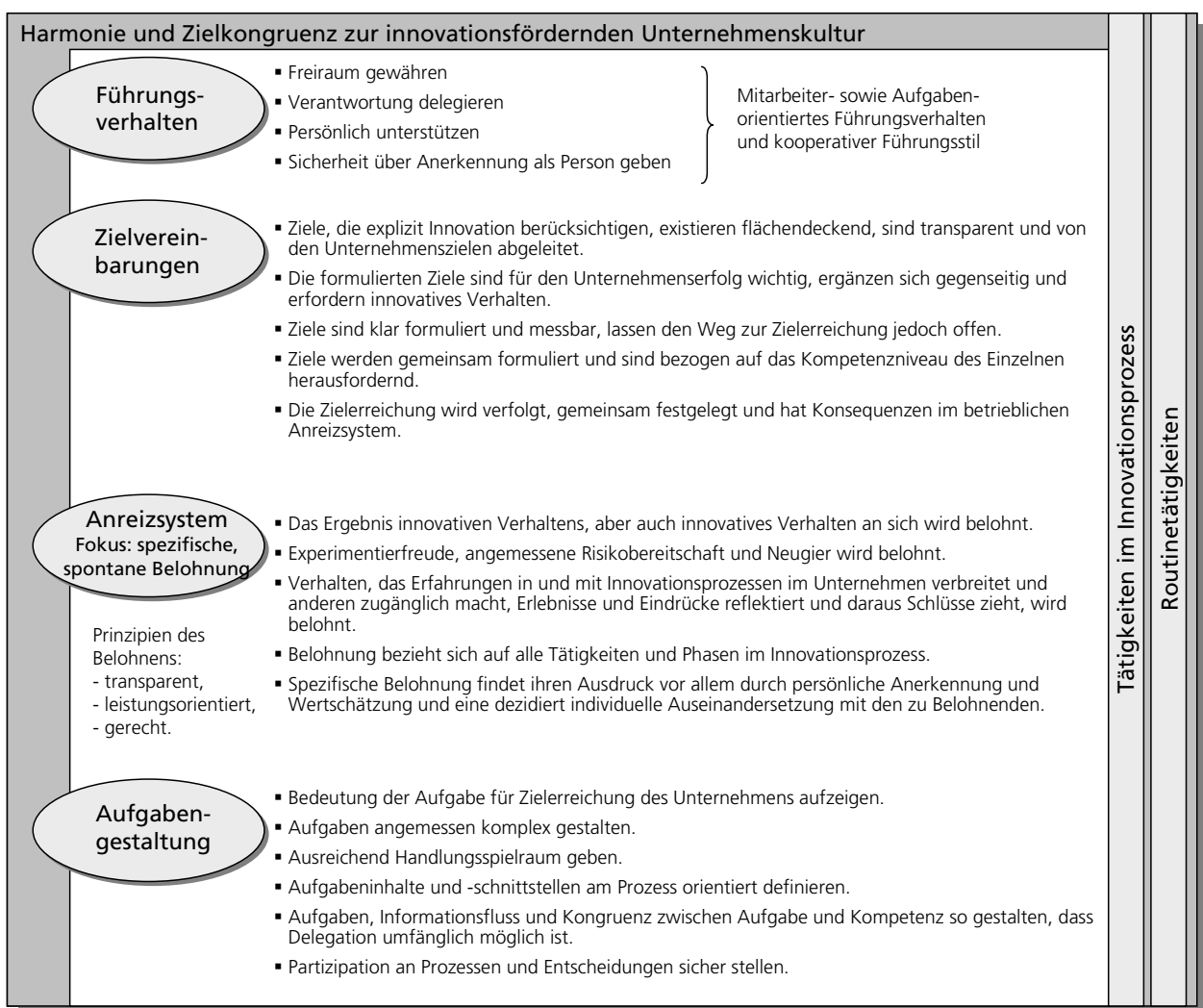


Abbildung 81: Schwerpunkte der Maßnahmen zur Förderung des ‚Persönlichen Wollens‘ zur Innovation

Die Parameter **Führungsverhalten**, **Zielvereinbarung** und **Anreizsystem** sowie **Aufgabengestaltung** sind nicht unabhängig voneinander. Sie müssen sowohl zueinander als auch zur innovationsfördernden Unternehmenskultur inhaltlich kongruente Werte und Ziele ansprechen und haben Gültigkeit für die Bewältigung von Innovationsprozessen als auch für die Gestaltung von Routine-

aufgaben: Führungsverhalten so auszurichten, dass es dem Einzelnen Freiraum lässt und Verantwortung delegiert bedingt bspw. Routineaufgaben so zu definieren, dass Handlungsspielraum und Übernahme von Verantwortung überhaupt möglich ist. Dieser Handlungsspielraum muss auch bei der Beteiligung an Innovationsprozessen gewährleistet sein. Das Ausnutzen des Freiraums wird ferner durch die beschriebene Gestaltung des Zielvereinbarungsprozesses ermöglicht und ist im Anreizsystem entsprechend positiv zu verankern.

Spezifische, spontane Belohnung, als ein Element des betrieblichen Anreizsystems, auf das sich die vorliegenden Arbeit konzentriert, findet ihren Ausdruck vor allem durch persönliche Anerkennung und Wertschätzung und eine dezidiert individuelle Auseinandersetzung mit den zu Belohnenden. Belohnt wird dabei immer der Mensch und nicht die Stelle, die er bekleidet oder Ebene in die er eingeordnet ist.¹³⁸⁷ In Summe steht bei der Gestaltung von Anreizen zur Förderung innovativen Verhaltens die Vermeidung dysfunktionaler Effekte zur innovationsfördernden Unternehmenskultur im Vordergrund, so dass der skizzierte Prozess der Belohnung mit folgendem Zitat charakterisiert werden kann: Es soll verhindert werden, dass „richtige Anreize falsch“¹³⁸⁸ eingesetzt werden. Denn innovationsorientierte Anreizsysteme belohnen die Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit den Normen und Werten der innovationsfördernden Unternehmenskultur in Einklang stehen. Sie fordern von den Beteiligten schnelles Feedback und machen unmissverständlich klar, dass ein Verhalten wider innovationsorientierte Normen und Werte nicht belohnt wird.¹³⁸⁹ Sie stellen somit eine unterstützende Maßnahme zur Gestaltung und Weiterentwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur dar.

Obwohl die befragten Unternehmen immateriellen und materiellen Anreizen einen hohen Wert zur Förderung innovativen Verhaltens beimessen, ist nach Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung der Schwerpunkt auf die Gestaltung von Zielvereinbarungsprozessen, Aufgaben und Führungsverhalten zu legen. Letzteres beeinflusst wiederum die Anwendung aller Führungsinstrumente, damit auch den Prozess der Belohnung. Auch BULLINGER, KORGE arbeiten heraus, dass bspw. entsprechend gestaltete Aufgaben die Motivation stärker beeinflussen als Anreizsysteme.¹³⁹⁰

SCHEIN geht in seinen Aussagen weiter und stellt fest: „Die Schaffung und die Steuerung von Kultur machen die einzige wirkliche Tätigkeit von Führungspersönlichkeiten aus [...] Führungspersönlichkeiten schaffen und verändern Kulturen, während Manager und Verwaltungskräfte darin leben.“¹³⁹¹

Führungskräfte, die innovatives Verhalten bei sich und anderen fordern und fördern, setzen in ihrem Verhalten, je nach Führungssituation, **sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientierte** Schwerpunkte. Der Führungsstil ist generell **kooperativ** auszugestalten. Dies ist nur eine Voraussetzung, aber noch kein Garant für Erfolg in innovationsorientierten Führungssituationen.¹³⁹² Bedingung dafür, dieses

¹³⁸⁷ Vgl. Fuchs (1998), S. 89

¹³⁸⁸ Kriegesmann (1993), S. 177

¹³⁸⁹ Vgl. Tushman, O'Reilly (1998), S. 185

¹³⁹⁰ Vgl. Bullinger, Korge (2000), S. 127

¹³⁹¹ Schein (1995), S. 20 und ähnlich Bullinger, Korge (2000), S. 131, Diehl (1987), S. 102, von Rosenstiel (1999b), S. 188

¹³⁹² Vgl. Nütten, Saueremann (1988), S. 211, Warnecke (1996), S. 183

Führungsverhalten in effektiver Interaktion mit Mitarbeitern anwenden zu können, ist eine ausreichende soziale Kompetenz, die die Fähigkeit zur Kommunikation einschließt, und eine ausreichende fachliche Kompetenz, die inhaltliche Partizipation ermöglicht. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitern die Chance zu geben, sich diese Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung – wie bereits dargelegt¹³⁹³ – entsprechend anzueignen bzw. weiter auszubauen. So kann in der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ein Umfeld entstehen, das¹³⁹⁴

- Offenheit und Vertrauen signalisiert und autoritäres Gehabe vermeidet,
- für schöpferische Unruhe sorgt, indem für alle – bezogen auf ihre individuelle Kompetenz – herausfordernde Ziele und komplexe Aufgaben definiert werden,
- Neugier zulässt und dazu stimuliert, mit neuen Ideen zu experimentieren,
- auch zunächst nicht zielgerichtete Ideen zulässt, die in intensiven Diskussionen inhaltlich bearbeitet oder auch verworfen werden,
- Fehler als Lernchancen begreift.

Diese positiven Effekte des Führungsverhaltens werden in ihrer Wirkung unterstützt, wenn **charismatische Führung** zielgerichtet eingesetzt wird. Der Umgang mit Instrumenten der transaktionalen Führung sowie das intellektuelle Begreifen der Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens kann und muss von jeder Führungskraft erlernt werden. Charismatische Führung hingegen kann nicht antrainiert werden, ist aber dort – wo vorhanden und bezogen auf die Führungssituation sinnvoll – bewusst zur Förderung innovativen Verhaltens einzusetzen. Ist die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Förderung innovativen Verhaltens so groß wie hier zugrunde gelegt, kann auf die Chancen, die charismatische Führung beinhaltet, nicht verzichtet werden. Charismatische Führung allerdings als eine fest einzuplanende oder gar alleinige Größe zur Förderung innovativen Verhaltens zu betrachten, ist aus den zuvor dargelegten Gründen¹³⁹⁵ nicht sinnvoll.

Die Gestaltungsparameter des ‚Persönlichen Wollens‘ haben einen positiven Einfluss auf die Schlüsselfaktoren **Sensibilität, Offenheit und Kreativität**, indem sie sich einerseits innerhalb des gegebenen Freiraums entfalten können und andererseits durch anspruchsvolle Ziele und komplexe Aufgaben direkt gefordert werden. Durch die individuelle Ausgestaltung des Führungsverhaltens und die Tatsache, dass Führung auch als symbolische Führung i.S. eines Vorbilds gelebt wird, kann darüber hinaus die Ausprägung innovativen Verhaltens zugunsten ausgewählter Schlüsselfaktoren vergleichsweise direkt durch das Führungsverhalten und die Einflussnahmen der Führungskraft auf die Gestaltungsparameter angesprochen und gefördert werden. Der positive Einfluss auf die Motivation, innovatives Verhalten zu leben, ist dabei für alle Rollenträger im Innovationsprozess realisierbar.

Unter den in der Unternehmenspraxis analysierten Bedingungen und identifizierten Handlungsbedarfen sind Führungskräfte in den Unternehmen vor allem über den nicht-instrumentellen Charakter von innovationsfördernder Führung aufzuklären. Sie sind weiterhin davor zu warnen, dass eine isolierte, innovationsfördernde Gestaltung ausgewählter Führungsinstrumente zur Förderung

¹³⁹³ Vgl. Kapitel 4.2.3.2 Innovationsfördernde Personalentwicklung

¹³⁹⁴ Vgl. Zimmer (2001), S. 63

¹³⁹⁵ Vgl. Kapitel 4.2.4.4 Wirkung von Charisma auf die Förderung innovativen Verhaltens

innovativen Haltens nicht ausreichend ist. Entsprechend ergeben sich für die innovationsfördernde Gestaltung des Führungsverhaltens, der Zielvereinbarungen und des Anreizsystems, der Aufgabengestaltung und der charismatischen Führung in der Unternehmenspraxis folgende Schwerpunkte:

■ **Führungsverhalten**

Förderung des Bewusstseins der Führungskräfte dafür, welchen Einfluss ihr eigenes Verhalten auf die Kulturgestaltung und das Verhalten von Mitarbeiter hat: Entwicklung der Sensibilität für die symbolische Wirkung des Führungsverhaltens durch bspw. Selbstreflexion.

Aktive Beschäftigung mit dem Menschenbild des ‚complex man‘ zur Förderung des Verständnisses für die Notwendigkeit einer individuellen Beschäftigung mit dem einzelnen Mitarbeiter und zur Förderung des Vertrauens in den Leistungswillen von Mitarbeitern.

■ **Zielvereinbarung und Anreizsystem**

Einführung eines flächendeckenden Systems der Zielvereinbarung, das strategische Ziele für jede Ebene transparent operationalisiert und Ziele für Innovation explizit aufnimmt.

Aufklärung über die Wirkung von Anreizsystemen, die als Führungsinstrument Versäumnisse des Führungsverhaltens nicht kompensieren können und die (intrinsische) Motivation zu innovativem Verhalten weniger nachhaltig fördern können, als in der Praxis angenommen.

Gleichzeitig ist darüber aufzuklären, dass persönliche Anerkennung und Wertschätzung Formen der Belohnung für innovatives Verhalten sind, die budgetunabhängig und individuell von jeder Führungskraft eingesetzt werden können.

■ **Aufgabengestaltung**

Schaffen einer Vertrauensbasis im Rahmen der Gestaltung des Führungsverhaltens, die die Voraussetzung dafür ist, dass Handlungsfreiräume gegeben werden und Delegation sowie Partizipation umfassend erfolgen können.

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass Verantwortung für delegierte Aufgaben nicht nur formal gefordert wird, sondern konsequent bis zum Abschluss der Tätigkeit spürbar ist, durch bspw. Zurücknahme von Kontrolle und eigenständige Vertretung der Ergebnisse in Entscheidungsgremien.

Generell Partizipation an betrieblichen Entscheidungen sicherstellen und speziell die Partizipation von Ideenträgern am Innovationsprozess ermöglichen.

■ **Charismatische Führung**

Offener Umgang mit dem Phänomen, das manche Führungskräfte erlebnismässig allgegenwärtig sind und nicht als austauschbar erscheinen. Nutzung dieses Potenzials zur Förderung innovativen Verhaltens durch bewusste Platzierung charismatischer Führungskräfte im Unternehmen an Schlüsselpositionen.

Unter der Berücksichtigung der normativen Aussagen der Principal-Agent-Theorie¹³⁹⁶ soll von folgenden Auswirkungen der Gestaltungsempfehlungen auf die Agency-Kosten ausgegangen werden:

Unter der Prämisse, dass die Förderung innovativen Verhaltens bei möglichst vielen Mitarbeitern zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt, soll davon ausgegangen werden, dass

- durch ein innovationsförderndes Führungsverhalten,
- die flächendeckende Einführung eines Zielvereinbarungssystems, das Innovationsziele berücksichtigt und
- durch die innovationsfördernde Ausgestaltung des Anreizsystems, mit einiger Wahrscheinlichkeit dazu beigetragen werden kann, dass die Agency-Kosten – beeinflusst durch hidden actions und hidden intentions – reduziert werden.

¹³⁹⁶ Vgl. Kapitel 1.5 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

4.3 Sicherstellen der Veränderungsfähigkeit innovativen Verhaltens

Bei der Implementierung von Maßnahmen zur Innovationsförderung im Unternehmen ist darauf zu achten, dass diese selbst fortwährend hinsichtlich notwendiger Weiterentwicklungen und Anpassungen an Veränderungen der unternehmensinternen und -externen Umwelt überprüft werden. Nur so kann verhindert werden, dass innovationsfördernde Maßnahmen selbst zum Status quo werden und damit ggf. zu potenziellen Hemmnissen für Innovation.

Änderungen hin zu innovativem Verhalten, aber auch die Veränderungen der Maßnahmen zu Innovationsförderungen, erfordern Verhaltensänderungen. Verhaltensänderungen sind das Ergebnis von Lernprozessen. Um zu verhindern, dass unternehmensumfassende Maßnahmen zur Innovationsförderung nicht zu Innovationshemmnissen werden, sind vor allem organisationale Lernprozesse zu betrachten, die jedoch auf individuellen Lernprozessen basieren. Deshalb werden im Folgenden kurz generelle Erkenntnisse **individueller Lernprozesse**, deren Einflussfaktoren und die verschiedenen Arten des Lernens, die in unterschiedlicher Ausprägung Einfluss auf die Wissensbasis des Menschen nehmen, erläutert.

„Lernen ist im Allgemeinen ein Sammelbegriff für Prozesse im Organismus, die durch Erfahrung¹³⁹⁷ entstehen und zu Veränderung des Verhaltens führen.“¹³⁹⁸ Das Spektrum der Lernvorgänge bewegt sich zwischen dem simplen Einstudieren einer festen Reaktion auf einen Reiz und dem komplexen Prozess der Wissenserzeugung bzw. des -erwerbs, worauf sich die vorliegende Arbeit vornehmlich bezieht.¹³⁹⁹ Lernen ist nicht direkt beobachtbar. Der Lernerfolg kann aus der dauerhaften Veränderung des Verhaltens erschlossen werden. Allerdings gilt dieses nicht umgekehrt: Nicht alles, was erlernt wurde, ist auch unmittelbar in einer Verhaltensänderung ersichtlich. Der Lernerfolg wird dann nicht sichtbar, wenn Störfaktoren die Verhaltensänderung nicht zulassen. Störfaktoren können die Situation an sich sein, zu geringe oder zu hohe Motivation oder die Dominanz eines Motivs, das der (intendierten) Verhaltensänderung zu wider läuft. Hat ohne feststellbare Verhaltensänderung trotzdem Lernen stattgefunden, wird dies latentes Lernen genannt. Beim latenten Lernen verändert sich das Verhaltenspotenzial, d.h. das „was man weiß“¹⁴⁰⁰ hat sich verändert, ohne dass es „zum Ausdruck kommt“¹⁴⁰¹. Es wird erst feststellbar, wenn sich die Situation verändert und/oder die richtige Art und das richtige Ausmaß an Motivation vorhanden sind.¹⁴⁰² Lernen bedeutet also immer die Wissensbasis zu verändern. Dies vollzieht sich in einer Wechselbeziehung mit der Umwelt: Die Wissensbasis ist u.a. Grundlage des Verhaltens, das Reaktionen in der Umwelt auslöst. Diese werden wieder aufgenommen und interpretiert und verändern so erneut die Wissensbasis. Damit ist allerdings nicht nur ein ständiges

¹³⁹⁷ „Als Erfahrung wird bezeichnet, was uns im Laufe unseres Lebens widerfährt. [...] Erfahrung umfasst die Aufnahme von Informationen sowie deren Auswertung und Umsetzung und die Äußerung von Reaktionen, die die Umwelt beeinflussen.“ (Zimbardo, Gerrig (1998), S. 207)

¹³⁹⁸ Städtler (1998), S. 634

¹³⁹⁹ Vgl. Städtler (1998), S. 634, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 206

¹⁴⁰⁰ Zimbardo, Gerrig (1999), S. 206

¹⁴⁰¹ Zimbardo, Gerrig (1999), S. 206

¹⁴⁰² Vgl. Städtler (1998), S. 623, Zimbardo, Gerrig (1999), S. 206

Anreichern der Wissensbasis mit neuen Wissensbausteinen gemeint, sondern u.U. auch das Verlernen, d.h. Entsorgen von (alten) Wissensbausteinen und das Verändern einzelner Wissensbausteine.¹⁴⁰³

Wie eingangs erwähnt, findet Lernen auf individueller und organisationaler Ebene statt. Die Psychologie beschäftigt sich vornehmlich mit individuellem Lernen, während die Betriebswirtschaftslehre – im Rahmen systemtheoretischer Ansätze – Lernen von Systemen, wie z.B. Organisationen, in ihrer Gesamtheit betrachtet.¹⁴⁰⁴ Auch wenn Lernprozesse von Individuen und Organisationen zu unterscheiden sind, ist doch festzustellen, dass eine Organisation durch ihre Mitglieder handelt und lernt. „Die Gesamtleistung einer Organisation hängt daher sehr wohl von den Lernfähigkeiten ihrer Mitglieder [...] ab“¹⁴⁰⁵: Die Organisation konstituiert sich aus der Interaktion und Kommunikation der Individuen bzw. deren Mitglieder, mit jeweils einer individuellen Wissensbasis. Im Zuge der Interaktion und Kommunikation bildet sich eine gemeinsame, organisatorische Wissensbasis, die historisch bedingt ist. Handeln Individuen als Mitglieder der Organisation, d.h. nicht mehr im ausschließlich eigenen Kontext, ist sein Verhalten auch immer von der organisatorischen Wissensbasis, insbesondere von kollektiv geltenden Handlungsstrategien, Normen, Standards und Weltansichten geprägt. Die dem Verhalten folgenden Reaktionen der Umwelt werden zunächst durch einzelne Mitglieder der Organisation aufgenommen. Die Wahrnehmung und Interpretation der Reaktionen erfolgt also zunächst durch das Individuum, das jedoch vom kollektiven, d.h. organisationalen Kontext geprägt ist, was zu einer Veränderung der individuellen Wissensbasis führt. Das Individuum hat also im Kontext der Organisation gelernt. Im Zuge der Interaktion und Kommunikation der Mitglieder der Organisation kann nun diese Lernerfahrung in die Organisation aufgenommen werden und so die organisatorische Wissensbasis verändern. Dies kann natürlich wieder kollektive und individuelle Reaktionen zur Folge haben.¹⁴⁰⁶ Organisationales Lernen kann also sogar dadurch gefördert werden, dass den einzelnen Mitgliedern der Organisation ein größerer Spielraum für das Generieren neuen Wissens und das Sammeln von Erfahrung gegeben wird.¹⁴⁰⁷ Individuelles und organisationales Lernen unterscheiden sich vor allem durch die zugrunde liegende Wissensbasis und die damit verbundenen Einflussfaktoren¹⁴⁰⁸ (vgl. Abbildung 82). Die organisatorische Wissensbasis beinhaltet alles individuelle Wissen der Organisationsmitglieder (auch das nicht unmittelbar zugängliche) und darüber hinaus Wissen, das von allen Mitgliedern geteilt wird, Wissen, das an verschiedenen Stellen der Organisation zugänglich ist und auf das die Organisation prinzipiell Zugriff hat, Wissen darüber, dass es außerhalb der Organisation weitere Wissenspotenziale gibt (latentes Wissen) sowie alles sonstige Wissen der Umwelt.¹⁴⁰⁹

¹⁴⁰³ Vgl. Schüppel (1996), S. 35, Picot u.a. (2001), S. 506

¹⁴⁰⁴ Vgl. Picot u.a. (2001), S. 505f.

¹⁴⁰⁵ Picot u.a. (2001), S. 503 und vgl. Zahn, Dillerup (1995), S. 62

¹⁴⁰⁶ Vgl. Schüppel (1996), S. 98f.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Müller-Stewens, Pautzke (1991), S. 193

¹⁴⁰⁸ Vgl. z.B. Picot u.a. (2001), S. 503ff.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Schüppel (1996), S. 31

| Individuelles Lernen | ↔ ↔ | Kollektives Lernen |
|--|-----|---|
| verändert die individuelle Wissensbasis | | verändert die organisatorische Wissensbasis |
| gebunden an persönliche Erfahrung | | gebunden an überpersönliche Erfahrungswelten |
| verknüpft mit individuellen Bedürfnissen, Motiven und Interessen | | verknüpft mit kollektiven Zielen und Interessen |
| beeinflusst von individuellen Werthaltungen und Handlungsstrategien (individuelle mentale Modelle) | | kollektiv verbindliche Entscheidungsverfahren, normative Ordnung (geteilte mentale Modelle) |

Abbildung 82: Einflussfaktoren auf individuelles und organisationales Lernen

Organisationales Lernen umfasst sowohl das Lernen von Individuen in Organisationen, d.h. die Veränderung der individuellen Wissensbasis, als auch das Nutzen und die Veränderung der organisatorischen Wissensbasis. In Organisationen kann Lernen bereits durch das Nutzen bestimmter Elemente der organisatorischen Wissensbasis erfolgen, wenn durch die Nutzung Teile des organisatorischen Wissens aufgedeckt werden, die bisher nicht zugänglich oder sichtbar waren, z.B. latentes Wissen. Die Zusammensetzung der organisatorischen Wissensbasis macht deutlich, „warum Organisationen nur einen Teil des im Einzugsbereich liegenden Wissens für Entscheidungen (und Innovation) nützen.“¹⁴¹⁰ Neben den kollektiv geteilten Einflussfaktoren auf die organisatorische Wissensbasis existieren in Organisationen viele verschiedene Weltansichten und Denkstile, die nie vollständig der Organisation zugänglich sind, die aber mitentscheiden, was als legitimes, von allen Mitgliedern geteiltes Wissen anerkannt wird. Organisationales Lernen hat im Zusammenhang mit Innovation somit auch die Aufgabe, diese Wissenspotenziale für Innovationsprozesse nutzbar zu machen und notwendige Änderungen der organisatorischen Wissensbasis einzuleiten. In Abhängigkeit davon, wie umfassend und tief Lernen erfolgt, d.h. welche Wissensbausteine genutzt, verändert und weiterentwickelt werden, lassen sich nach ARGYRIS, SCHÖN¹⁴¹¹ die drei folgenden Arten oder Niveaus des Lernens unterscheiden. Abbildung 83 integriert individuelles und organisationales Lernen in einem Modell und fasst die verschiedenen Arten des Lernens zusammen.

¹⁴¹⁰ Schüppel (1996), S. 32

¹⁴¹¹ Vgl. im Folgenden Argyris, Schön (1978), S. 18ff., Argyris (1992), S. 8ff. und z.B. Picot u.a. (2001), S. 506, Zahn, Dillerup (1995), S. 64, Geißler (1994), S. 97ff., Müller-Stewens, Pautzke (1991), S. 195ff., McKee (1992), S. 236f., Castiglioni (1994), S. 30ff., Schüppel (1996), S. 21ff., die diese Unterteilung der Lernarten jeweils übernehmen oder sich darauf beziehen und Beispiele für weitere Konzepte zur Klassifizierung verschiedener Lernarten vorstellen. Alle Konzepte unterscheiden i.d.R. diese drei Varianten des organisationalen Lernens, auch wenn sie mit unterschiedlichen Begriffen belegt sind.

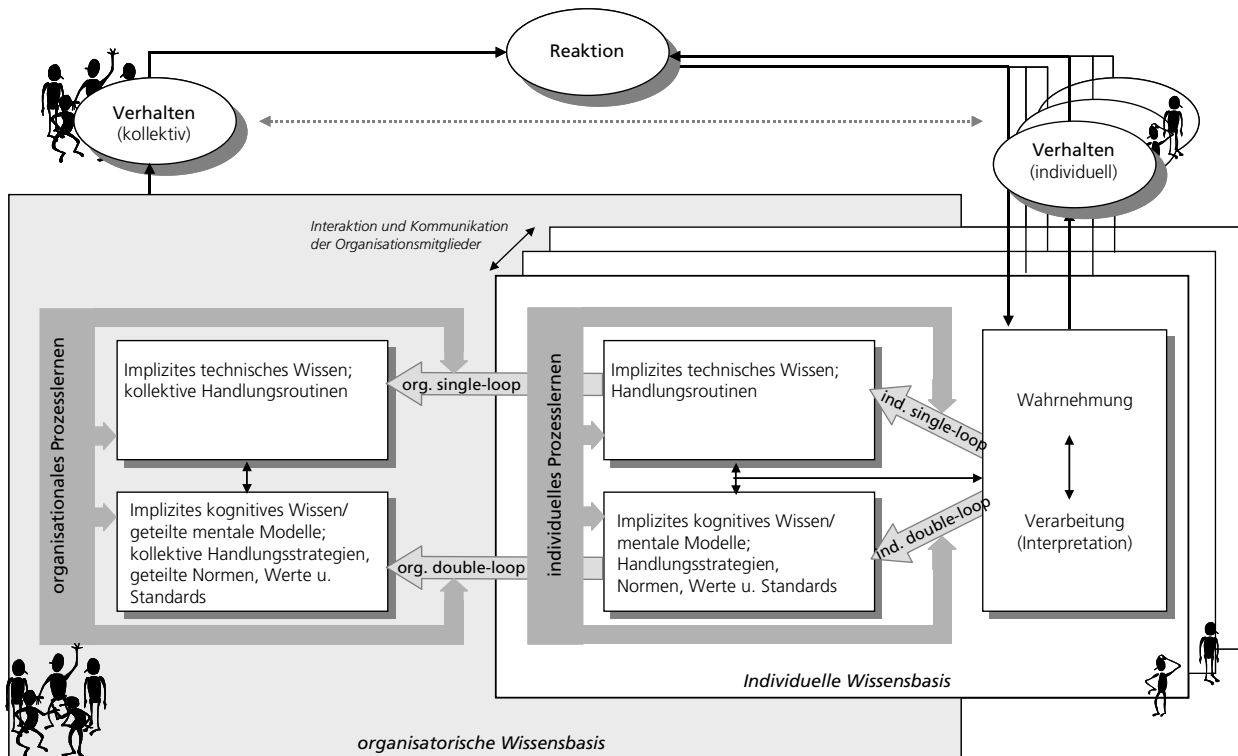


Abbildung 83: Integriertes Modell der Lernarten

Quelle: In Anlehnung an Schüppel (1996), S. 104¹⁴¹²

- Anpassungslernen oder auch **„single-loop-learning“**
 Diese Art des Lernens tritt auf, wenn Abweichungen von vorgegebenen Zielen, Standards auf Basis von Rückkopplungsschleifen wahrgenommen werden und das Verhalten nach der Fehleranalyse korrigiert wird, um das Ziel zu erreichen. Anpassungslernen vollzieht sich in der Veränderung des Wissens über Handlungsroutinen (implizites technisches Wissen) und zeigt sich letztlich in einer verbesserten internen Effizienz. Single-loop-learning betont lediglich den passiven Aspekt des Lernens, da es nur eine reaktive Anpassung des Verhaltens zur Folge hat. Single-loop-learning ist nicht in der Lage, die Problemlösungskapazität einer Organisation zu erhöhen. Es entspricht einer mechanistischen und ergebnisorientierten Betrachtung der Organisation.
- Veränderungslernen oder auch **„double-loop-learning“**
 Diese Art des Lernens tritt auf, wenn Ziele und Standards z.B. aufgrund von Veränderungen in der Umwelt verändert werden müssen. Es findet eine Umorientierung statt, in dem nicht nur das Verhalten zu Erreichung eines Zieles verändert wird, sondern das Ziel und die offiziellen Handlungsstrategien verändert werden. Voraussetzung für diese Art des Lernens ist das Verlernen alter, bisher gut funktionierender Handlungsstrategien bzw. Verhaltensmuster und das Erlernen neuer Verhaltensweisen. Dazu müssen alte Ideen bzw. Wissensbausteine in Frage gestellt, als überholt wahrgenommen und rechtzeitig verworfen werden. Veränderungslernen vollzieht sich durch die Veränderung des impliziten technischen Wissens und des impliziten kognitiven Wissens, speziell der Veränderung mentaler Modelle. Double-loop-learning betont ebenfalls den reaktiven Aspekt

¹⁴¹² Vgl. z.B. auch Zahn, Dillerup (1995), S. 65, die ebenfalls ein integriertes Modell des organisationalen Lernens entwerfen, basierend auf der Erkenntnis, dass organisationales Lernen nur auf Basis von individuellem Lernen, also dem Lernerfolg ihrer Mitglieder stattfinden kann.

des Lernens, wenn auch die Veränderung der Wissensbasis umfassender ist und der Handlungsspielraum zur Veränderung damit größer wird. Es entspricht, wenn auch weniger radikal als beim single-loop-learning, einer mechanistischen und ergebnisorientierten Betrachtung der Organisation.

- Prozesslernen oder auch ‚*deutero-learning*‘

Bei dieser Art des Lernens wird der Lernprozess selbst zum Gegenstand des Lernens. D.h. das Wissen der Organisation darüber, wie man lernt, wird verändert. Basis des Prozesslernens sind die Erfahrungen über das Anpassungs- und Veränderungslernen. Prozesslernen oder auch Meta-Lernen betont eher den proaktiven Aspekt des Lernens und basiert auf einer prozessorientierten Betrachtung der Organisation, im Sinne eines Systementwicklungsprozesses. „Lernen (dieser Art) wird also als Prozess der Veränderung von Organisationen verstanden.“¹⁴¹³ Dies erfordert Reflexion über das eigene Verhalten bzw. Verhaltensänderungen, Hinterfragung sowie Selbstthematizierung und hat i.d.R. eine umfassende Veränderung der Wissensbasis zur Folge. Träger dieses Lernprozesses sind alle Mitglieder der Organisation, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung. In der Organisation werden die Erfahrungen aller Mitarbeiter, die sich in Form von Wissen ausdrücken, für die Veränderung im Sinne der Verbesserung der Organisation genutzt. Angewandtes Prozesslernen beinhaltet die Institutionalisierung der Fähigkeit zu Lernen und bewirkt ggf. die Identifikation und Beseitigung von Lernbarrieren bzw. Barrieren zur Verhaltensänderung. Ergebnis ist eine verbesserte Lernfähigkeit bzw. Fähigkeit zur Verhaltensänderung über einen Zeitraum hinweg und nicht bezogen auf einen bestimmten Zeitpunkt.

Unumstritten ist, dass Innovationsprozesse Lernprozesse erfordern.¹⁴¹⁴ Die verschiedenen Arten ermöglichen dabei unterschiedliche Verbesserungsschritte von Innovationsprozessen. **Single-loop-learning** trägt dazu bei, abgegrenzte Vorgänge mit vorgegebenem Ziel- und Maßnahmensystem und unter bestehenden Rahmenbedingungen i.S. von geltenden Handlungsstrategien und Normen zu verbessern. Diese nur sehr punktuelle Veränderung des Verhaltens birgt allenfalls Potenzial zur Verbesserung einzelner Schritte in einem speziellen Innovationsprojekt. Generell unterstützt diese Art von Lernen eher die Effizienz von Wiederholungs- und Routineprozessen. **Double-loop-learning** schließt die Lerneffekte des single-loop-learning mit ein und kann darüber hinaus, durch die Möglichkeit zur Veränderung der Ziele und offiziellen Handlungsstrategien, auch die Effektivität des Innovationsprozesses verbessern. Es erfolgt also eine Anpassung des Innovationsprozesses auf veränderte Anforderungen, auch bzgl. der Korrektur interner Rahmenbedingungen und neuer Innovationsziele.¹⁴¹⁵ Beide Lernarten spiegeln jedoch ein reaktives Verhalten im Innovationsprozess wieder und beziehen sich vor allen Dingen nur auf die Durchführung von einem speziellen Innovationsprojekt. Die Fähigkeit zur Innovation einer Organisation und ihrer Mitglieder dauerhaft zu erhalten, stellt insbesondere das Prozesslernen sicher.¹⁴¹⁶ Aus der Zukunftsorientierung und der damit verbundenen Unsicherheit von

¹⁴¹³ Castiglioni (1994), S. 35

¹⁴¹⁴ Vgl. Schein (1996), S. 9, McKee (1992), S. 233ff., Glynn (1996), S. 1081 und die dort weiter zitierte Literatur.

¹⁴¹⁵ Vgl. McKee (1992), S. 236f.

¹⁴¹⁶ Vgl. Müller-Stewens, Pautzke (1991), S. 198, McKee (1992), S. 237, Smith (1996), S. 37ff.

Innovationsprozessen ergibt sich, dass alle Beteiligten am Innovationsprozess immer wieder bereit sein müssen, u.U. ihr Verhalten und den Prozess an sich zu ändern.

Innovationsprozesse sind mit einer umfassenden Nutzung, Veränderung und Weiterentwicklung sowohl der individuellen als auch der kollektiven Wissensbasis verbunden. Es ist zu identifizieren, ob die Anpassung von Handlungsrouninen notwendig ist, ob Ziele, Normen und Standards aufgrund neuer Gegebenheiten zu verändern sind, oder ob diese Anpassungs- bzw. Veränderungsvorgänge an sich zu verändern sind. Auf diesem höheren Niveau des Lernens nehmen Unternehmen die Herausforderung, Innovation zu institutionalisieren, an. Im Vordergrund steht dabei nicht die Konzentration auf ein einzelnes spezifisches Innovationsprojekt. Ziel ist es, über einen längeren Zeitraum und losgelöst von dem einzelnen Innovationsprojekt, generell die Fähigkeit zur Beherrschung von Innovation zu erreichen.¹⁴¹⁷ Damit eingeschlossen sind Prozesse des single- und double-loop-learning, bzw. die Überprüfung, ob diese Lernarten fallweise ausreichend sind, um die Innovationsfähigkeit zu erhalten bzw. ggf. zu verbessern. Indem in angemessenem Umfang eine Reflexion des Verhaltens bzw. der Verhaltensänderung stattfindet, stellt Prozesslernen dauerhaft die Fähigkeit zur Innovation sicher. Der Innovationsprozess, sowie die Prinzipien und Maßnahmen zur Innovationsförderung sind in diesem Sinne dynamisch und als Lernprozess für die Organisation (Prozesslernen) zu betrachten.

Auch aus der Perspektive der lernenden Organisation, die den Innovationsprozess als Prozess des **deutero-learning** betrachtet, stellen die Elemente innovativen Verhaltens (Sensibilität gegenüber Veränderungen, mentale Offenheit, Wissen und Kreativität) wichtige Zielgrößen der Verhaltenssteuerung dar. Relativ zu den anderen Lernarten erfordert Prozesslernen eine starke Ausprägung dieser Elemente. Um den Prozess des Lernens selbst zu hinterfragen, muss sich das Individuum oder das Kollektiv in selbstreflexiver Weise mit dem eigenen Verhalten auseinandersetzen.¹⁴¹⁸ Dies erfordert¹⁴¹⁹:

- ein hohes Maß an Sensibilität gegenüber Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zur Identifikation des Lernbedarfs,
- mentale Offenheit, um möglichst unvoreingenommen Informationen wahrnehmen und interpretieren zu können, so dass die
- Wissensbasis, und zwar sowohl das implizit technische (Handlungsrouninen) als auch das implizit kognitive Wissen (Handlungsstrategien, Verhaltensmuster) gemäß den neuen oder zu erwartenden neuen Anforderungen gerecht wird und
- Kreativität, um für die notwendigen Veränderungen viele angemessene und dennoch neue Lösungsmöglichkeiten generieren zu können, die über eine bloße Anpassung hinausgehen.

Abbildung 84 stellt den Zusammenhang zwischen dem Innovationsprozess, den Maßnahmen zur Innovationsförderung und dem Prozesslernen grafisch dar. Lernprozesse, die Innovation fördern, indem sie sowohl die Verbesserung und Weiterentwicklung des Innovationsprozesses ermöglichen als auch die Verbesserung der Maßnahmen zur Innovationsförderung, beziehen alle Beteiligte im Unter-

¹⁴¹⁷ Vgl. McKee (1992), S. 236

¹⁴¹⁸ Vgl. Geißler (1994), S. 96

¹⁴¹⁹ Vgl. im Folgenden auch Hill (1994), S. 41ff., der vor allem die Bedeutung der Sensibilität und Offenheit für Lernprozesse thematisiert.

nehmen ein und orientieren sich nicht an der Tradition bzw. den Begriffen der Vergangenheit. Damit fördern sie zugleich Autonomie und Partizipation sowie Integration.¹⁴²⁰

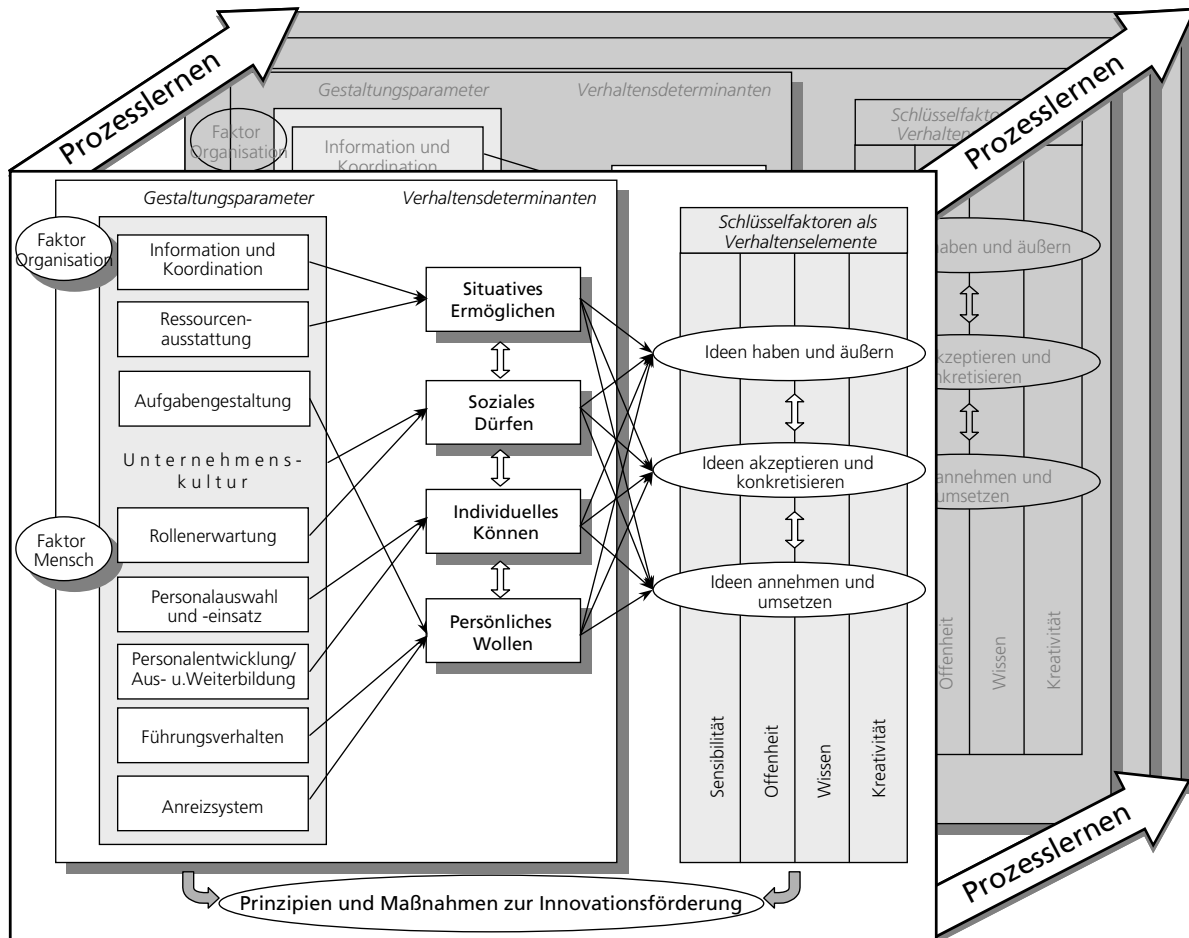


Abbildung 84: Lernen und Innovation

¹⁴²⁰ Vgl. Hauser (1990), S. 139 und S. 146

5. Zusammenfassung: Dimensionen und Maßnahmen der Innovationsförderung und Übertragung der Erkenntnisse auf andere Branchen sowie Hinweise zur Implementierung

Innovationen als Mittel zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Steigerung des Unternehmenswertes einzusetzen ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht neu. Je nach dem, wie die wirtschaftliche Situation einer Nation oder einer Branche ist, wird der Fokus entsprechend stärker darauf gelegt. Innovationen hervorzubringen ist jedoch keine Aufgabe, die in Abhängigkeit von Konjunkturzyklen bearbeitet werden darf, sondern eine Daueraufgabe für Unternehmen, die im globalen Wettbewerb bestehen wollen. Kaum ein Unternehmen kann sich dieser Aufgabe und somit der Frage, wie wird Innovationsmanagement zur Förderung von Innovationen im Unternehmen gestaltet, entziehen. Die Ausprägung des Innovationsverhaltens des Unternehmens ist dabei in Abhängigkeit der Innovationsdynamik des Marktes und der Wettbewerbsstrategie mit der notwendigen Innovationsorientierung des Unternehmens unternehmensspezifisch zu definieren.¹⁴²¹

Bisherige Forschungsarbeiten im Bereich der Innovationsförderung waren in ihrem Schwerpunkt vor allem auf technologieorientierte Innovationsarten gerichtet. Die betriebswirtschaftliche Forschung erkennt zwar die Notwendigkeit, im Rahmen der Innovationsförderung den Mensch und seine Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt zu stellen, schenkt aber den technischen und rein organisatorischen Voraussetzungen mehr Aufmerksamkeit als den psychologischen und sozialen Bedingungen innovativen Verhaltens. Wenn – wie nicht zu bezweifeln ist – der Mensch Quelle und Umsetzer von Innovationen ist, ist ein **verhaltenswissenschaftlicher Ansatz** notwendig, der Erkenntnisse der (Motivations-)Psychologie und teilweise Sozialpsychologie einbezieht. Vorliegende Arbeit betrachtet das ‚Innovationsproblem‘ konsequent als ‚Verhaltensproblem‘ und erweitert somit den in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblichen Betrachtungsraum. Gleichzeitig wird damit dem in der Praxis der Automobilhersteller identifizierten Hauptproblem des Innovationsmanagements, das dort als ‚menschliches Problem‘ benannt wird, Rechnung getragen.

Ein weiterer Ansatzpunkt der Arbeit ist die Grundannahme, dass das **Innovationsverhalten des Unternehmens abhängig ist vom innovativen Verhalten der Menschen** im Unternehmen – und zwar aller Mitarbeiter. Wenn Unternehmen Abteilungen auslagern, die explizit und ausschließlich an Innovationen arbeiten, kann das langfristig die Fähigkeiten, Neues zu lernen oder neue Ideen zu generieren und zu bewerten, im Unternehmen selbst untergraben. Die Ausgründung von Venture-Einheiten kann nur für eng definierte Problemstellungen eine kurzfristige Lösung sein. Zur langfristigen Sicherung und zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen darf das Innovationsverhalten des Unternehmens nicht von einem kleinen Kreis schöpferischer Personen abhängig gemacht werden. Es gilt, das

¹⁴²¹ Vgl. Kapitel 1.2 Wettbewerbsvorteil durch Innovation: Der Mensch steht im Mittelpunkt

kreative Potenzial einer Vielzahl von Mitarbeitern herauszufordern und in die betrieblichen Innovationsprozesse zu integrieren.

Empirische Arbeiten zur Innovationsförderung und die hier vorliegende Empirie stellen dabei immer wieder fest, dass Innovation kein Problem fehlender Kreativität oder fehlender Ideen von Mitarbeitern ist. Nach Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit kann ergänzt werden, dass es auch kein Problem des fehlenden Wissens über einzelne Instrumente des Innovationsmanagements in den Unternehmen ist. Die mangelnde Zufriedenheit der untersuchten Unternehmen mit der Innovationsförderung und die in der Forschung immer wieder (neu) entdeckte Notwendigkeit, sich mit Innovation als Ergebnis und Prozess zu beschäftigen, resultiert vielmehr daraus, dass das **Verhaltensproblem** nicht ganzheitlich angegangen wird. Es existiert kein Mangel an Kreativität der Mitarbeiter, sondern eher ein Mangel an Kreativität der Anwendung von Maßnahmen sowie mangelnde Einsicht, dass innovatives Verhalten sich nicht verordnen lässt oder mit der Implementierung einer neuen Ideenagentur automatisch einstellt.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Arbeit, umsetzbare Gestaltungsempfehlungen für das Management von Innovationsprozessen durch mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur konsequenten Förderung und Nutzung des Ideenpotenzials von Mitarbeitern im Unternehmen zu erarbeiten. Insofern sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die im Folgenden nochmals kurz zusammengefasst werden, als ein ‚Handhabungsgerüst für das Verhaltensproblem‘ Innovation zu verstehen, dessen Maßnahmen auf tragfähigen Theoriebausteinen der Psychologie und Erkenntnissen betriebswirtschaftlicher (empirischer) Forschungsarbeiten basieren, die durch die Spiegelung an den Stärken und Schwächen der Praxis der Innovationsförderung in der Automobilindustrie zu **effektiven Gestaltungsempfehlungen** formuliert wurden. Die Gestaltungsempfehlungen sind Maßnahmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Gestaltung eines Unternehmens beitragen können, in dem Mitarbeiter gerne bereit sind, sich zu engagieren und ihr kreatives Potenzial und Leistungspotenzial zugunsten der Unternehmensziele einzusetzen. Unter dem Blickwinkel der wissenschaftstheoretischen Positionierung sind diese Gestaltungsempfehlungen empirisch begründete Hypothesen, mit deren ausstehender Falsifikation ein weiterführender Beitrag für ein schlüssiges Theoriegebäude der Innovationsforschung geleistet werden kann.

Nachdem durch die Diskussion dessen, was Innovation als Ergebnis und Teilergebnis ist, vor allem gezeigt werden konnte, dass sich Innovationen nicht nur über den absoluten Neuigkeitsgrad definieren, wurden mittels einer detaillierten Analyse des Produktinnovationsprozesses die Aufgaben und Anforderungen an Menschen zur Erreichung der notwendigen Teilergebnisse im Innovationsprozess identifiziert. Wesentliche Erkenntnis dabei ist, dass der Innovationsprozess – unabhängig vom Detaillierungsgrad und der Phase des Innovationsprozesses – ein sich selbst ähnliches System ist, das ständige Rückkopplungen zwischen Prozessbeteiligten erfordert, die Ideen haben und äußern (**Ideen-träger**), Ideen verstehen und konkretisieren (**Ideentransformator**) sowie Ideen annehmen und umsetzen (**Ideenumsetzer**). Um genau diese Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen bewältigen zu können, sind unterschiedliche Ausprägungen der **Schlüsselfaktoren Sensibilität, Offenheit, Wissen und Kreativität** notwendig, die die Formulierung rollenspezifischer Maßnahmen der Innovationsförderung erforderlich machen. Die grundsätzliche Notwendigkeit dieser Faktoren über

alle Rollen hinweg verlangt die Formulierung rollenübergreifender Maßnahmen, wie bspw. der Kulturgestaltung.

Die Bündelung aller Maßnahmen zur Innovationsförderung mündet in einem **Management von Innovationsprozessen**, das im Kern eine Verhaltenssteuerung der Prozessbeteiligten im Sinne der Zielsetzung des Innovationsprozesses ist. Von den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfaktoren Mensch, Organisation und Technik, kommen dabei vor allem die Faktoren Mensch und Organisation zum Einsatz. Hauptaufgabe einer so verstandenen Innovationsförderung ist die angemessene Information, die zielorientierte Koordination der Ideenträger, -transformatoren und -umsetzer sowie das Schaffen von Rahmenbedingungen, die innovatives Verhalten im Sinne des Innovationsprozesses ermöglichen und fördern.

Welche Maßnahmen dieses sind und was bei deren Implementierung im Unternehmen zu beachten ist, ergibt sich aus der zweiten Dimension des Modells, nachdem die Gestaltungsempfehlungen zur Innovationsförderung integrieren werden: den situativen und personalen **Verhaltensdeterminanten (Situatives Ermöglichen, Soziales Dürfen, Individuelles Können und Persönliches Wollen)** und deren **Gestaltungsparameter**. Basis für deren inhaltliche Ausgestaltung sind die Arbeitshypothesen, die mittels der Erkenntnisse der (Motivations-)Psychologie zur Erklärung und Prognose innovativen Verhaltens gewonnen wurden. Damit entsteht ein Modell, das entlang den Dimensionen

- Rollen im Innovationsprozess und deren rollenspezifische Ausprägung der Schlüsselfaktoren und
- Verhaltensdeterminanten und deren Gestaltungsparameter

die idealtypischen Zustände der Rollen im Innovationsprozess skizziert und gleichzeitig die Basis für die Lokalisierung der bei der Annahme und Ausfüllung der Rollen im Innovationsprozess vorhandenen Barrieren und Pathologien sein kann, wenn beispielsweise Unternehmen ihre Stärken und Schwächen des Innovationsmanagements analysieren wollen.

Wichtig für das Verständnis des Modells bzw. der Dimensionen der Innovationsförderung ist, dass die Determinanten innovativen Verhaltens selbst nicht unabhängig voneinander sind. Sie beeinflussen sich gegenseitig und lassen sich aus sich selbst heraus auch nicht mit Prioritäten belegen.¹⁴²² So ist bspw. das ‚Individuelle Können‘ eine notwendige Voraussetzung innovativen Verhaltens, doch wird dieses nicht sichtbar gelebt, wenn der Wille und die Motivation (‚Persönliches Wollen‘) dazu fehlen oder wenn die situativen Determinanten dieses Verhalten nicht zulassen. Innovatives Verhalten ist entscheidend von allen Determinanten des Verhaltens abhängig. Eine wirksame Innovationsförderung muss deshalb alle personalen und situativen Determinanten des Verhaltens umfassen, soweit sie im Rahmen betrieblich gestalteter Maßnahmen beeinflusst werden können. Damit ergeben sich konzeptionell die in Abbildung 85 zusammengefassten Dimensionen für die Integration der Maßnahmen zur Innovationsförderung.

¹⁴²² Vgl. auch Weinert (1997b), S. 206

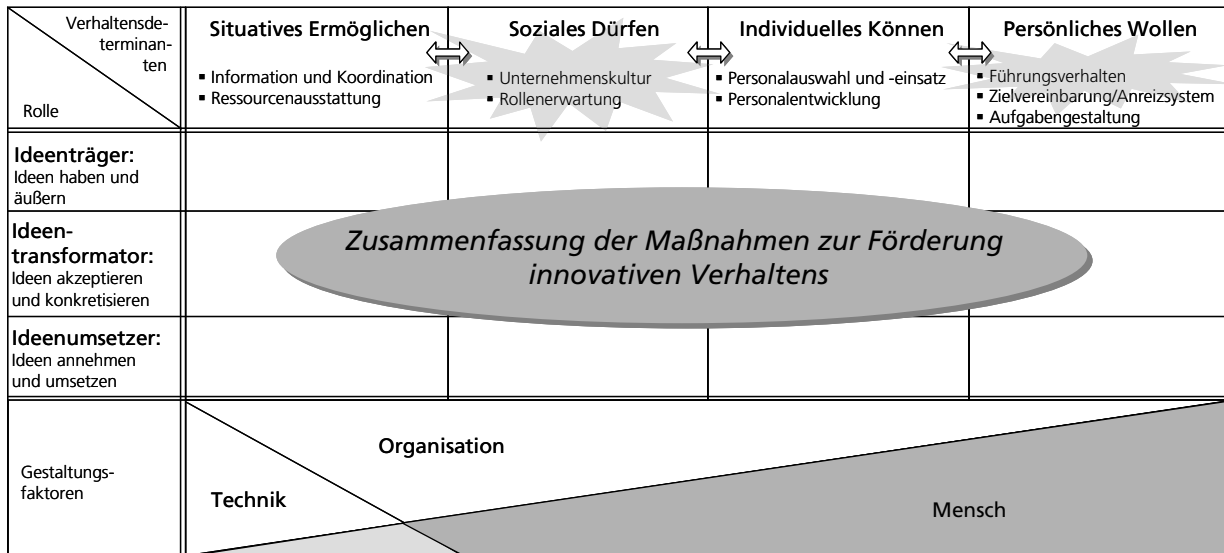


Abbildung 85: Dimensionen für die Integration der Maßnahmen zur Innovationsförderung

Auch die Gestaltungsparameter, die die Verhaltensdeterminanten beeinflussen, können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Insbesondere die **Unternehmenskultur** und das **Führungsverhalten** haben wiederum erheblichen Einfluss auf die anderen Gestaltungsparameter. Um dysfunktionale Effekte zu vermeiden, müssen deshalb alle Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens inhaltlich aufeinander abgestimmt sein, was durch die Vorgehensweise der Arbeit sicher gestellt ist. Wird bspw. durch die spezifische spontane Belohnung, die auch durch das Führungsverhalten beeinflusst wird, ein Verhalten belohnt, das eher von Verschlossenheit und Festhalten an Altbewährtem gekennzeichnet ist, kann die Wirkung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur geschwächt oder gar konterkariert werden. Dies hat zur Folge, dass die Summe aller Maßnahmen an der Oberfläche betrachtet Redundanzen erzeugen, was aber lediglich die logische Folge einer konsequenten und notwendigen Ausrichtung wirklich aller Gestaltungsparameter auf die Förderung innovativen Verhaltens ist.

Bevor die rollenspezifischen Maßnahmen zur Innovationsförderung im vorgestellten Modell inhaltlich integriert werden, werden im Folgenden die rollenübergreifende Maßnahmen – sortiert nach den Determinanten innovativen Verhaltens und gemäß der Vorgehensweise der Arbeit nach dem Handlungsbedarf der Praxis priorisiert – nochmals kurz zusammengefasst.¹⁴²³

Situatives Ermöglichen

■ Information

Die Informationsversorgung aller Mitarbeiter ist in den Unternehmen deutlich auszubauen. Dies gilt insbesondere für die frühen Phasen des Innovationsprozesses, in denen die befragten Unternehmen zu wenig informieren: Je früher und umfassender viele Mitarbeiter über Umweltveränderungen, Innovationsbedarfe und Suchfelder informiert werden, desto

¹⁴²³ Die im Folgenden zusammengefassten Aussagen zu den rollenübergreifenden und rollenspezifischen Maßnahmen der Innovationsförderung und ihre Wirkung auf die Schlüsselfaktoren sind im Detail in den jeweiligen Zusammenfassungskapitel der Kapitel 4.2.1 bis 4.2.4 dargestellt.

größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass viele und strategisch relevante Ideen generiert werden. Generell ist eine **offene Informationspolitik** anzustreben.

Neben der notwendigen formalen Kommunikation in Organisationseinheiten und Projektteams ist **die informelle, direkte Kommunikation** zu fördern. Obwohl die Interviewpartner den Wert informeller Kommunikation und informeller Netze erkannt haben, werden diese in den Unternehmen nicht ausreichend gefördert und bewusst für die Aufgabenerfüllung im Innovationsnetzwerk genutzt. Maßnahmen zur Förderung informeller Kommunikation beschränken sich auf die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, i.S. von Kommunikationsplattformen: Je besser die informelle Kommunikation über Funktionsbereiche und Hierarchien hinweg funktioniert, desto schneller können Problemlösungen im Innovationsprozess gefunden werden.

■ Koordination

Das Ideal einer Koordination, die mit geringem Ressourcenaufwand und ohne Institutionalisierung auskommt, ist in keinem Unternehmen erreicht. Für Großunternehmen mit einem umfangreichen Produktspektrum und ‚alten‘ Produkten sowie historisch gewachsenen Strukturen, ist die **Institutionalisierung des Innovationsmanagements** ein geeigneter Weg zur Innovationsförderung. Dies hat die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen erkannt und Koordinationsstellen für Innovation, in Form von Innovationsnetzwerken, eingerichtet: Institutionalisierte Koordinationsstellen steigern die Bedeutung von Innovation und fördern die Aufmerksamkeit für Innovation im Unternehmen. Um die in der Praxis vorhandenen Akzeptanzprobleme zu überwinden, sind folgende Maßnahmen schwerpunktmäßig umzusetzen:

- Integration von verschiedenen Koordinationsstellen, die nach Innovationsarten getrennt sind, in eine Stelle, um durch zu viele Ansprechpartner Verwirrung zu vermeiden.
- Abstimmung von Aktionen und Programmen verschiedener Einrichtungen im Unternehmen, um die Priorisierung von Innovation klar zu verdeutlichen.
- Ausstattung der Koordinationsstellen mit der notwendigen fachlichen Kompetenz sowie Verantwortung und Eingliederung der zentralen Koordinationsfunktionen auf einer hohen Hierarchieebene.
- Veränderung des Selbstverständnisses der Koordinationsstellen für Innovation hin zu einem aktiven ‚Botschafter der Erneuerung‘.
- Auswahl der bestqualifizierten und bereits im Unternehmen akzeptierten Mitarbeiter für das Innovationsnetzwerk.
- Integration der Tätigkeit als Ideentransformator in das Personalentwicklungsprogramm für Leistungsträger (high-potentials).
- Bürokratische Tendenzen innerhalb der Innovationsnetzwerke selbst sind durch regelmäßige Neubesetzungen zu vermeiden.

Wichtig ist, dass die Einrichtung einer institutionalisierten Koordinationsstelle nicht die einzige Maßnahme zur Innovationsförderung bleibt. Gerade sie ist auf eine innovationsfördernde Unternehmenskultur und ein Führungsverhalten, dass die Beteiligung an Innovationsprozessen unterstützt angewiesen.

■ Ressourcenausstattung

Um Mitarbeitern überhaupt die Chance zu geben, sich am Innovationsprozess beteiligen zu können, sind im Unternehmen entsprechende Spielräume, so genannte **organizational slacks**, hinsichtlich der Bemessung von Kapazität einzuplanen. Der Wert bewusst geplanter und kommunizierter Freiraumregelungen liegt vor allen Dingen in der Integration der damit verbundenen Botschaft – sich am Arbeitsplatz mit Innovation bzw. eigenen Ideen beschäftigen zu können – in die Unternehmenskultur, die auf einer tiefer liegenden Ebene des Bewusstseins das Verhalten der Mitarbeiter prägt.

Soziales Dürfen

■ Unternehmenskultur

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen orientieren sich bei der **Ausgestaltung ihrer Werte und Normen an den Schlüsselfaktoren innovativen Verhaltens**, indem sie speziell diesen Verhaltenselementen Freiraum geben bzw. diese einfordern. Besonders die Schlüsselfaktoren **Sensibilität, Offenheit und Kreativität** sind zu ihrer Entfaltung auf eine innovationsfördernde Unternehmenskultur angewiesen. Zur innovationsfördernden Ausgestaltung der Unternehmenskultur sind in der Praxis folgende Schwerpunkte zu wählen:

- Bewusstsein über Möglichkeiten der Kulturgestaltung schaffen durch Sensibilisierung der Führungskräfte für den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und eigenem Verhalten.
- Kulturgestaltung als Maßnahme begreifen, die bewusst geplant und gesteuert werden kann, mit hoher Priorität zu versehen ist und nur gelingen kann, wenn sie glaubwürdig, d.h. konsistent in Wort und Tat, vermittelt werden kann.
- Elemente der Unternehmenskultur müssen die gleichen Bedeutungsstrukturen aufweisen wie die Elemente innovativen Verhaltens. Dazu gehören Inhalte wie
 - Vertrauen, Achtung und Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter;
 - Teamarbeit und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit;
 - Hohe Sensibilität gegenüber Veränderungen und Veränderungsanzeichen;
 - Große Offenheit gegenüber Neuem und anderen Denkweisen;
 - Zulassen und fördern von Kreativität und unkonventionellen Problemlösungen;
 - Hoher Stellenwert von Wissen und Wissensträgern.
- Um die geforderte Homogenität zu erreichen, sind alle Elemente der Unternehmensführung, von der strategischen Planung über die Projektauswahl bis hin zum Führungsverhalten, und alle Elemente der Unternehmenskultur konsistent aufeinander abzustimmen.
- Ggf. Austausch von Führungskräften an Schlüsselstellen, wenn keine ehrliche Bereitschaft erkennbar ist, die Kultur gemeinsam innovationsfördernd gestalten zu wollen.
- Zur Veränderung und kontinuierlichen Pflege der Unternehmenskultur sind möglichst viele Mitarbeiter aktiv einzubinden. Einmalige Aktionen zur Veränderung der Kultur sind nicht ausreichend.

■ Rollenerwartung

Unternehmenskultur beeinflusst das Bilden von Erwartungshaltungen, prägt die charakteristische Art und Weise, wie Rollen und Beziehungen gelebt werden. Insofern prägt die Unternehmenskultur auch die spezifischen Erwartungen an die Rollenträger im Innovationsprozess, die in Abbildung 86 zusammengefasst werden.

Individuelles Können

■ Personalauswahl

Da innovatives Verhalten stark durch die Persönlichkeitskompetenz bestimmt wird, ist zur Förderung des individuellen Könnens für Innovation ein Schwerpunkt auf diese Kompetenzart zu legen. Da die Persönlichkeitskompetenz vergleichsweise schlecht durch Personalentwicklungsmaßnahmen beeinflusst werden kann, ist schon bei der Personalauswahl auf einen hohen **Wertefit** zwischen persönlichen Werten und den Werten der innovationsfördernden Unternehmenskultur zu achten. Ohne die hohe Relevanz der Personalentwicklung zu vernachlässigen bedeutet dies, dass die Personalauswahl relativ zur Personalentwicklung von größerer Bedeutung für die Innovationsförderung ist: Je größer der Wertefit zwischen individueller Werthaltung und innovationsfördernder Kultur ist, desto effektiver und effizienter erfolgt die Sozialisation und desto schneller kann der neue Mitarbeiter innovatives Verhalten im Unternehmen leben. Konkret sind in der Praxis folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Personalauswahl i.S. der Innovationsförderung zu ergreifen:

- Es sind alle Kompetenzarten, vor allem die Persönlichkeitskompetenz, zu berücksichtigen.
- Die Anforderungen an Persönlichkeits- und soziale Kompetenz sind unmittelbar aus Normen- und Wertegefüge abzuleiten.
- Gestaltung eines einfachen Auswahlprozesses, der vor allem das persönliche Kennenlernen ermöglicht.

■ Personaleinsatz

Der Personaleinsatz beeinflusst das subjektive Empfinden der eigenen Kompetenz, indem er zu Unter- oder Überforderung führen kann: Aufgaben, die subjektiv empfunden, d.h. gemessen an dem eigenen Können, eine **Herausforderung** darstellen, haben einen positiven Einfluss auf das Selbstwertempfinden und fördern Interesse und Neugier für Neues. Des Weiteren sind folgende Aspekte beim Personaleinsatz zur Förderung innovativen Verhaltens zu berücksichtigen:

- Persönliche Neigungen und Interessen des Mitarbeiters beim Personaleinsatz berücksichtigen.
- Mischung von Kompetenzen, kognitiven Stilen und Rollen in temporär zusammengesetzten Teams und dauerhaft zusammengestellten Organisationseinheiten.

- Personalentwicklung inklusive Karriereplanung
Maßnahmen der Personalentwicklung, die innovatives Verhalten fördern, zielen zusammen mit den Maßnahmen der Organisationsentwicklung schwerpunktmäßig auf die **Veränderung von Gewohnheiten sowie Normen- und Wertekategorien** und vermitteln nur zu einem geringen Teil ‚handwerkliche Fähigkeiten‘: Je enger Personalentwicklungsmaßnahmen und Karrieremodelle mit den Maßnahmen der Kulturgestaltung im allgemeinen und der Organisationsentwicklung im speziellen abgestimmt sind, desto effektiver ist deren Wirkung auf innovatives Verhalten. Maßnahmen der Personalentwicklung haben ferner einen positiven Einfluss auf innovatives Verhalten, wenn sie wie folgt gestaltet sind:
 - Personalentwicklungsprogramme mit überfachlichen Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens sind für jeden Mitarbeiter vorzusehen. Dezierte rollenspezifische Maßnahmen sind vor allem für den Ideentransformator wichtig.
 - Karrieremodelle sind darauf auszurichten, dass Führungskräfte ständig selbst ihre Perspektive erweitern. Dies wird u.a. durch die Integration von Rotationsvorgaben in die Karriereplanung erreicht.
 - Transparente Auswahl von Führungskräften, die sich durch hohe soziale Kompetenz sowie auffallend hohe Übereinstimmung ihrer persönlichen Werteeinstellung zu den innovationsorientierten Werten und Normen des Unternehmens auszeichnen.
 - Die Karriereplanung ist um ein festes Modul ‚aktive Tätigkeit im Innovationsnetzwerk‘ zu ergänzen, das konsequent in das Rotationsprinzip integriert wird.

Persönliches Wollen

Bei den Parametern zur Gestaltung der Determinante ‚Persönliches Wollen‘ nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein, da ihr Verhalten insbesondere auf die anderen Gestaltungsparameter Zielvereinbarung und Anreizsystem sowie Aufgabengestaltung Einfluss nimmt. Grundsätzliche Botschaft für die Implementierung dieser Maßnahmen in der Praxis ist, dass Führungskräfte in den Unternehmen vor allem über den nicht-instrumentellen Charakter von innovationsfördernder Führung aufzuklären sind. Ihnen ist bewusst zu machen, dass eine isolierte, innovationsfördernde Gestaltung ausgewählter Führungsinstrumente zur Förderung innovativen Verhaltens nicht ausreichend ist. Dass diese Botschaft ihre Berechtigung hat, zeigt sich in der Überschätzung der innovationsfördernden Wirkung von Anreizsystemen bei den befragten Unternehmen: In der Praxis besteht die Gefahr, innovatives Verhalten vornehmlich dadurch fördern zu wollen, dass mit den Worten SPRENGERS Mitarbeitern „Möhren vor die Nase“¹⁴²⁴ gehalten werden.

- Führungsverhalten
Führungskräfte müssen ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln, welchen Einfluss ihr eigenes Verhalten auf die Kulturgestaltung und das Verhalten von Mitarbeitern hat: Wenn Führungskräften die nötige **Sensibilität für die symbolische Wirkung ihres Verhaltens** zur Förderung innovativen Verhaltens im Unternehmen entwickelt haben, stellen die anderen Führungsinstrumente Ausführungshilfen zur Vermittlung der damit verbundenen Erwar-

¹⁴²⁴ Sprenger (2002), S. 111

tungshaltung, Werte und Normen dar, deren inhaltliche Koordination mit geringem Aufwand möglich ist. Führungsverhalten, das innovatives Verhalten fördert, hat folgende Eigenschaften:

- Es ist sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert.
- Der Führungsstil ist kooperativ und erlaubt es, auf Individuen einzugehen.
- Autoritäre Vorgaben werden vermieden und der Freiraum zur Aufgabenausführung ist selbstverständlich.
- Verantwortung wird glaubwürdig delegiert.
- Persönliches Unterstützen wird angeboten, ohne dass es als Ausgleich einer Schwäche empfunden werden muss.
- Sicherheit über Anerkennung als Person wird vermittelt auch bei Fehlern oder Leistungen, die nicht den Erwartungen entsprechen.

■ Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind grundsätzlich und **flächendeckend** im Unternehmen einzuführen. Es sind **in jede Zielvereinbarung Ziele zu Innovation** aufzunehmen, die transparent von den Unternehmenszielen abgeleitet sind: Wenn Ziele zu Innovation in jeder Zielvereinbarung für jeden Mitarbeiter im Unternehmen aufgenommen sind, trägt dies wesentlich zur Priorisierung von Innovation und zur Glaubwürdigkeit, dass Innovation wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmen ist, bei. Zielvereinbarungen haben einen positiven Einfluss auf innovatives Verhalten, wenn sie weitere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Die formulierten Ziele sind für den Unternehmenserfolg wichtig, ergänzen sich gegenseitig und erfordern innovatives Verhalten.
- Innovationsziele sind klar formuliert und messbar, lassen den Weg zur Zielerreichung jedoch offen.
- Innovationsziele werden gemeinsam formuliert und sind bezogen auf das Kompetenzniveau des Einzelnen herausfordernd.
- Die Zielerreichung wird verfolgt, gemeinsam festgelegt und hat Konsequenzen im betrieblichen Anreizsystem.

■ Anreizsystem

Bei der Gestaltung von Anreizen zur Förderung innovativen Verhaltens steht die Vermeidung dysfunktionaler Effekte zur innovationsfördernden Unternehmenskultur im Vordergrund. Sie stellt somit eine unterstützende Maßnahme zur Gestaltung und Weiterentwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur dar: Der demotivationale Effekt – der durch dysfunktionale Anreizsysteme unbeabsichtigt erzielt werden kann – ist höher, als die direkte, motivationale Wirkung von Anreizen. Anreize, speziell die in der vorliegenden Arbeit betrachteten **spezifischen Belohnungen**, haben einen positiven Einfluss auf innovatives Verhalten, wenn sie weitere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Das Ergebnis innovativen Verhaltens, aber auch innovatives Verhalten an sich, wird belohnt.

- Verhalten, das Erfahrungen in und mit Innovationsprozessen im Unternehmen verbreitet und anderen zugänglich macht, Erlebnisse und Eindrücke reflektiert und daraus Schlüsse zieht, wird belohnt.
 - Spezifische Belohnung findet ihren Ausdruck vor allem durch persönliche Anerkennung und Wertschätzung sowie durch eine gezielt individuelle Auseinandersetzung mit den zu Belohnenden.
- **Aufgabengestaltung**
- Neben einer transparenten Zielvereinbarung trägt die Gestaltung der (Routine)-Aufgaben wesentlich zum Empfinden der **Bedeutung** und **Sinnhaftigkeit** der Tätigkeit bei, die ein Mitarbeiter im Unternehmen ausübt: Hat die Aufgabe eines Mitarbeiters eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg und vermittelt sie Sinn, steigt sein Interesse für sowohl seine Aufgabenstellung und deren effektive sowie effiziente Bearbeitung, als auch das Interesse für den Gesamtunternehmenserfolg, was sich positiv auf innovatives Verhalten auswirkt. Die Bedeutung der Aufgabe wird beeinflusst durch deren **Komplexität** und den **Handlungsspielraum** bei der Gestaltung der unmittelbaren Abläufe. Weiterhin tragen das Maß der **Delegation** und **Partizipation** dazu bei, eine Aufgabe ganzheitlich wahrnehmen zu können. Das Bewusstsein für funktionsbereichübergreifende Zusammenhänge wird ferner durch eine prozessorientierte Gestaltung aller Aufgaben sichergestellt. Die Gestaltung von Aufgaben trägt zur Förderung innovativen Verhaltens bei, wenn dabei weiterhin folgende Aspekte berücksichtigt werden:
- Verantwortung für delegierte Aufgaben ist nicht nur formal zu fordern, sondern konsequent bis zum Abschluss der Tätigkeit spürbar zu machen.
 - Aufgaben angemessen komplex, d.h. am Kompetenzniveau des Mitarbeiters orientiert, gestalten, so dass Interesse geweckt wird. Anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen muss in der Arbeitszeit und nicht in der Freizeit möglich sein.
 - Handlungsspielraum wird durch ein geringes Maß an Kontrolle und durch Verzicht auf Vorschriften zur Durchführung erreicht.
 - Zur umfänglichen Partizipation an Entscheidungen notwendige Informationen werden zur Verfügung gestellt.

Bezogen auf den Innovationsprozess sind in Abbildung 86 die rollenspezifischen Maßnahmen zur Gestaltung der Aufgaben der Ideentransformatoren und der Partizipationsmöglichkeit von Ideenträgern am Innovationsprozess formuliert.

Der positive Effekte eines nicht instrumentell verstandenen und gelebten Führungsverhaltens kann in seiner Wirkung unterstützt werden, wenn **charismatische Führung** – sofern im Unternehmen vorhanden – zielgerichtet eingesetzt wird. Dies erfordert einen grundsätzlich offenen Umgang mit dem Phänomen, dass manche Führungskräfte erlebnismässig allgegenwärtig sind und nicht austauschbar erscheinen. Durch den bewussten Einsatz charismatischer Führungskräfte im Unternehmen an Schlüsselpositionen, kann dieses Potenzial zur Förderung innovativen Verhaltens genutzt werden.

Bei den Parametern **Führungsverhalten**, **Zielvereinbarung** und **Anreizsystem** sowie **Aufgabengestaltung** zur Gestaltung des Persönlichen Wollens wird die Forderung nach Harmonie und Zielkongruenz zu den Werten der innovationsfördernden Unternehmenskultur besonders deutlich. Die Maßnahmen müssen sowohl zueinander als auch zur innovationsfördernden Unternehmenskultur inhaltlich kongruente Werte und Ziele ansprechen. Dieses gilt ebenfalls für die Integration aller rollenspezifischen Maßnahmen zur Innovationsförderung. Abbildung 86 fasst die jeweils rollenspezifischen Ausprägungen der Gestaltungsparameter in Kurzform zusammen. Sie soll ferner das Verständnis des ganzheitlichen Ansatzes symbolisieren: Da alle Determinanten das innovative Verhalten beeinflussen, ist weniger die isolierte Perfektion einzelner Maßnahmen als das Zusammenspiel aller Maßnahmen, gleich allen Teilen eines Puzzles, von Bedeutung. Bei einem Puzzle ist es auch nicht möglich, ein Puzzleteil zu entfernen oder gar nicht erst einzusetzen, ohne dass das gesamte Puzzle seine Wirkung verliert.

In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen, dass die vorliegende Arbeit sich auf die inhaltliche Gestaltung der Maßnahmen zur Innovationsförderung konzentriert und – neben der Frage der Besetzung der Rolle des Ideentransformators – sich nicht mit dem wo und wer, d.h. in und von welchen betrieblichen Funktionen oder Abteilungen aus diese Maßnahmen angestoßen bzw. ausgeführt werden, beschäftigt.

Die empfohlenen Gestaltungsmaßnahmen zur Innovationsförderung basieren dabei auf theoretisch abgeleiteten und unter praktischer Relevanz validierten Arbeitshypothesen, deren Überprüfung an der Realität, i.S. eines Hypothesentest bzw. einer Falsifikation, noch aussteht. Im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zur Förderung von Innovation über innovatives Verhalten wäre anzustreben, die Effizienz der formulierten Gestaltungsempfehlungen in den Mittelpunkt zu stellen und so die bereits in der vorliegenden Arbeit ansatzweise formulierten Auswirkungen auf die Agency-Kosten des Unternehmens detaillierter zu analysieren.

Aufgrund der wechselseitigen Bedingtheit der Dimensionen innovativen Verhaltens und der Maßnahmen an sich nutzt es wenig, wenn in der Praxis einzelne Maßnahmen besonders gut und stark ausgeprägt sind, wenn gleichzeitig erhebliche Defizite bei den übrigen Parametern bestehen, die Schlüpflöcher für dysfunktionale Effekte, wie z.B. ungeschriebene Regeln, bieten. Deswegen ist vor der **Implementierung der Maßnahmen zur Innovationsförderung** eine genaue Analyse des Unternehmens erforderlich. Dies kann auf Basis des idealtypischen Modells entlang der Dimensionen ‚Rollen im Innovationsprozess‘ und ‚Determinanten des Verhaltens‘ erfolgen. So kann vermieden werden, dass an Symptomen gearbeitet wird, die letztlich nicht den gewünschten Erfolg bieten können und Schwerpunkte gesetzt werden, ohne den Gesamtzusammenhang zu kennen.

| Verhaltens-terminanten Rolle und Verhaltens- elemente | Situatives Ermöglichen | Soziales Dürfen | Individuelles Können | Persönliches Wollen |
|--|--|---|--|---|
| <p>Ideenträger: Ideen haben und äußern</p> <p>Vor allem sachbezogene Sensibilität und Offenheit; Geringe Bedeutung von Wissen (nur im Zusammenhang mit Kreativität); Kreativität ist frei und explosiv</p> | <ul style="list-style-type: none"> Information und Koordination: Innovationsnetzwerk Ressourcenausstattung Umfassende Information über Innovationsbedarf des Unternehmens und Suchfelder im Innovationsprozess, über Veränderungen in Umwelt und über Ideenumsetzer Unterstützung bei der Formulierung von Ideen Ausreichend Freiraum (Zeit), um sich mit Anregungen und Ideen beschäftigen zu können; Kreativitätsfördernde Ausstattung von Räumen | <ul style="list-style-type: none"> Unternehmenskultur: Respekt, Teamarbeit, Sensibilität, Offenheit, Wissen, Kreativität Rollen Erwartung Gelebte Werte und Normen fordern und fördern es, sich um Ideen, die außerhalb des eigentlichen Arbeitsgebietes liegen, zu kümmern Eigeninitiative und eigene Ideen werden zu jeder Aufgabenstellung erwartet Jeder im Unternehmen ist Ideenträger und soll seine Ideen frei äußern Der Status Quo ist zu hinterfragen | <ul style="list-style-type: none"> Personalauswahl und -einsatz: -Fit zw. persönl. Werten u. denen der Innovationsförd. Unter.kultur Herausforderung der Aufgabe Personalentwicklung Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, die mit Veränderung umgehen können und hohen Fit zu den innovationsfördernden Werten des Unternehmens haben Förderung der Fähigkeiten zu divergentem Denken, Selbstreflexion etc., zum Umgang mit Kreativitätstechniken u. zur Präsentation von Ideen Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, die vor allem mit Menschen umgehen können (hohe soziale Kompetenz) Fördern der Fähigkeit zum Umgang mit Instrumenten des Innovationsmanagements (i.w.S.) und zur Moderation Aufnahme der Tätigkeit des Ideentransformators in die Karriereplanung | <ul style="list-style-type: none"> Führungsverhalten: -Unterstütz. der Innovationsförd. Werte -kooperativer Führungsstil Zielvereinbarung/Anreizsystem Aufgabengestaltung Führungsverhalten fördert Eigeninitiative und zeigt Interesse an neue Ideen Innovationsziele sind in ZV aller Mitarbeiter integriert Ideen werden als Ergebnis belohnt, der Prozess dahin bzw. innovatives Verhalten auch Routine-Aufgaben Bedeutung u. Sinn geben sowie ganzheitlich bearbeiten lassen Partizipation am Innovationsprozess umfänglich ermöglichen Führungsverhalten gibt in hohem Maß persönliche Unterstützung bei Widerständen in der Organisation ZV für die Tätigkeit als Ideentransformator speziell anpassen Anderen zu helfen und deren Ideen mit weiter zu entwickeln wird belohnt Aufgaben im Innovationsnetzwerk prozessorientiert gestalten Führungsverhalten fördert Verständnis für Ideen Dritter u. fördert die gemeinsame Zielerreichung Innovationsziele i.S. der Ideen umsetzung sind in ZV integriert Ideen Dritter annehmen u. zielgerichtet umsetzen wird explizit belohnt Aufgaben sind prozess- und ergebnisorientiert gestaltet |
| <p>Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren</p> <p>Vor allem personenbezogene Sensibilität und Offenheit; Hohe Bedeutung von Verfügungswissen; Kreativität ist optimierend</p> | <ul style="list-style-type: none"> Umfassende Information über Innovationsbedarf und geäußerte Ideen, Information über Ideenumsetzer Wissensbasis über bereits geäußerte Ideen und konkrete Problemlösungsbedarfe Ausreichend Freiraum (Zeit), um sich mit Ideenträgern beschäftigen zu können; ausreichend Budget und Zeit, um Ideen zu konkretisieren Umfassende Information über Innovationsbedarf und ausgewählte Ideen, Information über Veränderungen in Umwelt Kontakt zu Ideenträgern, um Ideen und Hintergründe kennen zu lernen Freiraum zum Experimentieren bzgl. des WIE der Ideenrealisierung | <ul style="list-style-type: none"> Gelebte Werte und Normen fordern und fördern es, sich um Andere und Ideen Anderer zu kümmern Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten wird erwartet Ideen, auch wenn sie geringen (techn.) Neuigkeitsgrad haben, sind ein wertvolles Gut Ideen sind ‚verursachungs-gerecht‘ zuzuordnen Gelebte Werte und Normen fordern und fördern es, sich Ideen unabhängig von ihrer Herkunft anzunehmen Unvoreingenommener Umgang mit jeder Idee Das fachliche Know-how ist immer voll einzusetzen, auch wenn die Idee von Dritten ist Lösungssuchstrategien statt Problembeschreibungen | <ul style="list-style-type: none"> Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, die vor allem mit Menschen umgehen können (hohe soziale Kompetenz) Fördern der Fähigkeit zum Umgang mit Instrumenten des Innovationsmanagements (i.w.S.) und zur Moderation Aufnahme der Tätigkeit des Ideentransformators in die Karriereplanung Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, die mit Technik umgehen können (spezialisiertes Sachwissen bzgl. der angestrebten Innovationsart) und kommunikationsfähig sind (Mindestmaß an sozialer Kompetenz) Fördern der Fähigkeit zum Umgang mit Projektmanagementmethoden (i.w.S.) | <ul style="list-style-type: none"> Führungsverhalten: -Unterstütz. der Innovationsförd. Werte -kooperativer Führungsstil Zielvereinbarung/Anreizsystem Aufgabengestaltung Führungsverhalten fördert Eigeninitiative und zeigt Interesse an neue Ideen Innovationsziele sind in ZV aller Mitarbeiter integriert Ideen werden als Ergebnis belohnt, der Prozess dahin bzw. innovatives Verhalten auch Routine-Aufgaben Bedeutung u. Sinn geben sowie ganzheitlich bearbeiten lassen Partizipation am Innovationsprozess umfänglich ermöglichen Führungsverhalten gibt in hohem Maß persönliche Unterstützung bei Widerständen in der Organisation ZV für die Tätigkeit als Ideentransformator speziell anpassen Anderen zu helfen und deren Ideen mit weiter zu entwickeln wird belohnt Aufgaben im Innovationsnetzwerk prozessorientiert gestalten Führungsverhalten fördert Verständnis für Ideen Dritter u. fördert die gemeinsame Zielerreichung Innovationsziele i.S. der Ideen umsetzung sind in ZV integriert Ideen Dritter annehmen u. zielgerichtet umsetzen wird explizit belohnt Aufgaben sind prozess- und ergebnisorientiert gestaltet |
| <p>Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen</p> <p>Sachbezogene Sensibilität und personenbezogene Offenheit; Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sach- und Methodenwissen; Kreativität ist umsetzungsorientiert</p> | <ul style="list-style-type: none"> Umfassende Information über Innovationsbedarf und ausgewählte Ideen, Information über Veränderungen in Umwelt Kontakt zu Ideenträgern, um Ideen und Hintergründe kennen zu lernen Freiraum zum Experimentieren bzgl. des WIE der Ideenrealisierung | <ul style="list-style-type: none"> Gelebte Werte und Normen fordern und fördern es, sich Ideen unabhängig von ihrer Herkunft anzunehmen Unvoreingenommener Umgang mit jeder Idee Das fachliche Know-how ist immer voll einzusetzen, auch wenn die Idee von Dritten ist Lösungssuchstrategien statt Problembeschreibungen | <ul style="list-style-type: none"> Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, die mit Technik umgehen können (spezialisiertes Sachwissen bzgl. der angestrebten Innovationsart) und kommunikationsfähig sind (Mindestmaß an sozialer Kompetenz) Fördern der Fähigkeit zum Umgang mit Projektmanagementmethoden (i.w.S.) | <ul style="list-style-type: none"> Führungsverhalten: -Unterstütz. der Innovationsförd. Werte -kooperativer Führungsstil Zielvereinbarung/Anreizsystem Aufgabengestaltung Führungsverhalten fördert Eigeninitiative und zeigt Interesse an neue Ideen Innovationsziele sind in ZV aller Mitarbeiter integriert Ideen werden als Ergebnis belohnt, der Prozess dahin bzw. innovatives Verhalten auch Routine-Aufgaben Bedeutung u. Sinn geben sowie ganzheitlich bearbeiten lassen Partizipation am Innovationsprozess umfänglich ermöglichen Führungsverhalten gibt in hohem Maß persönliche Unterstützung bei Widerständen in der Organisation ZV für die Tätigkeit als Ideentransformator speziell anpassen Anderen zu helfen und deren Ideen mit weiter zu entwickeln wird belohnt Aufgaben im Innovationsnetzwerk prozessorientiert gestalten Führungsverhalten fördert Verständnis für Ideen Dritter u. fördert die gemeinsame Zielerreichung Innovationsziele i.S. der Ideen umsetzung sind in ZV integriert Ideen Dritter annehmen u. zielgerichtet umsetzen wird explizit belohnt Aufgaben sind prozess- und ergebnisorientiert gestaltet |

Abbildung 86: Integration der rollenspezifischen Maßnahmen zur Innovationsförderung

Übertragung der Erkenntnisse auf andere Branchen

Mit den vorgestellten Dimensionen und Maßnahmen der Innovationsförderung, die eine Antwort auf die Stärken und Schwächen des Innovationsmanagements von in Deutschland ansässigen Automobilherstellern bietet, kann nicht der Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Mit folgenden Restriktionen und aus folgenden Gründen erscheint die Übertragung der Grundzüge des vorgestellten Innovationsmanagements auf andere Unternehmen und Branchen dennoch legitim:

- **Bedeutung von Innovationen für andere Unternehmen und andere Branchen**
Klar ist, dass in jedem Unternehmen Routineaufgaben sicher und effizient erledigt werden müssen. Sicher ist auch, dass Unternehmen anderer Branchen, vor allem wenn sie global agieren, Innovationen zur Sicherung oder zum Ausbau ihres Wettbewerbsvorteils benötigen. Unternehmen aller Branchen müssen dazu auf Anstöße zur Innovation aus dem Unternehmen heraus (Fokus der Arbeit) oder aus der Unternehmensumwelt gemäß ihrem definierten Innovationsverhalten reagieren. Voraussetzung hierzu ist eine positive Einstellung aller Mitarbeiter und Funktionsbereiche im Unternehmen, wie sie z.B. durch die beschriebene innovationsfördernde Unternehmenskultur unterstützt wird, und die Integration von Innovation in das strategische Zielsystem des Unternehmens, wie es ebenfalls in der vorliegenden Arbeit gefordert wird.
- **Dimensionen des Modells: Rollen des Innovationsprozesses und Verhaltensdeterminanten**
Die identifizierten Rollen und Anforderungen an Mitarbeiter zur aktiven Gestaltung des Innovationsprozesses konnten mittels einer ausführlichen Analyse des Produktinnovationsprozesses identifiziert werden. Da sich die Phasen und Teilprozesse des Produktinnovationsprozesses schematisch auf andere Innovationsarten übertragen lassen, kann davon ausgegangen werden, dass die Rollen ‚Identträger‘, ‚Ideentransformator‘ und ‚Ideenumsetzer‘ auf für Innovationsprozesse anderer Branchen anwendbar sind. Die Grundannahme, dass der Mensch Quelle und Umsetzer von Innovationen ist, ist ohne Einschränkung auf alle anderen Branchen zu übertragen, so dass die verhaltentheoretische Vorgehensweise und die zweite Dimension des Modells zur Integration der innovationsfördernden Maßnahmen, die Verhaltensdeterminanten, ebenfalls auf andere Branchen und Unternehmen anwendbar ist.
- **Institutionalisieren des Innovationsmanagements**
Die Empfehlung, Innovationsmanagement zu institutionalisieren, um es für die Mitarbeiter in eine anerkannte Form zu bringen, basiert auf der Erkenntnis, dass in Großunternehmen mit dem Ideal eines Innovationsmanagements, das ohne explizit ausgewiesene Ressourcen auskommt, nicht ausreichend Aufmerksamkeit erzielt werden kann, um effektiv Innovation zu fördern. Dies ist sicher auch durch die Historie der Unternehmen begründet, die zu den beschriebenen ‚Verkrustungserscheinungen‘ sowohl der Strukturen und Prozesse als auch Denkweisen führte. Ein weiterer sachlicher Grund für die Notwendigkeit einer explizit eingerichteten Koordination ist die Größe der untersuchten Unternehmen. Dies legt den Schluss nahe, dass der Aufwand, wie er für die erarbeiteten Maßnahmen zur Innovationsförderung notwendig ist, sich erst ab einer bestimmten Größe und einem bestimmten Alter des Unternehmens lohnt, wobei anzumerken ist, dass das jüngste und kleinste der untersuchten Unternehmen ebenfalls das Innovationsmanagement – allerdings mit nur einer Stelle – institutionalisiert hat.

- **Einbeziehen aller Mitarbeiter**

Das kreative Potenzial von Mitarbeitern unterschiedlicher Branchen kann sich nach der hier zugrundeliegenden Definition von Kreativität nicht signifikant unterscheiden. Zu unterscheiden ist vielmehr die Möglichkeit, sich mit dem Produktprogramm des Unternehmens identifizieren zu können und vor allem, sich die Nutzung der Produkte entweder vorstellen zu können oder sie – wie bei Automobilherstellern der Fall – selbst tatsächlich nutzen zu können. Dies legt den Schluss nahe, dass es vor allem bei Produkten mit hoher Konsumnähe effektiv ist, allen Mitarbeitern die Verantwortung für Innovation zu übertragen und möglichst viele Mitarbeiter in Innovationsprozesse aktiv einzubinden. Gleiches gilt für Branchen, in denen die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Technologie ausgereizt scheint und nur noch marginale technologische Leistungsfortschritte mit hohem Aufwand erzielt werden können, so dass die so genannten ‚kleinen‘, aber schwer imitierbaren Innovationen immer entscheidender für die Differenzierung im Wettbewerb werden. Bei Investitionsgütern, die hoch komplex und erklärungsbedürftig sind, wie z.B. Atomkraftwerke, Windturbinen, komplexe internationale Finanzprodukte, deren Funktionsweise nur mit einer dafür ausgeprägten fachlichen Kompetenz zu verstehen ist und mit denen Menschen in ihrem Alltag nicht oder kaum in Berührung kommen, scheint die Effektivität der Einbeziehung aller Mitarbeiter hingegen deutlich eingeschränkt.

Hinweise zur Implementierung der Maßnahmen zur Innovationsförderung

Unabhängig von der Branche und Größe des Unternehmens ist bei der Implementierung der Maßnahmen in der Praxis neben der weiter oben zusammengefassten inhaltlichen Harmonisierung der Maßnahmen, eine Abstimmung hinsichtlich des Faktors Zeit und der Kontextfaktoren im Unternehmen notwendig.

Die **zeitliche Abstimmung der Initiierung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen**, auch im Sinne des Sicherstellens der Veränderungsfähigkeit der Maßnahmen an sich, richtet sich nach der Inkubationszeit des Gestaltungsparameters. Dessen zeitliche Dimension wird in Abbildung 87 von sehr langfristig bis kurzfristig eingeordnet. Dabei haben Gestaltungsparameter, die kurzfristig wirksam sind, eher steuernden, direkt eingreifenden Charakter und die mittel- bis sehr langfristig wirkenden eher grundsatzverändernden Charakter. Auch wenn es aus Sicht der Verantwortlichen im Unternehmen nachvollziehbar ist, dass kurzfristig wirkende Maßnahmen bevorzugt eingesetzt werden, da sie persönlich zuordenbar sind und ihre Wirkung nachvollziehbar ist, ist unbedingt darauf hinzuweisen, dass gerade auch die langfristig wirkenden Maßnahmen nachhaltig zur Förderung innovativen Verhaltens beitragen. Die zeitliche Priorisierung der Initiierung der Maßnahmen ist in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen der Innovationsförderung auszuplanen. In jedem Fall sind jedoch die Parameter Unternehmenskultur und Führungsverhalten aufgrund ihres umfassenden Charakters sorgfältig in die Analyse einzubeziehen. Obwohl die Wirkung des Führungsverhaltens zur Förderung innovativen Verhaltens vergleichsweise rasch einsetzt, sei darauf hingewiesen, dass die Änderung des Führungsverhalten an sich i.d.R. vergleichsweise viel Zeit in Anspruch nimmt. Diese Zeit wird nicht in Anspruch genommen, wenn neue Führungskräfte eingestellt werden, deren persönliche Werte bereits eine hohe Affinität zu innovationsfördernden Werten haben.

In Summe ist zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen ein ausgewogenes, auf das unternehmensspezifische Stärken-/Schwächenprofil ausgerichtete Maßnahmenpaket zu schnüren, das nicht nur das Dringliche und sofort Messbare, sondern auch das Wichtige und nur langfristig Feststellbare in der zeitlichen Prioritätensetzung berücksichtigt.

| Verhaltensdeterminanten Zeit | Situatives Ermöglichen | | Soziales Dürfen | | Individuelles Können | | Persönliches Wollen | | |
|---|------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | Information und Koordination | Ressourcenausstattung | Unternehmenskultur | Rollenerwartung | Personalauswahl und -einsatz | Personalentwicklung | Führungsverhalten | Zielvereinbarung/Anreizsystem | Aufgaben-gestaltung |
| Inkubationszeit* und Lernzyklus (Zyklus der Überprüfung der Maßnahme) | kurzfristig | kurzfristig | sehr langfristig | langfristig | kurz- bis mittelfristig | mittel- bis langfristig | kurz- bis mittelfristig | kurzfristig | mittelfristig |

* Zeit bis Maßnahme seine innovationsfördernde Wirkung zeigen kann

Abbildung 87: Inkubationszeit der Gestaltungsparameter innovativen Verhaltens

Die Implementierung der Maßnahmen muss ferner auf den **unternehmensspezifischen Kontext**, d.h. auf die vorliegende Ausgangsposition sowie Historie des Unternehmens abgestimmt werden. Das bedeutet, Kriterien wie Größe des Unternehmens, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter, Alter, Umfang des Produktportfolios, Unternehmensstruktur sowie Anzahl der Hierarchieebenen und Entwicklungsphase der eingesetzten Technologien, zu berücksichtigen. Ferner muss beachtet werden, welche Restrukturierungsmaßnahmen oder moderne Management-Konzepte¹⁴²⁵ im Unternehmen bisher implementiert wurden bzw. versucht wurden zu implementieren und mit welchem Ergebnis. Bspw. führt die Implementierung einer Koordinationsstelle für Innovation auf Basis einer spöttisch eingestellten Belegschaft, die diese Maßnahmen mit Verachtung quittiert, da die bisherigen Erfahrungen mit Maßnahmen dieser Art negativ waren, zu dysfunktionalen Effekten, die durch eine sorgfältige Analyse und entsprechende Priorisierung der Maßnahmen vermieden werden können.

Die erarbeiteten Maßnahmen zur Innovationsförderung sind darauf ausgerichtet, Produktinnovationen zu fördern. Aufgrund der schematischen Übertragbarkeit des zugrundeliegenden Prozessmodells wird davon ausgegangen, dass auch Prozesse zur Entwicklung andere Innovationsarten damit geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Auffallend ist, dass fast alle identifizierten und zur Implementierung empfohlenen Maßnahmen **Sozialinnovationen** darstellen. Sozialinnovationen sind Voraussetzung, Initiator und Folge technologieorientierter Innovationsarten. Zur Förderung von Innovationen, die das Leistungsspektrum des Unternehmens betreffen, sind Sozialinnovationen – wie gezeigt – inhaltlich harmonisierend, zeitlich und auf den unternehmensspezifischen Kontext abgestimmt im Unternehmen einzuführen. Dies erfordert wiederum, dass Mitarbeiter Ideen

- haben und äußern,
- diese akzeptieren und konkretisieren sowie
- annehmen und umsetzen.

¹⁴²⁵ Vgl. Haller (1997), S. 8f.

Dabei kann auch die vorliegende Arbeit kein Patentrezept bieten. Im Gegenteil, bei der Umsetzung der Maßnahmen kann nicht stur nach einem einmal festgelegten Fahrplan vorgegangen werden, da im Rahmen des Gesamtzusammenhanges ständig auf die beabsichtigten oder auch unbeabsichtigten Wirkungen hinsichtlich der Förderung innovativen Verhaltens zu achten ist. Dies erfordert Finger-
spitzengefühl bei der Umsetzung, womit eindeutig ist: **Es kommt auf den Menschen an!**

Literaturverzeichnis

- Abernathy, W.J., Utterback, J.M. (1978) Patterns of Industrial Innovation,
in: Technology Review, (1978) June/July, S. 41-47
- Ach, N. (1910) Über den Willensakt und das Temperament, Leipzig 1910
- Ackermann, K.F. (1974) Anreizsysteme, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg. 1974), Sp. 156-163
- Ahlers, R., Schrader, B. (1994) Informelle Kommunikationssysteme – Unterstützung verteilter
Produktentwicklung, in: m&c – Management&Computer 2 (1994), H1, S. 13-18
- Albach, H. (1988) Wirtschaftswissenschaften, in: Gablers Wirtschaftslexikon (1988) Sp. 2797-2801
- Albach, H., de Pay, D., Rojas, R. (1991) Quellen, Zeiten und Kosten von Innovation,
in: ZfB, 61 (1991) 2, S. 309-324
- Albach, H., Simon, H. (Hrsg. 1976) Investitionstheorie und Investitionspolitik privater und öffentlicher
Unternehmen, Bonn 1976
- Allen, T.J. (1966) Performance of information channels in the transfer of technology,
in: Sloan Management Review, 8 (1966) 1, S. 87-98
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby J., Herron, M. (1996) Assessing the Work Environment for
Creativity, in: Academy of Management Journal, 39 (1996) 5, S. 1154-1184
- Amabile, T.M. (1998) Beitrag zur Fallstudie, in: Wetlaufer, S. (1998), S. 88-89
- Anderson, J.R. (1988) Kognitive Psychologie: Eine Einführung, Heidelberg 1988
- Arbinger, R. (1984) Gedächtnis, Darmstadt 1984
- Argyris, C. (1992) On Organizational Learning, Cambridge, Oxford 1992
- Argyris, C. (1994) Good Communication that Block Learning,
in: Harvard Business Review, 72 (1994) 4, S. 77-85
- Argyris, C. (1995) Richtig motivieren können nur wenige Chefs,
in: Harvard Business Manager, 17 (1995) 1, S. 9-18
- Argyris, C. (1998) Teaching Smart People How to Learn,
in: Harvard Business Review (Eds. 1998), S. 81-108

- Argyris, C., Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading 1978
- Atkinson, J. W. (1957) Motivational Determinants of Risk – Taking Behavior,
in: Psychological Review, 64 (1957), S. 359-372
- Atteslander, P. (1995) Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, Berlin, New York 1995
- Bach, N., Buchholz, W. (1997) Innovation als Projekt oder Prozess,
in: zfo, 66 (1997) 6, S. 340-347
- Barnett, H.G. (1953) Innovation: The Basis of Cultural Change, New York 1953
- Balzert, H., Hoppe, H.U., Oppermann, R., Peschke, H., Rohr, G., Streitz, N.A. (Hrsg. 1988)
Einführung in die Software-Ergonomie, Berlin 1988
- Bea, F.X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg. 1997) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Band 1: Grundfragen, 7. Auflage, Stuttgart 1997
- Bea, F.X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg. 1997) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Band 2: Führung, 7. Auflage, Stuttgart 1997
- Bea, F.X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg. 1994) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Band 3: Leistungserstellungsprozess, S. 395-479, 6. Auflage, Stuttgart 1994
- Bea, F.X., Haas, J. (1997) Strategisches Management, 2. neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1997
- Bea, F.X., Schnaitmann, H. (1995) Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse,
in: WiSt, 24 (1995) 6, Seite 278-282
- Benesch, H. (1989) dtv-Atlas zur Psychologie, Band 1 von 2, 2. Auflage, München 1989
- Benesch, H. (1991) dtv-Atlas zur Psychologie, Band 2 von 2, 2. Auflage, München 1991
- Bennis, W.G., Benne, K.H., Chin, R. (Hrsg. 1975) Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975
- Berger, R. (2002) Stoppt den Exodus der Kreativen,
in: Handelsblatt, 11.07.2002, Nr. 99, S. 16
- Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard Stiftung (Hrsg. 1996) Auf den Menschen kommt es an: Führung und Motivation im Unternehmen; eine empirische Studie im Dialog mit der Praxis, Gütersloh 1996

- Berth, R. (1989) Die zwei feindlichen Brüder,
in: Personal, (1989) 9, S. 374-380
- Berth, R. (1993) Erfolg, Düsseldorf u.a. 1993
- Berth, R. (1993a) Der Kreativität eine Gasse,
in: Innovation & Management, (1993) 7-8, S. 28-31
- Berth, R. (1993b) Rezepte für müde Innovatoren,
in: Gablers Magazin, 7 (1993) 11-12, S. 11-13
- Berth, R. (1993c) Im Management meist wandlungsfeindliche Kreativitätsmuffel,
in: Welt am Sonntag, Nr. 51, 19. Dezember 1993, S. 50
- Berthel, J. (1987) Verhindern Führungsdefizite Innovationen? – Innovationsorientierung in der Unternehmensführung,
in: zfo, 56 (1987) 1, S. 5-13
- Beyer, G. und M. (1994) Innovations- und Ideenmanagement, Düsseldorf u.a. 1994
- Beyer, H., Fehr, U., Nutzinger, H.G. (1996) Vorteil Unternehmenskultur, Fazit des gemeinsamen Forschungsprojektes der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, 7. Auflage, Gütersloh 1996
- Bickenbach, F., Soltwedel, R. (1996) Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation: Abschlußbericht zum Schwerpunkt Führung und Motivation; Forschungsprogramm „Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1996
- Bierfelder, W. (1987) Innovationsmanagement, München 1987
- Bischof, N. (1993) Untersuchungen zur Systemanalyse der sozialen Motivation I: Die Regulation der sozialen Distanz – Von der Feldtheorie zur Systemtheorie,
in: Zeitschrift für Psychologie, 201 (1993) 1, S. 5-43
- Bischof, N. (1996) Untersuchungen zur Systemanalyse der sozialen Motivation IV: Die Spielarten des Lächelns und das Problem motivationalen Sollwertanpassung,
in: Zeitschrift für Psychologie, 204 (1996) 1, S. 1-40
- Bitzer, B. (1990) Innovationshemmnisse in Unternehmen, Wiesbaden 1990

- Bitzer, B. (1991) Wie Sie die Innovationsfähigkeit verbessern,
in: Gablers Magazin, 5 (1991) 6, S. 44-45
- Bitzer, B. (1994) Innovationsfähig werden,
in: Gablers Magazin, 8 (1994) 11-12, S. 69-72
- Bitzer, M. (1991a) Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung; Entwicklungstendenzen
im Management, Band 5, Stuttgart, Zürich 1991
- Blättel-Mink, B. (Hrsg. 1995) Nationale Innovationssysteme – Vergleichende Fallstudien,
Forschungsreihe der Abteilung für Soziologie, Institut für Sozialforschung der
Universität Stuttgart, Stuttgart 1995
- Blättel-Mink, B. (1995) Einleitung, in: Blättel-Mink, B. (Hrsg. 1995), S. 5-12
- Bleicher, F. (1990) Effiziente Forschung und Entwicklung: personelle, organisatorische und
führungstechnische Instrumente, Wiesbaden 1990
- Bleicher, K. (1999) Theorie und Praxis als innovative Säulen der Wissensgesellschaft – Theory follows
Practice? – Vortrag anlässlich der Internationalen Konferenz für F&E-Management,
R&D-Management 2000 – Challenges and Concepts, Haus der Wirtschaft,
23. Juli 1999
- Böning, U. (1995) Ohne Kommunikation ist alles nichts,
in: Gablers Magazin, 9 (1995) 10, S. 21-25
- Bogaschewsky, R. (1999) Wissens- und Informationsmanagement – Basis modernen
Innovationsmanagements,
in: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg. 1999), S. 79-89
- Bokranz, R., Kasten, L. (2000) Organisations-Management und Dienstleistung und Verwaltung –
Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden 2000
- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg. 1991) Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement,
Berlin 1991
- Brandstätter, V., Gollwitzer, P.M. (1996) Motivation und Volition,
in: Dörner, D., Selg, H. (Hrsg. 1996), S. 124-135
- Braske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hrsg. 2000) Das innovative
Unternehmen, Loseblattsystem, Wiesbaden 2000,
siehe auch: <http://innovation-aktuell.com/kv0402.html>

- Broadbent, D.E. (1954) The role of auditory localization in attention and memory span,
in: Journal of Experimental Psychology, 47 (1954), S. 191-196
- Broadbent, D.E. (1958) Perception and Communication, London 1958
- Brecht, W. (1991) Effiziente F&E-Organisation: Strukturelle Aspekte zur F&E-Organisation als Modul
eines integrierten Innovationsmanagement-Konzeptes,
in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg. 1991), S. 75-91
- Brockhoff, K. (1999) Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle,
5. Auflage, München 1999
- Brown, J.S., Duguid, P. (1999) Dem Unternehmen das Wissen seiner Menschen erschließen,
in: Harvard Business Manager, 21 (1999) 3, S. 76-88
- Buchholz, W. (1994) Inhaltliche und formale Gestaltungsaspekte der Prozessorganisation,
Arbeitspapier Nr. 1/1994 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II
der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1994
- Buck, M. (1992) Gestaltungsmöglichkeiten für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement:
Empirische Analyse der Bedingungen freiwilliger Neuerungsbeiträge in
Industriebetrieben mit mehr als tausend Mitarbeitern, Frankfurt a.M. u.a. 1992
- Budhäus, D., Gerum, E., Zimmermann, G. (Hrsg. 1988) Betriebswirtschaftslehre und Theorie der
Verfügungsrechte, Wiesbaden 1988
- Bullinger, H.J. (1994) Einführung in das Technologiemanagement, Stuttgart 1994
- Bullinger, H.J., Hase, B. (1996) Kundenorientiertes Qualitätsmanagement im F&E-Bereich, Daten,
Fakten, Trends, Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland,
Stuttgart 1996
- Bullinger, H.J., Fröschle, H.-P., Brettreich-Teichmann, W. (1993) Informations- und
Kommunikationsinfrastrukturen für innovative Unternehmen,
in: zfo, 62 (1993) 4, S. 225-234
- Bullinger, H.J., Korge, A. (2000) KUR – Ein neues Unternehmensmodell für produzierende
Unternehmen, in: Wojda, F. (Hrsg. 2000), S. 115-136
- Bullinger, H.J., Wörner, K., Prieto, J. (1997) Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends,
Stuttgart 1997

- Bullinger, H.J., Wörner, K., Prieto, J. (1998) Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H.D. (Hrsg. 1998), S. 21-39
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg. 1994) Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Ergebnisse der Innovationserhebung 1993, Pressedokumentation 7/1994, Bonn 1994
- Bungard, W., Hofmann, K. (1995) Innovationsmanagement in der Automobilindustrie: mitarbeiterorientierte Gestaltung von Modellwechseln, Weinheim 1995
- Bunker, B., Alban, B.T. (1997) Large Group Interventions – Engaging the Whole System for Rapid Change, San Fransisco 1997
- Bürgel, H.D. (1993) Lean R&D: Ein Weg zu wirkungsvoller Forschung und Entwicklung, in: Technologie & Management, 42 (1993) 3, S. 105-110
- Bürgel, H.D. (Hrsg. 1998) Wissensmanagement, Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin u.a. 1998
- Bürgel, H.D. (Hrsg. 2000) Forschungs- und Entwicklungsmanagement 2000 plus – Konzepte und Herausforderungen für die Zukunft, Berlin u.a. 2000
- Bürgel, H.D., Bauer, R. (1998) Am Ende zählt nur Wissen und Können, in: Blick durch die Wirtschaft, 8. Mai 1998, Nr. 88, S. 3
- Bürgel, H.D., Haller, C. (1996) Ideen entwickeln und Menschen fördern, in: Blick durch die Wirtschaft, 23. September 1996, Nr. 84, S. 9
- Bürgel, H.D., Haller, C., Binder, M. (1996) F&E-Management, München 1996
- Bürgel, H.D., Zeller, A. (1998) Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, in: Bürgel, H.D. (Hrsg. 1998), S. 43-65
- Buschor, F. (1996) Baustellen in einer Unternehmung, Das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierung, Resultate einer empirischen Untersuchung, Bern u.a. 1996
- Castiglioni, E. (1994) Organisatorisches Lernen in Produktinnovationsprozessen, Wiesbaden 1994
- Chmielewicz, K. (1994) Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1994

- Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to fail*, Boston 1997
- Christiansen, J.A. (2000) *Competitive Innovation Management, Techniques to Improve Innovation Performance*, Houndmills u.a. 2000
- Clar, G., Doré, J., Mohr, H. (Hrsg. 1997) *Humankapital und Wissen: Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung*, Berlin u.a. 1997
- Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H., Willits, R.D. (1996) *Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen*, 6. Auflage, Stuttgart 1996
- Comelli, G., von Rosenstiel, L. (1995) *Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, München 1995
- Corsten, H. (1996) *Grundlagen des Prozessmanagement*,
in: *WISU*, (1996) 12, S. 1089-1095
- Court, A. W. (1997) *The Relationship between Information and Personal Knowledge in New Product Development*,
in: *International Journal of Information Management*, 17 (1997) 2, S. 123-138
- Csikszentmihalyi, M. (2000) *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun Aufgehen*, 8. Auflage, Stuttgart 2000
- Cummings, A., Oldham, G.R. (1998) *Wo Kreativität am besten gedeiht*,
in: *Harvard Business Manager*, 20 (1998) 4, S. 32-43
- Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds. 1981) *Research in Organizational Behavior 3*, Greenwich/Conn. 1981
- Daimler-Benz AG (Hrsg. 1995) *Automobilunternehmen im gesellschaftlichen und arbeitsorganisationalen Wandel*, Berlin 1995
- Daimler-Benz AG (Hrsg. 1998) *Quality Gates im Produktentstehungsprozess Pkw*, 1. Auflage, Stuttgart 1998
- Davenport, T.H., Short, J. (1990) *The new Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*,
in: *Sloan Management Review*, 36 (Summer 1990), S. 11-27

- de Pury, D. (1995) Forschungs- und Innovationskultur: Kern jeder erfolgreichen Unternehmensstrategie,
in: io Management, 64 (1995) 6, S. 19-22
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life,
Reading, Massachusetts 1982
- DeBono, E. (1997) Innovation tut Not!,
in: Little, A.D. (Hrsg. 1997), S. 17-40
- Deters, J. (1990) Mensch und Betriebswirtschaftslehre – Zur Entwicklung und Kritik der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre als individualistisches Wissenschaftskonzept, Stuttgart 1990
- Deutsch, K.W. (1990) Wissen ist Macht,
in: Scheidgen, H., Strittmatter, P., Tack, W.H. (Hrsg. 1990), S. 187-198
- Diebold (1998) Innovationsmanagement – Gründe für ein zu verbesserndes Innovationsmanagement,
in: <http://www.diebold.de/html/innovationskultur.htm>, 1998
- Diehl, U. (1987) Förderung der Innovationsfähigkeit,
in: Neue Verpackung, (1987) 6, S. 94-103
- Dierkes, M., Hähner, K. (1995) Lernen Organisationen anders?,
in: Info, Gottlieb Daimler und Karl Benz Stiftung, Mai 1995, S. 1-3
- Dirlewanger, A. (1998) Innovationsstrategien und -techniken neu inszeniert,
in: Technologie & Innovation, 47 (1998) 2, S. 26-29
- Domsch, M. (1984) Anreizsysteme für Industrieforscher,
in: Domsch, M., Jochum, E. (Hrsg. 1984), Köln u.a. 1984, S. 249-268
- Domsch, M., Gerpott, H., Gerpott, T.J. (1989) Technologische Gatekeeper in der industriellen F&E,
Stuttgart 1989
- Domsch, M., Jochum, E. (Hrsg. 1984) Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung (F&E), Köln u.a. 1984
- Domsch, M., Ladwig, D. H., Siemers, S.H.A. (1995) Innovation durch Partizipation,
Stuttgart 1995
- Dörner, D. (1996) Verhalten und Handeln, in: Dörner, D., Selg, H. (Hrsg., 1996), S. 100-114

- Dörner, D., Selg, H. (Hrsg. 1996) Psychologie: Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart u.a. 1996
- Dreesmann, H., Kraemer-Fieger, S. (Hrsg. 1994) Moving, Wiesbaden 1994
- Drevdahl, J. (1956) Factors of importance for creativity,
in: Journal of Clinical Psychology, (1956) 12, S. 21-26
- Droege&Comp. (1997) SIR – Europastudie Innovation – Volume I, o.O. 1997
- Ehrlenspiel, K. (1985) Kostengünstig konstruieren, Berlin u.a. 1985
- Erichson, B., Hammann, P. (1997) Beschaffung und Aufbereitung von Information,
in: Bea, F.X. u.a. (Hrsg. 1997) Band 2, S. 234-299
- Esswein, W., Heinatz, G. (1999) Informationssysteme im Innovationsmanagement,
in: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg. 1999), S. 91-98
- EUROFORUM Deutschland GmbH (Hrsg. 1999) Effizientes Innovations- und Kreativitätsmanagement
in der Forschung und Entwicklung,
Tagungsband der Tagung vom 3./4. November 1999 in Köln, Düsseldorf 1999
- Faix, W.G., Laier, A. (1991) Soziale Kompetenz – das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden 1991
- Farr, J.L., Ford, C.M. (1990) Individual Innovation, in: West, M.A., Farr, J.L. (Eds. 1990), S. 63-80
- Festinger, L. (1957) A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston 1957
- Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leader Effectiveness, New York u.a. 1967
- Fink, W. F. (1987) Kognitive Stile, Informationsverhalten und Effizienz in komplexen betrieblichen Beurteilungsprozessen, Theoretische Ansätze und empirische Prüfung,
Frankfurt a. M. u.a. 1987
- Finkelstein, S. (1992) Power in Top Management Teams,
in: Academy of Management Journal, 35 (1992), S. 505-538
- Fischer, G., Risch, S. (1993) Kinder an die Macht,
in: Manager Magazin, 23 (1993) 4, S. 213-251
- Fischer, H. (1990) Führung durch innovative Unternehmenskultur bei Hewlett Packard,
in: Simon, H. (Hrsg. 1990) S. 74-89

- Fischer, M.F. (1993) Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement und Schnittstellen-Management,
in: zfo, 62 (1993) 3, S. 312-318
- Flaig, I. (2001) Milliardeneinsparungen durch pfiffige Mitarbeiter,
in: Stuttgarter Nachrichten, 28.08.2001, S. 17
- Foos, C. (1995) Technik & Innovation, Innovationstest, Teamgeist schlägt Geld,
in: Top Business, (April 1995), S. 92-96
- Ford, C.M. (1996) A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains“,
in: Academy of Management Review, 21 (1996) 4, S. 1112-1142
- Franke, J. (Hrsg. 1985) Betriebliche Innovation als interdisziplinäres Problem, Stuttgart 1985
- Franz, O. (Hrsg. 1995) RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Nr. 5402, Berlin 1995
- Freimuth, J. (1992) Zur Entfaltung sozialer Kompetenz in der industriellen Forschung und Entwicklung,
in: Personal, (1992) Heft 2, S. 58-62
- Freimuth, J., Hoets, A. (1994) Umgang mit Widerständen in organisatorischen Veränderungsprozessen,
in: Dreesmann, H., Kraemer-Fieger, S. (Hrsg. 1994), S. 107-128
- Frese, E. (Hrsg. 1992) Handwörterbuch der Organisation,
3. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992
- Freud, S. (1938) Abriss der Psychoanalyse, Frankfurt a.M. 1938
- Friedrichs, J. (1990) Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen 1990
- Fuchs, J. (1998) Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen,
in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 4, S. 83-91
- Gablers Wirtschaftslexikon, 6 Bände, 12. Auflage, Wiesbaden 1988
- Gachowetz, H. (1995) Feldforschung,
in: Roth, E. (Hrsg. 1995), S. 245-266
- Gaitanides, M., Wicher, H. (1985) Venture Management – Strategien und Strukturen der Unternehmensentwicklung,
in: die Betriebswirtschaft, 45 (1985) 4, S. 414-426

- Gaitanides, M. (1992) Ablauforganisation, in: Frese, E. (Hrsg. 1992), Sp. 1-18
- Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B. (1997) Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, 2. Auflage, Ludwigshafen 1997
- Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg., 1992) Handwörterbuch des Personalwesens, 2. neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1992
- Gebert, D. (1994) Innovationsfördernde Weiterbildung, in: io Management Zeitschrift, 63 (1994) 3, S. 71-74
- Geißler, H. (1994) Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim 1994
- Gemünden, H.G., Walter, A. (1995) Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse, in: ZfB, 65 (1995) 9, S. 971-986
- Gemünden, H.G., Walter, A. (1996) Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren, in: zfo, 65 (1996) 4, S. 237-245
- Gerken, G. (1986) Der neue Manager, Freiburg im Breisgau 1986
- Gerpott, T. J. (1995) Organisation in Forschung und Entwicklung (F&E) industrieller Unternehmen, in: Franz, O. (Hrsg. 1995), S. 1-54
- Gerpott, T.J. (1999) Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, Eine konzentrierte Einführung, Stuttgart 1999
- Gierschner, H.-C. (1991) Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen, Frankfurt a.M. 1991
- Glaser, M. (1995) „Measuring Intuition“ March – April 1995, in: Industrial Research Institute (Eds. 1995), S. 84-88
- Gloger, A. (2001) Von Soft Skills reden – doch hart zupacken, Soziale Kompetenz ist zum modischen Subjekt mutiert. Unternehmen und Bewerber nutzen den Begriff vor allem zur Imagepflege, in: Die Welt, Samstag 11.08.2001, S. B1
- Glynn, M. A.(1996) Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation, in: Academy of Management Review, 21 (1996) 4, S. 1081-1111
- Goffee, R., Jones, G. (1997) Kultur: der Stoff, der Unternehmen zusammenhält, in: Harvard Business Manager, 19 (1997) 2, S. 41-54

- Goldberg, W.H. (1984) Die Pflege innovativer Ideen – Empirische Beobachtungen systematisiert,
in: DBW, 44 (1984) 4, S. 565-577
- Goldmann, H. (1994) Peinliche Stille, in: Wirtschaftswoche, 48 (17.11.1994) 47, S. 1008
- Goleman, D. (1996) EQ – Emotionale Intelligenz, München, Wien 1996
- Gottschalk, B. (1998) Die deutsche Automobilindustrie auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung,
in: Zahn, E., Foschiani, S. (Hrsg. 1998), S. 77-88
- Gottschalk, B. (2001) Die deutsche Automobilzuliefererindustrie – durch Innovation zur Weltspitze,
in: ZfAW, (2001) 1, S. 6-11
- Graf, A. (2001) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung,
in: io Management, 70 (2001) 3, S. 24-31
- Graumann, C.F. (Hrsg. 1972) Handbuch der Psychologie, Band 7, Sozialpsychologie 2. Halbband,
Göttingen 1972, S. 662-2060, erschienen in der Serie Handbuch der Psychologie
in 12 Bänden herausgegeben von Lersch, T., Gottschaldt, K., Göttingen ab 1959
- Graumann, C.F. (1972) Interaktion und Kommunikation,
in: Graumann, C. F. (Hrsg. 1972), S. 1109-1263
- Graumann, M. (1994) Grundprinzipien des betrieblichen Innovationsmanagement,
in: zfo, 63 (1994) 6, S. 396-402
- Grochla, E. (Hrsg. 1974) Management. Aufgaben und Instrumente, Düsseldorf, Wien 1974
- Grochla, E., Kieser, A., Göhre, H. (Hrsg. 1972) Produktinnovationen als Instrument des
Unternehmenswachstums, Dortmund 1972
- Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg. 1974) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft,
Bd. I/1, 4. Auflage, Stuttgart 1974
- Guilford, J.P. (1950) Creativty, in: American Psychologist, 5 (1950), S. 444-454
- Guilford, J.P. (1967) The Nature of Human Intelligence, New York 1967
- Guilford, J.P. (1974) Persönlichkeitspsychologie, Stuttgart 1974
- Gupta, A.K., Singhal, A. (1994) Managing Human Resources for Innovation and Creativity,
in: Industrial Research Institute (Eds. 1994), S. 22-29

- Gutenberg, E. (1929) Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin u.a. 1929
- Gutenberg, E. (1951) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, Berlin u.a. 1951
- Habermas, J. (1971) Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann, in: Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg. 1971), S. 142-290
- Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg. 1971) Theorie der Gesellschaft in der Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung, Frankfurt a.M., 1971
- Häusel, H.-G. (2000) Das Reptilienhirn lenkt unser Handeln, in: Harvard Business Manager, 22 (2000) 2, S. 9-17
- Hahn, A. (1995) Emotionale Kompetenz, Köln 1995
- Hahn, D. (1993) Planung und Kontrolle, in: Wittmann, W. (Hrsg. 1993), Sp. 3185-3200
- Hahner, C. (2000) Bewertung von Innovationsideen mit Hilfe von Lebenszyklusaufwand: Ausgleich technischer, ökonomischer und marktlicher Interessen bei der Auswahl von Produktinnovationen in der deutschen Automobilindustrie, Dissertation Universität Stuttgart, Stuttgart 2000
- Haller, C. (1995) Gestaltung eines mitarbeiterzentrierten Systems zur Innovationsförderung, Forschungsbericht Nr. 5 des Lehrstuhls F&E-Management der Universität Stuttgart, Stuttgart 1995
- Haller, C. (1997) Wie Ideen gedeihen, in: io Management, 66 (1997) 5, S. 20-26
- Hanft, A. (1996) Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg. 1996), S.133-162
- Hannemann, P. (1998) Kaum eine Nische bleibt künftig unbesetzt, in: Handelsblatt, 24.12.1998, Nr. 249, S. 20
- Hansen, M.T., von Oetinger, B. (2001) Ein besonderer Typ von Wissensmanager, in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 5, S. 82-93
- Hargadon, A., Sutton, R.I. (2000) Wie Innovationen systematisch erarbeitet werden, in: Harvard Business Manager, 22 (2000) 6, S. 46-54

- Harms, M. (1999) Motivation bei hochqualifizierten Wissensarbeitern – Vortrag anlässlich der Internationalen Konferenz für F&E-Management, R&D-Management 2000 Challenges and Concepts, Haus der Wirtschaft, 23. Juli 1999
- Harms, M. (2000) Motivation bei hochqualifizierten Wissensarbeitern, in: Bürgel, H.D. (Hrsg. 2000), S. 99-113
- Harvard Business Review (Eds. 1998) Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, MA, 1998
- Harvard Business Review (Eds. 1999) Breakthrough Thinking, Boston, MA, 1999
- Harrington, D., Miles, H., Watkins, A., Williamson, A. (1996) Putting people values to work, in: The McKinsey Quarterly, (1996) 3, S. 163-167
- Hauschildt, J. (1993) Innovationsmanagement, München 1993
- Hauschildt, J. (1998) Promotoren – Projektmanager oder Innovation?, in: von Braun, C.-F., Franke, N. (Hrsg. 1998), S. 175-189
- Hauschildt, J., Chakrabarti, A. (1988) Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, in: zfo, 57 (1988) 6, S. 378-388
- Hauschildt, J., Grün, O (Hrsg. 1993) Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhardt Witte, Stuttgart 1993
- Hauschildt, J., Schmidt-Tiedemann, J. (1993) Neue Produkte erfordern neue Strukturen, in: Harvard Business Manager, 15 (1993) 4, S. 13-21
- Hauser, E. (1990) Innovation als Lernprozess in der Unternehmung, Bern, Frankfurt a.M. 1990
- Hauser, T. (1991) Intuition und Innovation: Bedeutung für das Innovationsmanagement, Wiesbaden 1991
- Heckhausen, H. (1972) Die Interaktion der Sozialisationsvariablen in der Genese des Leistungsmotivs, in: Graumann, C. F. (Hrsg. 1972), S. 955-1019
- Heckhausen, H. (1977) Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts, in: Psychologischer Rundschau, 28 (1977), S. 175-189
- Heckhausen, H. (1989) Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin 1989

- Heidack, C., Brinkmann, E.P. (1987) Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Band 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. durchgesehene Arbeit, Freiburg im Breisgau 1987
- Heider, F. (1977) Psychologie der interpersonalen Beziehungen, Stuttgart 1977
- Heinen, E. (1969) Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 39 (1969) 4, S. 207-220
- Heinen, E. (1986) Unternehmenskultur, in: Die Betriebswirtschaft, 46 (1986) 4, S. 516-518
- Heinen, E. (Hrsg. 1991) Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991
- Heinen, E., Dill, P. (1990) Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Simon, H. (Hrsg. 1990), S. 12-24
- Heinrich, L. J., Burgholzer, P. (1991) Systemplanung I, 5. Auflage, München 1991
- Helfert, M. (1986) Wertewandel, Arbeit, technischer Fortschritt, Wachstum, Köln 1986
- Henn, G. (1998) Architektur ist eine soziale Tatsache, die sich räumlich formt, in: von Braun, C.-F., Franke, N. (Hrsg. 1998), S. 429-435
- Herzberg, F., Mausner, B. M., Snyderman, B.B. (1959) The Motivation to Work, New York 1959
- Higgins, J.M., Wiese, G.G. (1996) Innovationsmanagement, Berlin u.a. 1996
- Hilb, M. (2000) Integriertes Personal-Management, 8. Auflage, Neuwied, Kriftel 2000
- Hill, H. (1994) Innovation durch Lernen, in: Gablers Magazin, 8 (1994) 11-12, S. 40-43
- Hinterhuber, H.H. (1994) Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: Journal für Betriebswirtschaft, (1994) 2, S. 58-75
- Hirschhorn, L., Gilmore, T. (1993) Die Grenzen der flexiblen Organisation, in: Harvard Business Manager, 13 (1993) 1, S. 29-40
- Hoffmann, H. (1996) Kreativität: die Herausforderung an Geist und Kompetenz, München 1996
- Hofmann, L. (1991) Mehr Partizipation durch Qualifikation, in: Technische Rundschau, (1991) 17, S. 22-30

- Hofstätter, P.R. (1990) Gruppendynamik, 2. Auflage, Reinbeck 1990
- Höller, J. (Hrsg. 1999) Internet und Intranet, Berlin u.a. 1999
- Homans, G.C. (1969) Was ist Sozialwissenschaft?, Köln, Opladen 1969
- Homans, G.C. (1972) Grundfragen soziologischer Theorie, Köln, Opladen 1972
- Hommrich, B., Maus, M., Creusen, U. (1994) Die Chance Innovation, Wiesbaden 1994
- Hornung, A. (1996) Kreativitätstechniken, Köln 1996
- IBM, Universität Regensburg (Hrsg. 1996) Made in Germany, Die große Benchmarkingstudie der IBM und Universität Regensburg, Mainz 1996
- Industrial Research Institute (Eds. 1995) Creativity and Idea Management, Selected Papers from Research Technology Management 1987-1995, Washington DC 1995
- Industrial Research Institute (Eds 1994) Motivating, Appraising and Rewarding Engineers and Scientists, Selected Papers from Research Technology Management 1988-1994, Washington DC 1994
- Jacobsen, N. (1996) Unternehmenskultur, Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt a.M. u.a. 1996
- Jensen, S., Rieker, J., Schäfer, A. (1999) Management Innovation – Arme Leuchten, in: Manager Magazin, 28 (1999) 1, S. 112-124
- Jonash, R.S., Sommerlatte, T. (1999) The Innovation Premium: Capturing the Value of Creativity, in: Prism, (1999) Third Quarter, S. 5-25
- Jung, H. (1999) Personalwirtschaft, 3. überarbeitete Auflage, München 1999
- Kaltenbach, H. (1998) Das kreative Unternehmen: Von Elefanten zum Kolibri, Landsberg am Lech 1998
- Kappas, E. (1996) Interne Kommunikation: Das ungenutzte Potential, in: Gablers Magazin, 10 (1996) 9, S. 38-41
- Katz, R., Allen, T. (1982) Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrom: A Look at the Performance, Tenure and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups, in: R&D Management, 12 (1982) 1, S. 7-19

- Kehr, H.M., Bles, P., von Rosenstiel, L. (1999) Zur Motivation von Führungskräften: Zielbildung und Flusserleben als transferfördernde Faktoren bei Führungstrainings, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (1999) 2, S. 83-94
- Kelly, R., Caplan, J. (1994) Wie die Bell Laboratories die Leistung ihrer Stars verbessern, in: Harvard Business Manager, 16 (1994) 2, S. 33-42
- Kern, W. (1976) Innovation und Investition, in: Albach, H., Simon, H. (Hrsg. 1976), S. 273-301
- Kerr, S., Mathews, C.S. (1987) Führungstheorien – Theorie der Führungssubstitution, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg. 1987), Sp. 909-922
- KfK (Kernforschungszentrum Karlsruhe) (Hrsg. 1993) Technikfolgenabschätzung in Deutschland, Karlsruhe 1993
- Kieser, A. (1972) Voraussetzung erfolgreicher Produktinnovationen, in: Grochla, A., Kieser, A., Göhre, H. (Hrsg. 1972) S. 9-21
- Kieser, A. (1974) Produktinnovation, in: Tietz, B. (Hrsg. 1974), Sp. 1733-1743
- Kieser, A. (1986) Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, E. (Hrsg. 1986), S. 42-50
- Kieser, A., Reber, G. Wunderer, R. (Hrsg. 1987) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2001) Damit die Innovation kein Flop wird, in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 2, S. 86-97
- Kirsch, W. (1971) Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1981) Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Witte, E. (Hrsg. 1981), S. 189-229
- Kleiner, A., Roth, G. (1998) Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen, in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 5, S. 9-15
- Klimecki, R., Probst, J.G., Eberl, P. (1991) Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, H. Sydow, J. (Hrsg. 1991), S. 103-162
- Knoblauch, T. (1996) Die Möglichkeiten des Neuen – Innovation in einer lernenden Unternehmung, Stuttgart 1996
- Köstlin-Gloger, G. (1974) Sozialisation und kognitive Stile, Weinheim, Basel 1974

- Kohn, A. (1994) Warum Incentive-Systeme oft versagen,
in: Harvard Business Manager, 16 (1994) 2, S. 15-23
- Kosiol, E. (1966) Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966
- Kossbiel, H. (1994) Personalwirtschaft, in: Bea, F.X. u.a. (Hrsg. 1994), Band 3, S. 395-479
- Kossbiel, H., Flöch, G., Flohr, B., Schröder, H.-D. (1984) Personalbereitstellung für industrielle
Forschung und Entwicklung, in: zfbf, 36 (1984) 8/9, S. 657-676
- König, O., Antons, L. (Hrsg. 1995) Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden,
Anwendungen, Ausbildung, München 1995
- Kowalewsky, R., Salz, J., Schweer, D. (1995) Weiter anschnallen,
in: Wirtschaftswoche, 49 (29.06.1995) 27, S. 38-40
- Krackhardt, D., Hanson, J.R. (1993) Informal Networks: The Company,
in: Harvard Business Review, 71 (1993) 7/8, S. 104-111
- Krcmar H. (1994) CATeam – Computer Aided Team – Information über den CATeam-Raum
der Universität Hohenheim, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet
Wirtschaftsinformatik, Hohenheim 1994
- Krech, D., Crutchfield (Hrsg. 1985) Grundlagen der Psychologie,
8 Bände, Weinheim 1985
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Livson, N., Wilson jr., W. A., Parducci, A., Benesch, H. (Hrsg. 1992),
Grundlagen der Psychologie, Band 2: Wahrnehmungspsychologie, Weinheim 1992
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Livson, N., Wilson jr., W. A., Parducci, A., Benesch, H. (Hrsg. 1992),
Grundlagen der Psychologie, Band 4: Kognitionspsychologie, Weinheim 1992
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Livson, N., Wilson jr., W. A., Parducci, A., Benesch, H. (Hrsg. 1992),
Grundlagen der Psychologie, Band 5: Motivations- und Emotionspsychologie,
Weinheim 1992
- Krogh, H. (1995) New Wave, Interview mit Professor Rosabeth Moss Kanter,
in: Manager Magazin, 25 (1995) 7, S. 104-107
- Krogh, H. (1996) Not-Leiter – Beim Mittelständler Hailo demonstriert Lutz Klimek modernes
Innovationsmanagement, in: Manager Magazin, 26 (1996) 10, S. 98

- Kroy, W. (1989) Szenario 2000, Aspekte der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung unserer Zukunft,
in: Schweizer Ingenieur und Architekt, 10.08.1989, Nr. 32, S. 839-851
- Kroy, W. (1995) Technologiemanagement für grundlegende Innovationen,
in: Zahn, E. (Hrsg. 1995), S. 57-79
- Krüger, W. (1997) Organisation, in: Bea, F.X. u.a. (Hrsg. 1997) Band 2,
7. Auflage, Stuttgart 1997, S. 133-231
- Kubicek, H. (1975) Empirische Organisationsforschung – Konzeption und Methodik, Stuttgart 1975
- Kühlmann, T.M. (1985) Psychologische Aspekte des Widerstandes gegen Innovationen,
in: Franke, J. (Hrsg. 1985), S. 93-100
- Kuhl, J. (1983) Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle, Berlin u.a. 1983
- Kupsch, P.U., Marr, R. (1991) Personalwirtschaft,
in: Heinen, E. (Hrsg. 1991), S. 729-894
- Kupsch, P.U., Marr, R., Picot, A. (1991) Innovationswirtschaft,
in: Heinen, E. (Hrsg. 1991), S. 1069-1156
- Laden, K. (1996) Not Invented There or The Other Person's Dessert Always Looks Better!,
in: Research Technology Management, 39 (1996) 6,
November-Dezember, S. 10-12
- Lambertz, M., Geckeler, H. (1996) Total Innovation Management, Düsseldorf 1996
- Lamnek, S. (1988) Qualitative Sozialforschung, Band 1, München und Weinheim 1988
- Langen, A. (1990) Leitbild und Unternehmenskultur: Die Rolle des Topmanagements,
in: Simon, H. (Hrsg. 1990), S. 41-46
- Lattmann, C. (Hrsg. 1990) Die Unternehmenskultur. Ihre Grundfragen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990
- Lautenbacher, S., Maiborn, V. (1994) Organisationstechnologie für die Unternehmer im Unternehmen,
in: Computerwoche, (25. März 1994) 12, S. 37-38
- Leder, M. (1989) Innovationsmanagement – Ein Überblick,
in: ZfB-Ergänzungsheft, (1989) 1, S. 1-54

- Lehner, J.M. (1996) „Cognitiv Mapping“: Kognitive Karten vom Management,
in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg. 1996), S.83-132
- Lenk, T. (1998) Der steinige Weg von der Vision zur Innovation,
in: Technologie & Management, 47 (1998) 2, S. 21-25
- Leonard, D., Straus, S. (1998) Im Widerstreit der Ideen zur Innovation,
in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 2, S. 27-37
- Leonard, D., Straus, S. (1999) Putting Your Company's Whole Brain to Work,
in: Harvard Business Review (Eds. 1999), S. 57-85
- Leonard, D., Swap, W. (1999) When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups, Boston 1999
- Leptien, C. (1996) Anreizsysteme in Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1996
- Lewe, H., Krcmar (1993) Computer Aided Team mit GroupSystems: Erfahrungen aus dem praktischen Einsatz, in: Wirtschaftsinformatik, (1993) 2, S. 111-119
- Lewin, K. (1966) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1966
- Leyser, K.E. (1994) Make-or-Buy-Entscheidungen und Gestaltung der Leistungstiefe in der Pharma-F&E, Forschungsbericht Nr. 3 des Lehrstuhls für F&E-Management, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Stuttgart 1994
- Linden, F. A. (1996) Ein Stern für alle?,
in: Manager Magazin, 26 (1996) 2, S. 40-43 und S. 46-51
- Lingnau, V. (1995) Kritischer Rationalismus und Betriebswirtschaftslehre,
in: WiSt, (1995) 3, S. 124-129
- Linneweh, K. (1998) Innovationsmanagement: Ein ganzheitlicher Ansatz,
in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 192-202
- Little, A.D. (1988) Innovation als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1988
- Little, A.D. (1997) Management von Innovation und Wachstum, Wiesbaden 1997
- Lorenz, K. (1937) Über die Bildung des Instinkt Begriffes,
in: Naturwissenschaften, 25 (1937), S. 289-331
- Lück, W., Böhmer, A. (1995) Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA,
in: zfbf, 47 (1995) 10, S. 403-421

- Lukas, A. (1996) Akzeptanz erreichen, in: Gablers Magazin, 10 (1996) 5, S. 12-14
- Madauss, B.J. (1993) Handbuch Projektmanagement, 5. Auflage, Stuttgart 1993
- Maidique, M.A. (1980) Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation,
in: Sloan Management Review, 21 (1980) 2, S. 59-76
- Malik, F. (1999) Innovation: ja – aber professionell,
in: Handelsblatt, Fr./Sa. 30.04./01.05.1999, Nr. 83, S. K3
- Malik, F. (2000) Darf man Fehler machen?,
in: Handelsblatt, Fr./Sa. 04./05.02.2000, Nr. 30, S. K3
- Maltz, E. (2000) Is all Communication Created Equal?: An Investigation into the Effects of
Communication Mode on Perceived Information Quality,
in: Journal of Product Innovation Management, 17 (2000), S. 110-117
- Mandl, C. (1999) Innovationsfähiger werden, Innovation sind weder glückliche Fügung noch
erzwingbar, sondern entstehen aus dem konstruktiven Umgang mit Widersprüchen,
in: io Management, 68 (1999) 5, S. 52-57
- Mandl, H., Huber, G.L. (1983) Emotion und Kognition, München u.a. 1983
- Mandl, H., Spada, H. (Hrsg. 1988) Wissenspsychologie, München, Weinheim 1988
- Manzoni, J.-F., Barsoux, J.-L. (1998) Wenn Mitarbeiter versagen,
in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 5, S. 51-62
- March, J.G., Simon, H. (1976) Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in
Organisationen, Wiesbaden 1976
- Marggraf, C. (Hrsg. 1995) Soziale Kompetenz und Innovation, Frankfurt a.M. u.a. 1995
- Marggraf, C. (1995) Teamkompetenz: Ein Qualifikationsziel der Berufsausbildung,
in: Marggraf, C. (Hrsg. 1995), S. 11-104
- Marquis, D.G. (1982) The Anatomy of Successful Innovations,
in: Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds. 1982), S. 40-58
- Maslow, A.H. (1943) Theory of Human Motivation,
in: Psychological Review, 50 (1943), S. 370-396
- Maslow, A.H. (1954) Motivation and Personality, New York 1954

- Mayo, E. (1945) Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt a. M. 1945
- Mayring, P. (1990) Einführung in die qualitative Sozialforschung, München 1990
- McDougall, W. (1932) The Energies of Men, London 1932
- McGregor, D.M. (1974) Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, Wien 1974
- McKee, D. (1992) An Organizational Approach to Product Innovation,
in: Journal of Product Innovation Management, 9 (1992), S. 232-245
- McRae, H. (1996) The World in 2020, Boston 1996
- Meffert, H. (1998) Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998
- Meffert, H., Hafner, K., Poggenpohl, M. (1990) Unternehmenskultur und Unternehmensführung –
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Simon, H. (Hrsg. 1990), S. 47-64
- Meffert, H., Lamnek, S. (1991) High-Tech-Marketing, Branchenspezifische Trends und Strategien für
die 90er Jahre, Düsseldorf 1991
- Mehlhorn, J. (1998) Zwölf Thesen wider das Schattendasein der Kreativität,
in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 39-51
- Melzer, G. (1988) Die Bedeutung technologischer Basisinnovationen, institutioneller Innovationen
und Sozialinnovationen für das Wirtschaftswachstum – Kritik der Kondratieff-
Innovations-Cluster-These, Bonn 1988
- Meng, J.C.S., Roberts, E.B. (1996) Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an
R&D-Organisation, Working Paper 146-96, International Center for Research on the
Management of Technology, March 1996
- Mensch, G. (1972) Basisinnovation und Verbesserungsinnovationen,
in: ZfB, 42 (1972) 2, S. 291-297
- Mensch, G. (1975) Das technologische Patt – Innovationen überwinden die Depression,
Frankfurt 1975
- Meyer, J.-A. (1993) Kreativitätstechniken, in: WiSt, (1993) 9, S. 446-450
- Meyer, E. (1989) Unternehmenskultur und -struktur – Voraussetzung und Ergebnis erfolgreicher
Personalrekrutierung, in: Seidel, E, Wagner, D. (Hrsg. 1989), S. 205-223

- Mikl-Horke, G. (1994) Soziologie, 3. Auflage, München 1994
- Mittelstraß, J. (1992) Leonardo-Welt – Über Wissenschaft, Forschung und Verantwortung, Frankfurt a.M. 1992
- Mölder, H., Hirsch, J., Freisberg, W., Kuhnert, D. (1998) Wie Mitarbeitern Ideen entlockt werden, in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 1, S. 22-26
- Mohr, H. (1997) Wissen als Humanressource, in: Clar, G., Doré, J., Mohr, H. (Hrsg. 1997), S. 13-27
- Morner, M. (1997) Organisation der Innovation im Konzern – Gestaltung von Konzernstrukturen zur Hervorbringung von Produktinnovationen, Wiesbaden 1997
- Müller, N. (1998) Rechnerintegrierte Produktentwicklung, Institut für Maschinenwesen, Technische Universität Clausthal, in: www.tu-clausthal.de/presse/TUContact/2-5401.html
- Müller-Stewens, G., Pautzke, G. (1991) Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, T. (Hrsg. 1991), S. 183-205
- Murray, H.A. (1938) Explorations in Personality, New York 1938
- Nadler, D.A., Gerstein, M.S., Shaw, R.B. und Mitarbeiter (Hrsg. 1994) Organisations-Architektur, Optimale Strukturen für Unternehmen im Wandel, Frankfurt a.M., New York 1994
- Nahrendorf, R. (1995) Die deutsche Industrie muss im High-Tech-Wettbewerb aufholen, in: Handelsblatt, 06.02.1995, Nr. 26, S. 5
- Neff, T., Kokes, M., Mathes, H.D., Virt, W., Hertel, G. (1998) Modellbasierte, computergestützte Konzeptoptimierung auf Basis unvollkommener Information, in: VDI (Hrsg. 1998), S. 569-595
- Neisser, U. (1974) Kognitive Psychologie, Stuttgart 1974
- Neubeiser, M.-L. (1995) Unternehmenskultur, Kundeneinbindung und Ideenumsetzung als Erfolgsfaktoren, in: io Management Zeitschrift, 64 (1995) 3, S. 14-15
- Neuberger, O. (1976) Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976
- Neuberger, O., Kompa A. (1987) Wir, die Firma, Weinheim 1987

- Nicholson, N. (1990) Organizational innovation in context: culture, interpretation and application,
in: West, M.A., Farr, J.L. (Eds. 1990), S. 179-203
- Nicklisch, H. (1932) Die Betriebswirtschaft, 7. Auflage der Wirtschaftlichen Betriebslehre,
Stuttgart 1932
- Nieder, P., Zimmermann, E. (1992) Innovationshemmnisse in Unternehmen,
in: BfuP, (1992) 4, S. 374-387
- Nohria, N., Gulati, R. (1996) Is Slack Good or Bad for Innovation?,
in: Academy of Management Journal, 29 (1996) 5, S. 1245-1264
- Nonaka, I. (1992) Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen,
in: Harvard Business Manager, 14 (1992) 2, S. 95-103
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The knowledge creating company – how japanese companies create
the dynamics of innovation, New York, Oxford 1995
- Nütten, I. (1992) Kreativitätsförderung im Unternehmen,
in: Technologie & Management, (1992) 4, S. 12-15
- Nütten, I., Sauermann, P. (1988) Die anonymen Kreativen, Wiesbaden 1988
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,
in: Academy of Management Journal, 39 (1996) 3, S. 607-634
- Oefner-Py, S., Fritschle, B., Böning, U. (1996) Der Erfolg, der von innen kommt,
in: Gablers Magazin, 10 (1996) 9, S. 14-18
- Ortmann, J. (2000) Einführung in die PC-Grundlagen, 6. aktualisierte Auflage, München u.a. 2000
- o.V. (1993) Innovation in der Krise; Aus dem Wochenbericht der Bank Julius Bär,
in: io Management Zeitschrift, 62 (1993) 2, S. 55-56
- o.V. (1995) Henkel beklagt Innovationsschwäche, Interview mit BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel,
in: Handelsblatt, 24.10.1995, Nr. 205, S. 7
- o.V. (1996a) Innovation wieder im Vordergrund, Interview mit Roland Berger,
in: Handelsblatt, 25.01.1996, Nr. 24, S. 16
- o.V. (1996b) Der feine Unterschied, in: Auto Motor Sport, 23/1996, S. 86-87

- o.V. (1996c) Wer nur im Labor sitzt entwickelt am Markt vorbei, Interview mit Seinosuke Kuraku,
in: Siemens-Zeitschrift, (1996) 1, S. 36-39
- o.V. (1998) Nachfrage zieht unerwartet an,
in: Handelsblatt, Fr./Sa. 11./12.12.1998, Nr. 240, S. 17
- o.V. (1999) Freiräume in Forschung und Entwicklung lassen Ideen sprudeln, 3M gilt als besonders
innovationsfreudig/In Deutschland mangelt es an Marktorientierung und
Risikobereitschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.12.1999, Nr. 26, S. 28
- o.V. (2000a) Piechs Traumtheater, in: Wirtschaftswoche, 25.5.2000, Nr. 22, S. 87-96
- o.V. (2000b) Mehr Transparenz für Chefs und Mitarbeiter, Diebold bringt Tool für das
Innovationsmanagement, in: Computerwoche, (2000) 20, S. 19
- o.V. (2002) Nachgefragt: Michael Träm „Deutschland muss die alte Innovationskraft wieder erlangen“,
in: Handelsblatt, 30.12.2002, Nr. 253, S. 25
- OECD (Hrsg. 1994) Publications and Information Centre: Frascati Manual 1993: Measurement of
Scientific and Technical Activities – Proposed Standard Practice for Surveys of
Research and Development, 5. Auflage, 1994
- Papmehl, A., Wollert, A. (Hrsg. 1995) Wird Arbeit zum Luxus?, Heidelberg 1995
- Pawlow, I.P. (1927) Conditioned Reflexes, London 1927
- Pepels, W. (1996) Kreativitätstechniken, in: WISU, (1996) 10, S. 871-884
- Perlitz, M., Löbner, H. (1985) Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?,
in: ZfB, 55 (1985) 5, S. 424-450
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York 1982
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1991) Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 3. Auflage, München 1991
- Persoon, C. (1999) 3Ms Innovations-Kultur,
in: EUROFORUM Deutschland GmbH (Hrsg. 1999), S. 1-6
- Perry, T.S. (1995a) Managed Chaos Allows More Creativity,
in: Research Technology Management, 38 (1995) September-October, S. 14-17
- Perry, T.S. (1995b) Designing a Culture for Creativity,
in: Industrial Research Institute (Eds. 1995), S. 51-55

- Pfeffer, F. (1981) Management as Symbolic Action,
in: Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds. 1981), S. 1-52
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2001) Die grenzenlose Unternehmung: Information,
Organisation und Management, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage,
Wiesbaden 2001
- Picot, A., Schneider, D. (1988), Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und
Transaktionskosten,
in: Budhäus, D., Gerum, E., Zimmermann, G. (Hrsg. 1988), S. 91-118
- Pinchot, G. (1988) Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden 1988
- Platz, J., Schmelzer, H.J. (Hrsg. 1986) Projektmanagement in der industriellen Forschung und
Entwicklung, Berlin, Heidelberg, New York 1986
- Pleschak, F., Sabisch, H. (1996) Innovationsmanagement, Stuttgart 1996
- Pohlmann, N. (1997) Firewall-Systeme – Sicherheit für Internet und Intranet, Bonn u.a. 1997
- Polanyi, M. (1966) The tacit dimension, London 1966
- Popper, K.R. (1994) Logik der Forschung, 10. Auflage, Tübingen 1994
- Porter, M.E. (1992) Wettbewerbsstrategien, 7. Auflage, Frankfurt a.M. u.a. 1992
- Probst, J.B. (1992) Selbstorganisation, in: Frese, E. (Hrsg. 1992), Sp. 2255-2269
- Putze, H.W. (1996) Aus Besprechungen sollten nicht nur Protokolle herauskommen,
in: Handelsblatt, Fr./Sa. 09./10.08.1996, Nr. 153, S. K1
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996) Das Potential in den Köpfen gewinnbringend nutzen,
in: Harvard Business Manager, 18 (1996) 3, S. 95-104
- Rademacher, F. J. (1995) Innovationsmanagement: Management of Change,
in: IBM Nachrichten, 45 (1995) 321, S. 56-65
- Raffel, G. (1996) Ideen-Management als Führungsinstrument,
Redemanuskript für eine betriebsinterne Rede der Porsche AG, 1996, S. 1-21
- Reichert, L. (1994) Evolution und Innovation, Berlin 1994

- Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg. 1995) Kreative Unternehmen, Spitzenleistung durch Produkt- und Prozessinnovationen, Stuttgart 1995, S. 267-304
- Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996) Wissensmanagement im Unternehmen,
in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg. 1996), S. 1-40
- Renker, C. (Hrsg. 1998) Produktive Kreativität und Innovation, Stuttgart 1998
- Renker, C. (1998) Von produktiver Kreativität über Innovation zu Wertschöpfung in Wirtschaft und Gesellschaft, in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 12-21
- Restall, C. (1994) Innovation oder Untergang,
in: Planung und Analysen, 21 (1994) 6, S. 41-46
- Rheinberg, F. (1997) Motivation, 2. ergänzte und erweiterte Auflage, Stuttgart u.a. 1997
- Ringbeck, J. (1998) Das Unternehmertum gezielt fördern,
in: Handelsblatt, 29.11.1998, Nr. 225, S. 17
- Robert, M., Weiss, A. (1990) Die permanente Innovation, Frankfurt a.M. 1990
- Roberts, E.B. (1988) Management invention and innovation,
in: Research Technology Management, 31 (1988) 1, January-February, S. 11-29
- Röpke, J. (1977) Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W. J. (1939) Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939
- Rogers, E.M. (1983) Diffusion of Innovations, 3. Auflage, New York 1983
- Rohr, G. (1988) Grundlagen menschlicher Informationsverarbeitung,
in: Balzert, H. u.a. (Hrsg. 1988), S. 27-48
- Ross, S.A. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem,
in: American Economic Review, 63 (1973) 2, S. 134-139
- Roth, E. (Hrsg. 1995) Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, 4. Auflage, München u.a. 1995
- Rückle, H., Mutafoff, A., Riekehof, R. (1994) Personalentwicklung, werte- und zielorientierte Auswahl und Förderung von Mitarbeitern, Düsseldorf u.a. 1994
- Sabisch, H. (1991) Produktinnovationen, Stuttgart 1991

- Sander, M. (1995) Das Sinnprinzip zur Sicherung von Stabilität und Wandel,
in: zfo, 64 (1995), S. 35-42
- Saynisch, M. (1979) Phasenweiser Projektablauf bei Entwicklungsvorhaben,
in: Saynisch, M., Schelle, H., Schub, A. (Hrsg. 1979), S. 85-110
- Saynisch, M., Schelle, H., Schub, A. (Hrsg. 1979) Projektmanagement – Konzepte, Verfahren,
Anwendungen, München, Wien 1979
- Sattelberger, T. (Hrsg. 1991) Die lernende Organisation, Konzepte für eine neue Qualität der
Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
- Schanz, G. (1976) Verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre und soziale Praxis,
in: Ulrich, H. (Hrsg. 1976), S. 13-32
- Schanz G. (1977) Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977
- Schanz, G. (1988) Betriebswirtschaftslehre,
in: Gablers Wirtschaftslexikon (1988), Sp. 791-795
- Schanz, G. (1997) Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre,
in: Bea, F.X. u.a. (Hrsg. 1997), Band 1, S. 81-198
- Scheidgen, H., Strittmatter, P., Tack, W.H. (Hrsg. 1990) Information ist noch kein Wissen,
Weinheim, Basel 1990
- Schein, E.H. (1974) Das Bild des Menschen aus der Sicht des Management,
in: Grochla, E. (Hrsg. 1974), S. 69-91
- Schein, E.H. (1985) Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View, San Fransisco u.a. 1985
- Schein, E.H. (1995) Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M. 1995
- Schein, E.H. (1996) Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning,
in: Sloan Management Review, 37 (1996) Fall, S. 9-20
- Schewe, G. (1992) Imitationsmanagement, Stuttgart 1992
- Schibalski, B. (1998) Kreativität, Phantasie, Intuition. Wie gehen wir mit diesen Fähigkeiten um?,
in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 24-38
- Schlicksupp, H. (1992) Innovation, Kreativität & Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg 1992

- Schlicksupp, H. (1994) Führungsverhalten und Maßnahmen zur Förderung von Kreativität und Innovation im Einkauf,
in: Der Einkaufs- und Lagerwirtschaftsberater, April 1994, S. 23-46
- Schlitter, G. (1992) Innovationsbezogene Personalentwicklung, Bern u.a. 1992
- Schmelzer, H.J. (1992) Lean Development, in: VDI Berichte, Nr. 1014 (1992), S. 19-37
- Schmidt, J. (1994) Mehr Motivation durch Mitbestimmung, das Konzept der Zukunft heißt Innovationsmanagement, in: Personalführung, 6 (1994), S. 536-541
- Schneider, H.-D. (1993) Wie fördert man Innovationsbereitschaft,
in: io Management Zeitschrift, 62 (1993) 12, S. 87-90
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1993) Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, 1993
- Schnyder, A.B. (1998) Corporate Identity als Programm zur Kulturentwicklung,
in: zfo, 67 (1998) 2, S. 100-106
- Scholz, C. (1987) Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin u.a. 1987
- Scholz, C. (1990) Trugschlüsse zur Unternehmenskultur, in: Simon, H. (Hrsg. 1990), S. 25-40
- Scholz, C. (1994a) Organisationskultur zwischen Illusion und Realisation,
in: Die Unternehmung, (1994) 5, S. 351-356
- Scholz, C. (1994b) Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. verbesserte Auflage, München 1994
- Scholz, C. (2000) Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000
- Scholz, C., Hofbauer, W. (1990) Organisationskultur, die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990
- Schrage, M. (1999) What's That Bad Odor at Innovation Skunkworks?,
in: fortune, (1999) December 20, S. 170
- Schreyögg, G. (1989) Unternehmenskultur und Innovation,
in: Personal – Mensch und Arbeit, (1989) 9, S. 370-372
- Schreyögg, G. (1993) Organisationskultur, in: WISU, (1993) 4, S. 313-322

- Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg. 1996) Managementforschung 6 – Wissensmanagement, Berlin, New York 1996
- Schultz, H. (1996) Das Ding für Dinks, in: Manager Magazin, 26 (1996) 8, S. 76-79
- Schumpeter, J.A. (1964) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Auflage, Berlin 1964
- Schumpeter, J.A. (1961) Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Göttingen 1961
- Schüppel, J. (1996) Wissensmanagement, Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1996
- Schweitzer, M. (1997) Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F.X., u.a. (Hrsg. 1997), Band 1, S. 23-80
- Schweitzer, M., Küpper, H.U. (1974) Produktions- und Kostentheorie der Unternehmung, Reinbeck 1974
- Schwertfeger, B. (1995) Antizipieren was der Kunde will – Karriere-Gespräch mit Prof. C.K. Prahalad, in: Handelsblatt, 11./12.08.1995, Nr. 132, S. K1
- Schwertfeger, B. (1996) Wachstum und nicht bloß Senkung der Kosten sichert Erfolg –Interview mit J.S. Clerkson über Ziele von Veränderungsprozessen, in: Handelsblatt, 03.04.1996, Nr.68, S. K1
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, in: Academy of Management Journal, 37 (1994) 3, S. 580-607
- Scott-Morgan, P. (1994) Die heimlichen Spielregeln – Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Frankfurt a.M., New York 1994
- Seligman, M.E.P. (1975) Helplessness: On Depression, Development and Death, San Fransisco 1975
- Senge, P.M. (1990) The Fith Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization, New York u.a. 1990
- Senge, P.M., Scharmer, C.O. (1996) Infrastruktur des Lernens: Über den Aufbau eines Konsortiums lernender Unternehmen am MIT, in: zfo, 65 (1996) 1, S. 32-35

- Senge, P.M., Scharmer, C.O. (1997) Von Learning Organization zu Learning Communities,
in: von Pierer, H., von Oetinger, B. (Hrsg. 1997), S. 99-110
- Seidel, E., Wagner, D. (Hrsg. 1989) Organisation: Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und
Struktur der Unternehmung, Knut Bleicher zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1989
- Servatius, H.-G. (1988) New Venture Management, Wiesbaden 1988
- Shaw, R.B., Perkins, D.N.T. (1994) Lernfähigkeit: Die Stärke produktiven Scheiterns,
in: Nadler, D.A. u.a. (Hrsg. 1994), S. 178-194
- Silberer, G. (1991) Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Stuttgart 1991
- Simon, H. (1990) Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?,
in: Simon, H. (Hrsg. 1990), S. 1-11
- Simon, H. (Hrsg. 1990) Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990
- Simon, H. (1999) Wunsch-Wissen, in: Manager Magazin, 28 (1999) 11, S. 307-308
- Shepard, H.A. (1967) Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations,
in: Journal of Business, 40 (1967) October, S. 470-477
- Skinner, B.F. (1973) Wissenschaft und menschliches Verhalten, München 1973
- Skinner, B.F. (1974) Die Funktion der Verstärkung in der Verhaltenswissenschaft, München 1974
- Skirl, S. (1994) Mobilisierung aller Kräfte, 10 Punkt Programm für Innovation und Fortschritt,
in: Gablers Magazin, 8 (1994) 6-7, S. 62-67
- Smith, A. (1776) A Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776
- Smith, P.G. (1996) Your Product Development Process Demands Ongoing Improvement,
in: Research Technology Management, 39 (1996) March-April, S. 37-44
- Soltwedel, R., Bickenbach, F. (1996) Teil A: Führungspraxis in Deutschland und den USA – empirische
Befunde – Trends in der Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation –
Ergebnisse einer vergleichenden Führungskräftebefragung,
in: Bertelsmann Stiftung u.a. (Hrsg. 1996), S. 15-100
- Sommerlatte, T. (1996) Kostensenkung allein reicht nicht,
in: Handelsblatt, 09.12.1996, Nr. 238, S. 27

- Sommerlatte, T. (2000) Unternehmenskultur und Risiko, vollständiger Text des Kapitels 04.02 aus dem Loseblattsystem, in: Braske, H. u.a. (Hrsg. 2000), S. 1-19, siehe auch: <http://innovation-aktuell.com/kv0402.html>
- Spannagl, J. (1992) Sind Innovationspotentiale planbar?, in: Gablers Magazin, 6 (1992) 10, S. 26-29
- Spinner, H.F. (1994) Die Wissensordnung. Ein Leitkonzept für die dritte Grundordnung des Informationszeitalters, Opladen 1994
- Sprenger, R. (2002) Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 17. Auflage, Frankfurt a.M., New York 2002
- Stadelbauer, W.J., Richter, M. (1995) Was Mitarbeiter motiviert, in: Gablers Magazin, 9 (1995) 2, S. 32-35
- Stahle, W. H. (1991) Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991
- Stahle, W.H., Sydow, J. (Hrsg. 1991) Managementforschung 1, Berlin, New York 1991
- Städtler, T. (1998) Lexikon der Psychologie, Wörterbuch – Handbuch – Studienbuch, Stuttgart 1998
- Stata, R. (1989) Organizational Learning – The Key to Management Innovation, in: Sloan Management Review, (1989) Spring, S. 63-74
- Staudt, E. (Hrsg. 1986) Das Management von Innovationen, Frankfurt a. M. 1986
- Staudt, E. (1989) Die innerbetriebliche Förderung von Innovation, in: Personal, 21 (1989) 9, S. 364-369
- Staudt, E. (1992) Wie Sie Nichtroutine managen, in: Gablers Magazin, 6 (1992) 10, S. 12-16
- Staudt, E., Bock, J., Mühlemeyer, P. (1990) Information und Kommunikation als Erfolgsfaktoren für die betriebliche Forschung und Entwicklung, in: DBW, 50 (1990) 6, S. 759-773
- Staudt, E., Kröll, M., von Hören, M. (1993) Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozess, in: DBW, 53 (1993) 1, S. 57-75
- Stehmann, A. (1998) Auch radikale Innovationen sind planbar: das Innenleben einer Black box, in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 100-113

- Stehr, C. (1997) Unternehmenskultur ist eine Frage von Anspruch und Wirklichkeit,
in: Handelsblatt, Fr./Sa. 21./22.02.1997, Nr. 37, S. K2-K3
- Steiger, H. (1995) Unternehmer und Schriftsteller im Gespräch, Berthold Leibinger: „Phantasie ist Mangelware“, in: VDI-Nachrichten, 08.12.1995, Nr. 49, S. 14
- Steinle, C., Eggers, B., Hell, A. (1994) Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskulturen, in: JfB, (1994) 3-4, S. 129-148
- Stengel, M. (1999) Wertewandel,
in: von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, E. M. (Hrsg. 1999), S. 833-857
- Stopp, U. (1997) Praktische Betriebspsychologie – Probleme und Lösungen,
8. Auflage, Stuttgart 1997
- Striening, H.-D. (1989) Prozess-Management im indirekten Bereich – Neue Herausforderungen an die Controller, in: Controlling, 1 (1989) 6, S. 324-331
- Strittmatter, P., Tack, W.H. (1990) Die Welt im Kopf – Entstehung und Bedeutung von Wissen,
in: Scheidgen, H. u.a. (Hrsg. 1990), S. 7-20
- Stroebe, W., Hewstone, M., Stephenson, G.M. (Hrsg. 1997) Sozialpsychologie,
3. erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin u.a. 1997
- Stroebe, R.W., Stroebe, G.H. (1997) Motivation, Arbeitshefte Führungspsychologie,
Band 4, 7. Auflage, Heidelberg 1997
- Symader, W. (1998) Der Schritt zu einem innovativen Unternehmen,
in: Renker, C. (Hrsg. 1998), S. 215-227
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1958) How to Choose a Leadership Pattern,
in: Harvard Business Review, 36 (1958) 2, S. 95-101
- Thielen, C.A.L. (1993) Management der Flexibilität, Integriertes Anforderungskonzept für flexible Gestaltung der Unternehmung, Bamberg 1993
- Thom, N. (1980) Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements,
2. Auflage, 1980 Königstein/Ts
- Thom, N. (1986) Das betriebliche Vorschlagswesen, in: Staudt, E. (Hrsg. 1986), S. 445-456
- Thom, N. (1987) Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen,
in: WISU, (1987) 4, S. 363-369

- Thom, N. (Hrsg. 1989) Management im Wandel, Freiburger Gespräche 87/88 zu den Themen Anforderungen an den Manager der 90er Jahre und Wirtschaft und Ethik, Hamburg u.a. 1989
- Thom, N. (1992) Innovationsmanagement, Schriftenreihe die Orientierung, Band 100, Bern 1992
- Thorndike, E.B. (1898) Animal Intelligence: An Experimental Study of Associated Processes in Animals, in: Psychological Review Monographs, Supplement 4 (1898) 8, S. 551-553
- Tichy, N.M. (2001) Die so ganz andere Personalentwicklung, in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 5, S. 104-111
- Tietz, B. (Hrsg. 1974) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974
- Tietz, B. (1987) Optionen bis 2030: Szenarien und Handlungsalternativen für Wirtschaft und Gesellschaft, Stuttgart 1987
- Thompson, J.D. (Ed. 1966) Approaches to organizational design, Pittsburgh 1966
- Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg. 1999) Innovationsmanagement, Berlin u.a. 1999
- Tornatzky, L.G., Fergus, O.E., Avellar, J.W., Fairweather, G.W., Fleischer, M. (1980) Innovation and Social Process, New York u.a. 1980
- Trommsdorff, V. (Hrsg. 1990) Innovationsmanagement, München 1990
- Trommsdorff, V., Schneider, P. (1990) Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagement, in: Trommsdorff, V. (Hrsg. 1990), S. 1-26
- Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds. 1982) Readings in the Management of Innovation, Boston u.a. 1982
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1998) Innovation ist machbar, Landsberg/Lech 1998
- Uebele, H. (1992) Kreativität und Kreativitätstechniken, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg. 1992), Sp. 1165-1179
- Ulrich, H. (1970) Die Unternehmung als produktives und soziales System, 2. Auflage, Stuttgart 1970
- Ulrich, H. (Hrsg. 1976) Zum Bezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern, Stuttgart 1976

- Ulrich, P. (1986) Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern, Stuttgart 1986
- Ulrich, P. (1990) Symbolisches Management, ethisch-kritische Anmerkung zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur,
in: Lattmann, C. (Hrsg. 1990), S. 277-302
- Ulrich, P., Druskat, V., Wolff, S.B. (2001) Emotionale Intelligenz bei Teams,
in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 5, S. 9-22
- Utterback, J.M. (1994) Mastering the Dynamics of Innovation, Boston 1994
- Utterback, J.M., Abernathy, W.J. (1975) A Dynamic Model of Process and Product Innovation,
in: The International Journal of Management Science, 3 (1975) 6, S. 639-656
- Vahs, D., Burmester, R. (1999) Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 1999
- van Duijn, J.J. (1983) The Long Wave in Economic Life, London 1983
- VDA (2002) Statistische Angaben der Automobilindustrie,
in: www.vda.de/de/aktuell/statistiken/Jahreszahlen
- VDI (Hrsg. 1998) VDI-Berichte 1411: Berechnung und Simulation im Fahrzeugbau,
Tagung Würzburg, 24./25. September 1998, Düsseldorf 1998
- Vollmers, B. (1999) Streben, leben und bewegen, Göttingen 1999
- von Braun, C.-F., Franke, N. (Hrsg. 1998) Innovationsforschung und Technologiemanagement: Konzepte, Strategien, Fallbeispiele, Berlin u.a. 1998
- von Hippel, E. (1988) The Sources of Innovation, Oxford u.a. 1988
- von Krogh, G.F., Durisin, B. (1998) Wettbewerbsvorteile durch „Innovative awareness“: Mit den Augen des Kunden sehen (II),
in: Gablers Magazin, 12 (1998) 11-12, S. 34-38
- von Kierysch, P. (1999) Prozessoptimierung – Veränderungen der Organisationsstruktur,
in: von Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg. 1999), S. 669-680
- von Pierer, H., von Oetinger, B. (Hrsg. 1997) Wie kommt das neue in die Welt?, München, Wien 1997

- von Rosenstiel, L. (1992) Grundlagen der Organisationspsychologie,
3. überarbeitete und ergänzte Ausgabe, Stuttgart 1992
- von Rosenstiel, L. (1998) Der Widerstand gegen Veränderung: ein vielbeschriebenes Phänomen in
psychologischer Perspektive,
in: von Braun, C.-F., Franke, N. (Hrsg. 1998), S. 33-45
- von Rosenstiel, L. (1999) Grundlagen der Führung,
in: von Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg. 1999), S. 3-25
- von Rosenstiel, L. (2000) Unternehmenskultur,
in: <http://www.aodgps.de/unternehmenskultur.html>, (2000), S. 1-3
- von Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B. (1995) Organisationspsychologie,
8. Auflage, Stuttgart 1995
- von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg. 1999) Führung von Mitarbeitern,
4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999
- von Westphalen, R. Graf (Hrsg. 1988) Technikfolgenabschätzung, München 1988
- Vonlanthen, J.-M. (1995) Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen, Bern 1995
- Vroom, V.H. (1964) Work and Motivation, New York 1964
- Waldroop, J., Butler, T. (2001) Leistungsstars mit schwierigem Charakter,
in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 2, S.99-110
- Walter, W. (1997) Erfolgversprechende Muster für betriebliche Ideenfindungsmuster – Ein Beitrag zur
Steigerung der Innovationsfähigkeit, Forschungsberichte aus dem Institut für
Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik der Universität Karlsruhe,
Band 75, Karlsruhe 1997
- Warnecke, H.-J. (1995) Der Wandel in der Unternehmenskultur, in: Oracle, (1995) 2, S. 4-8
- Warnecke, H.-J. (1996) Zusammenfassung und Perspektiven – Leitlinien für Führung und Motivation
im Unternehmen,
in: Bertelsmann Stiftung u.a. (Hrsg. 1996), S. 177-183
- Watson, J.B. (1913) Psychology as the Behaviourist Views it,
in: Psychological Review, 20 (1913), S. 158-177

- Watson, G. (1975) Widerstand gegen Veränderung,
in: Bennis, W.G. u.a. (Hrsg. 1975), Stuttgart 1975, S. 415-429
- Weibler, J. (1996) Ökonomische vs. verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der
Personalwirtschaftslehre – Eine notwendige Kontroverse?,
in: DBW, 56 (1996) 5, S. 549-665
- Weiner, B. (1986) An Attributional Theory of Motivation and Emotion, New York u.a. 1986
- Weinert, F.E. (1997a) Wissen und Denken, in: Clar, G. u.a. (Hrsg. 1997), S. 31-32
- Weinert, F.E. (1997b) Das Individuum, in: von Pierer, H., von Oetinger, B. (Hrsg. 1997), S. 201-207
- Weinreich, H. (1999) Wo Angst herrscht, können keine Innovationen entstehen,
in: eco, (1999) 5, S. 18-21
- Welge, M.K., Hüttmann, H.H., Allaham, A. (1996) Strategieimplementierung, Anreizgestaltung
und Erfolg, in: zfo, 65 (1996) 2, S. 80-85
- Wella AG (1998) Ideenmanagement als Basis für erfolgreiche Produkteinführung bei Wella,
Präsentationsunterlagen Wella, Seite 1-3, Darmstadt 1998
- Wender, K.F. (1990) Wissen und Können sind zweierlei – Übung als Grundlage des Verhaltens,
in: Scheidgen, H. u.a. (Hrsg. 1990), S. 37-54
- West, M.A., Farr, J.L. (Eds. 1990) Innovation and Creativity at Work, Psychological and Organizational
Strategies, Chichester u.a. 1990
- Westcott, M. R. (1968) Toward a contemporary psychology of intuition, New York 1968
- Wetlaufer, S. (1998) Die Firma braucht mehr Kreativität – eine Fallstudie,
in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 2, S. 83-93
- Wever, A.A. (1997) Revolution der Unternehmenskultur,
in: von Pierer, H., von Oetinger, B. (Hrsg. 1997), S. 167-169
- Wicher, H. (Hrsg. 1991) Betriebliches Innovationsmanagement: die Gestaltung von
Innovationsprozessen; Grundlagen, Konzepte Erfahrungen,
Ammersbek bei Hamburg 1991
- Wicher, H. (1991a) Grundansatz und Strukturformen des Venture Management – Konzeption und
empirische Befunde, in: Wicher, H. (Hrsg. 1991), S. 161-189

- Wicher, H. (1991b) Prozess, Struktur, Umwelt, Erfolg. Stand der empirischen Innovationsforschung, in: Wicher, H. (Hrsg. 1991), S. 27-124
- Wicher, H., Völker, R. (1991) Innovationsfördernde Faktoren in Organisationen – Ergebnisse einer explorativen Studie, in: Wicher, H. (Hrsg. 1991), S. 151-160
- Wildemann, H. (1998) Lernen vom Wettbewerb als Instrument der betrieblichen Innovation, in: ZfB, 68 (1998) 11, S. 1181-1199
- Wilke, H., van Knippenberg, A. (1997), Gruppenleistung, in: Stroebe, W. u.a. (Hrsg. 1997), S. 453-502
- Wilson, J. Q. (1966) Innovation in Organization: Notes toward a Theory, in: Thompson, J.D. (Eds. 1966), S. 195-218
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1970) Duden, Das Bedeutungswörterbuch, Band 10, Mannheim u.a. 1970
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg. 1990) Duden, Das Fremdwörterbuch, Band 5, Mannheim u.a. 1990
- Witkin, H.A., Goodenough, D. R. (1981) The Essence and Origins of Cognitive Styles: Field Dependence and Field Independence, New York 1981
- Witt, U. (1987) Individualistische Grundlagen der evolutiven Ökonomik, Tübingen 1987
- Witte, E. (1973) Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973
- Witte, E. (Hrsg. 1981) Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981
- Wittlage, H. (1995) Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozess-Organisation, in: zfo, 64 (1995) 4, S. 210-214
- Wittmann, W. (Hrsg. 1993) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart 1993
- Wöhe, G. (2002) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. überarbeitete Auflage, München 2002
- Wojda, F. (Hrsg. 2000) Innovative Organisationsformen – Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation, Stuttgart 2000
- Wolters, G. (1997) Orientierungswissen als Humanressource, in: Clar, G. u.a. (Hrsg. 1997), S. 33-51

- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1991) Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, 3. Auflage, Frankfurt, New York 1991
- Wood, J.D. (1997) Der Mensch, das unbekannte Wesen,
in: Handelsblatt, 18./19.07.1997, Nr. 136, S. K6
- Wunderer, R., Grunwald, W. (1980) Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung,
Berlin, New York 1980
- Wunderer, R. (1993) Führung,
in: Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg. 1993), S. 633-672
- Wunderer, R. (1995) Personalmanagement 2000: Auf dem Weg zu einer unternehmerischen Funktion,
in: Papehl, A., Wollert, A. (Hrsg. 1995), S. 187-201
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg. 1997) Ideenmanagement: Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Köln 1997
- Zahn, E. (Hrsg. 1995) Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart 1995
- Zahn, E., Dillerup, R. (1995) Beherrschung des Wandels durch Erneuerung,
in: Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg. 1995), S. 35-76
- Zahn, E., Foschiani, S. (Hrsg. 1998) Innovation, Wachstum, Ertragskraft – Wege zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1998
- Zahn, E., Weidler, A. (1992) Integriertes Innovationsmanagement, Arbeitspapier Nr. 4, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung,
Prof. Dr. E. Zahn, Stuttgart 1992
- Zaleznik, A. (1975) Das menschliche Dilemma der Führung, Wiesbaden 1975
- Zaleznik, A. (1998) Was es heißt echte Führungsarbeit zu leisten,
in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 4, S. 12-21
- Zapf, W. (1989) Über soziale Innovationen,
in: Soziale Welt, (1989) Heft 1/2, S. 170-183
- Zetsche, D. (1996) Innovation Leadership,
in: io Management, 65 (1996) 1/2, S. 32-35
- Zetsche, D. (1997) Krieg dem Stern,
in: Autoforum, (November 1997), S. 22-27

Zimbardo, P.G. (1995) Psychologie, 6. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a. 1995

Zimbardo, P.G., Gerrig, R. J. (1999) Psychologie, 7. neu übersetzte und bearbeitete Auflage,
Berlin u.a.1999

Zimmer, D. (2001) Wenn Kreativität zu Innovation führen soll,
in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 1, S. 42-56

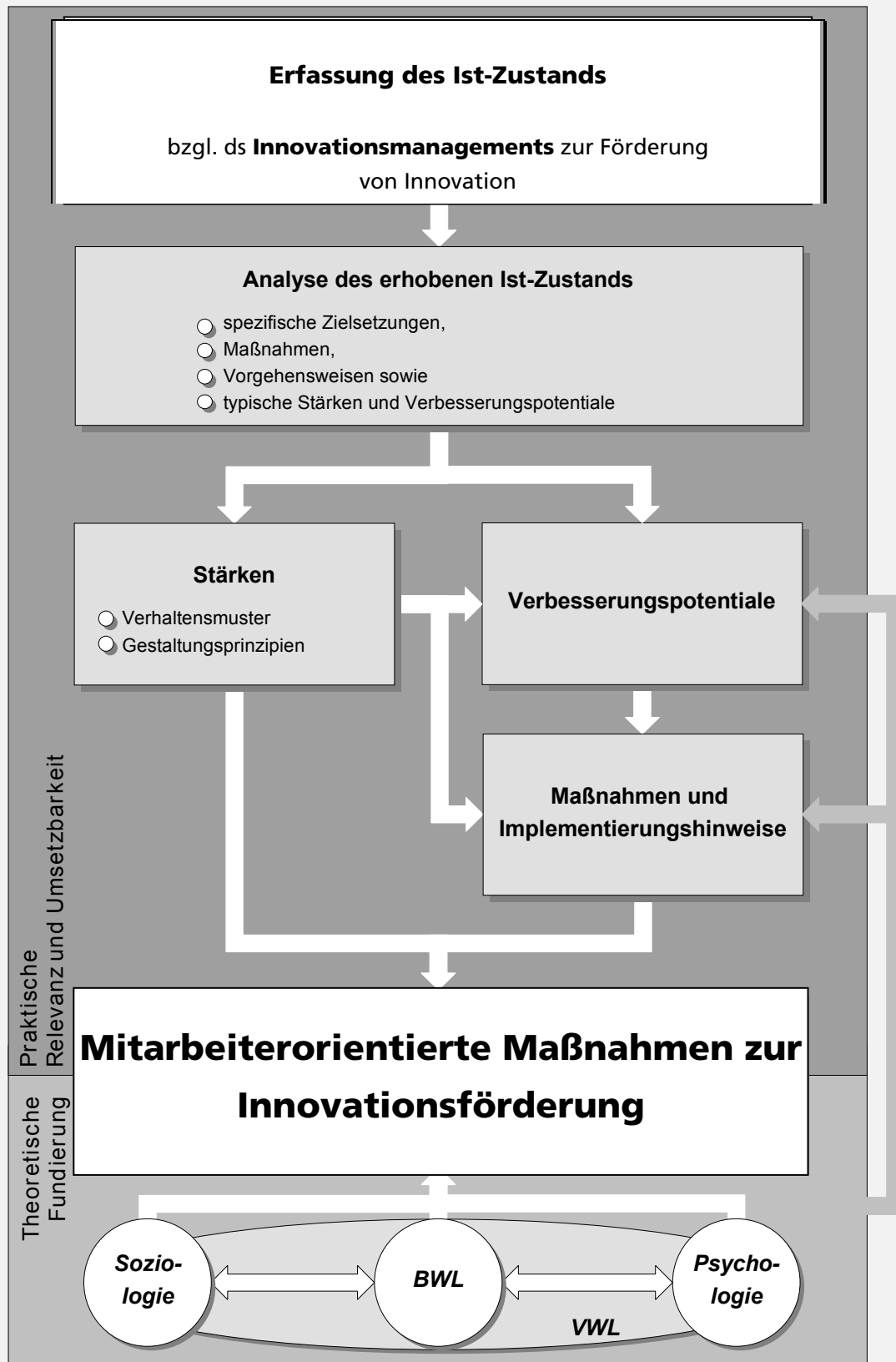
Zink, K.J., Braig, D. (1995) Mitarbeiterbeteiligung bei Innovations- und kontinuierlichen
Verbesserungsprozessen,
in: Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg. 1995), S. 267-30

Anhang 1: Präsentation zur Einleitung in die Interviews

Originalcharts



Ziel der Gespräche: Praxisorientierung





Grundannahmen für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement

1. Der Innovationsprozess ist ein **Koordinations- und Informationsprozess**.
2. Der **Mensch und seine Idee** ist in den **Mittelpunkt** zu stellen.
Die Konzentration auf den Menschen, seine Bedürfnisse und die Abstimmung von Maßnahmen auf den Menschen ist der effektivste Stellhebel zur Förderung von Innovation.
3. Wenn, wie in Großunternehmen oft üblich, Strukturen und Denkhaltungen eingefahren sind, ist es notwendig „Einrichtungen“ zu schaffen, die im Rahmen des Innovationsmanagements **bewusst Interaktionen und Beziehungen zwischen Menschen beeinflussen**.



Warum Automobilindustrie?

- Mitarbeiter des Unternehmens „fahren oft das eigene Produkt“
- Das „Auto“ i.d.R. mehr als ein „fahrbarer Untersatz“
 - ⇒ **Beschäftigung** und **Identifikation** mit dem Produkt im hohem Maße
 - ⇒ wertvolle **Innovationspotentiale** für das Unternehmen, die es zu nutzen gilt.
- Automobilhersteller sind **Großunternehmen**, mit einer vergleichbar hohen **F&E-Intensität** (ca. 5%).

Ausgangssituation: 70er/80er Jahre war die Automobilindustrie der Motor des Wirtschaftswachstums

⇒ es entstanden eingefahrene, bürokratische Strukturen, die den sich verändernden Wettbewerbsbedingungen nicht mehr gerecht werden.



Warum Automobilindustrie?

Heute: Automobilindustrie ist gezwungen in die Innovationsoffensive zu gehen.

- ⇒ Kostenreduzierung, Effizienzverbesserung
- ⇒ Neue **Denkmuster** und **Verhaltensweisen**, um neue, auf Kundennutzen ausgerichtete Produktinnovationen entwickeln zu können.
- ⇒ **kommunikations- und koordinationsintensive** Innovationsprozesse



Hinsichtlich **Einbindung der Mitarbeiter** und **Organisation** müssen Strukturen gefunden werden, die es erlauben, Komplexität zu bewältigen und dennoch wettbewerbsfähig sind, d.h. die Prozesse schnell und unkompliziert machen!



Welche Gesprächspartner in den Firmen?

⇒ Mitarbeiter, die für **Innovationsmanagement** im Unternehmen verantwortlich sind, d.h. solche **Innovationsprozesse aktiv** gestalten (z.B. Verantwortliche für Innovationszentren, Innovationsworkshops, Integrationsteams, VW etc.).

Firmen:

- Audi AG, Ingolstadt
- Adam Opel AG, Rüsselsheim
- BMW AG, München (FIZ)
- DaimlerChrysler AG, Stuttgart
- smart GmbH, Renningen
- Ford AG, Köln
- Porsche AG, Stuttgart
- VW AG, Wolfsburg



Zu erwartende Ergebnisse:

- Welche **Maßnahmen** bzgl. **Organisation, Personal** und teilweise auch **Technik** eingesetzt werden und welche Wechselwirkungen zu beachten sind.
- Wie die **Akzeptanz** im Unternehmen einzuschätzen ist?
- Welchen Stellenwert **menschliche, persönliche** und **informelle** Faktoren bei der Gestaltung von Prozessen und in der Unternehmenskultur haben (sollten).
- Wo aus Sicht des Interviewpartners **Verbesserungspotentiale** vorhanden sind, in welche **Stoßrichtung** die gewünschte Verbesserung gehen muss und an welcher Stelle Prozesse unverändert bleiben sollten.

Anhang 2: Interviewleitfaden

1. An wen wendet sich ein Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, wenn er eine Produktidee hat?

- Er wendet sich an seinen **Vorgesetzten**
- Er wendet sich an eine **spezielle Einrichtung/Stab** oder dafür benannte Personen

- Mit welcher Zielsetzung arbeitet dieses Stelle?

- Wo ist diese organisatorisch angesiedelt?

- Mit welchen Kompetenzen ist diese Einrichtung/Stelle ausgestattet?

- Hat diese Einrichtung/Stelle eine eigenes Budget? Für was?

- Wie erfahren die Mitarbeiter davon?

- Er wendet sich an / sucht einen „Sponsor“ oder „Paten“

- Wie kommt die „Paten- oder Sponsorenschaft“ zustande?

- Wer wird, warum „Sponsor“ oder „Pate“?

Bemerkung:

2. Wie weit muss die Idee gediehen sein, damit er sie „einreichen“ kann?

Welche Form muss der Ideenvorschlag mindestens besitzen?

- Mündlicher Vorschlag

- Schriftliche Ausarbeitung

- technische Spezifikationen (Zeichnung, Material etc.)

- Skizze

- egal

- anonym oder mit Namen?

Bemerkung:

3. Wer ist hauptsächlich Ideenlieferant?

Mitarbeiter aus den Werken/Produktion
%

Mitarbeiter aus den Verwaltungsbereichen
%

Mitarbeiter aus der Entwicklung
%

sonstige
%

4. Welcher Art sind die Ideen?

Neuproduktideen
 Produktverbesserung/Weiterentwicklung

Technik

Design/Form

Zubehör

Gesamtfahrzeug

Bei BVW: Welchen Anteil haben Ideen zum Produkt?

%

%

Bemerkung:

5. Ergreifen Sie Maßnahmen, um Ideen und Kreativität von Mitarbeitern zu fördern?

- Keine**, schließlich arbeiten bei uns nur kreative Leute (schon von Natur aus)
- Wir haben generell eine **offenes Kommunikationsverhalten**, das Ideen zu Tage bringt und zu Ideen anregt

- Ja**, und zwar mit folgender Zielsetzung
 - Ideen zu Produkten zu generieren
 - Ideen zur Effizienzverbesserung zu generieren
 -

durch folgende Maßnahmen(siehe Teilfragen 6a-6c)

6a ...durch bewusste Förderung der Kommunikation

- eher direkte, bedarfsorientierte, situative Kommunikation

- eher Regelkommunikation.

- wie? (Gruppenarbeit, wechselnde Teamzusammensetzung, Konflikttraining, etc.)

- Dadurch, dass wir alle **Informationen einfach zugänglich** halten (z.B. über Produktneuheiten) und auch im Unternehmen weit streuen, hoffen wir, dass Mitarbeiter immer wieder zu Ideen angeregt werden

6b ...durch Ideenfindungs- /Kreativworkshops

- nein
- wenn ja
 - wer nimmt daran teil

 - wer initiiert diese

6c ...durch Anreize, die zur Ideengenerierung oder Beteiligung an Innovationsprozessen anregen sollen

- nein
- wenn ja
 - welche

Bemerkungen:

7a. Welchen Kreis von Mitarbeitern sprechen Sie an und wie sprechen Sie an, wenn gezielt neue Produktideen für geplante Innovationsprozesse generiert werden sollen?

- Dafür ist **ausschließlich der F&E-Bereich** zuständig, weil hier die Experten sitzen
- Eigentlich nur **F&E-Mitarbeiter**, aber wenn **andere Mitarbeiter** Ideen haben ist uns das Recht. Sie müssen dann aber von alleine kommen.
- Kommt auf das Problem an:**
 - Ideen für ein Detail

 - Generell neue Ideen

 -
- Generell **alle** (fahren schließlich fast alle ein Auto)
- Ausgewählte Gruppen

Wie sprechen Sie diese an?

- Werbemaßnahmen Plakate (alle Mitarbeiter)
- Briefe
- Persönlich
- Spezielle Workshop für ausgesuchte Mitarbeiter
- Je nach Problemstellung kann eine Kombination der Maßnahmen sein
-

Bemerkungen:

7b. Geben Sie inhaltliche Orientierungshilfen für Mitarbeiter, z.B. in Form strategischer Suchfelder oder Handlungsbedarfe, damit gezielt Ideen zu strategischen Lücken im Produktportfolio generiert werden?

Ja,

sie werden an alle Mitarbeiter gegeben

Wer macht das?

aber nur an einen speziellen Kreis von Mitarbeitern

Wer sind diese Mitarbeiter?

aber nur bei Bedarf, wenn ein konkretes Problem besteht.

Wie werden diese Orientierungshilfen vermittelt? (Identifikation!)

Video, Computeranimation, Vortrag, Plakataktionen

Nein, die Spezialisten in F&E, die Idee haben sollen, wissen schon was wichtig ist

Bemerkungen:

8. Werden dem Ideenträger/den Projektteams Möglichkeiten geboten, seine/ihre Idee weiterzuentwickeln (z.B. um die Funktionsfähigkeit der Ideen zu testen?)

Ja, nämlich

Zeitlicher Freiraum

Wie viel (10% Inventiontime):

Budget (Innovationsfonds)

Wer hat diese und entscheidet über Vergabe dieser Mittel?

Unterstützung durch Experten (Designer, technische Spezialisten)

Wie werden diese vermittelt (sucht sie selbst oder offiziell vermittelt)

andere Unterstützungsmöglichkeiten

Das läuft eher **informell**, wenn jemand wirklich interessiert ist, weiß er wie er zu Zeit und Geld und Unterstützung kommt

Nein

Bemerkungen:

9. Wie stellen Sie sicher, dass Ideen, der richtigen Stelle, d.h. den richtigen Fachbereichen bzw. Projektmitarbeitern zugeleitet werden?

- gar nicht, man kennt sich und weiß wer was zu tun hat
- dafür gibt es eine spezielle **Einrichtung/Stab** oder dafür benannte Personen
 - Wo ist diese org. angesiedelt?

- Mit welchen Kompetenzen ist diese Einrichtung/Stelle ausgestattet?

- Hat diese Einrichtung/Stelle eine eigenes Budget? Für was?

- Dafür sind „**Sponsoren- und Patenmodelle**“ vorgesehen
 - Wie kommt die „Paten- oder Sponsorenschaft“ zustande?

- Wer wird, warum „Sponsor“ oder „Pate“?

Bemerkungen:

10. Werden Ideen in den Fachbereichen/Gruppen akzeptiert, auch wenn sie von „Dritten“ stammen (Not-invented-here-Syndrom)?

Ja

Nein

Maßnahmen:

Druck

Überzeugungsarbeit

Bemerkungen:

11. Wie werden Ideen behandelt, die Potential haben, aber nicht umsetzbar sind?

- Kommt darauf an, wie viel Potential die Idee hat und aus welchen Gründen sie nicht verwirklicht wird

Fachlich: technisch, wirtschaftliche, Design, Image/Marke

momentan:

nie:

- Ideen werden auf alle Fälle in einer **Datenbank gespeichert**, damit sie nicht verloren gehen

12. Werden Ideen anderen zugänglich gemacht?

| | | | |
|------|--|--|--|
| Wem? | | | |
| Ziel | | | |
| wie? | | | |

Bemerkungen:

13. Wie werden die Mitarbeiter behandelt, die Ideen haben und deren Ideen nicht umgesetzt werden?

Mitarbeiter, bekommen **Anerkennung**, in Form von

- Incentive
- Lob vom Vorgesetzten
-

Es gibt **keine Regelung für ein Feedback** in diesem Fall, das bleibt jedem Vorgesetzten oder anderen Ansprechpartner selbst überlassen

Zufriedenstellend?

Bemerkungen:

14. Welche Rolle spielen die Ideenträger im Innovationsprozess bzw. wie werden sie in diesen Prozess (von der Idee bis zum Funktionsmuster/Modell) eingebunden?

Sie sind **nur Ideenlieferant**

Sie werden **informiert**, was mit einer Idee passiert

Von wem?

Sie sind voll in den Prozess **eingebunden** und können auch darauf **Einfluss nehmen** bzw. mitgestalten.

Wie?

Bemerkungen:

15. Welche Priorität besitzt Innovation im Aufgabenbereich von Vorgesetzten?

- Innovationen zu betreiben ist deren **vorrangige Aufgabe** und deshalb sollen Sie auch Ideen aller Mitarbeiter fördern. Dies wird auch so gelebt!

- Sie kümmern sich um ihr Tagesgeschäft und **überlassen die Innovationen anderen.**

- Sie haben mit den üblichen Problemen zwischen Linienmanagement und Projektmanagement zu kämpfen und müssen sich im Zweifelsfall so entscheiden, dass **Fachaufgaben Vorrang** haben.

- Sie haben immer die „Macht“ Innovationsprozesse zu beeinflussen

- Eher positiv
- Eher negativ
- Wie geschieht das?

Bemerkungen:

16. Welcher Führungsstil wird in Ihrem Unternehmen gepflegt und welchen Einfluss hat dieser auf Innovation bzw. die Beteiligung von Mitarbeitern an Innovationsprozessen?

Der Führungsstil ist eher

- Kooperativ
- Autoritär
- Das lässt sich nicht so genau sagen, da zwischen dem gelebten und dem „gewollten“ Führungsstil zu unterscheiden ist Sie sind voll in den Prozess eingebunden und können auch darauf Einfluss nehmen bzw. mitgestalten.

Die motivationale Wirkung auf Mitarbeiter hinsichtlich der Beteiligung am Innovationsprozess ist

- Eher gering
- Eher hoch

17. Wie erreichen Sie in Ihrem Unternehmen Überzeugung/„comittment“ bei Mitarbeitern für Innovation

- Sie werden danach beurteilt, wie gut sie Ideen/Innovation fördern
- Differenzierung zwischen Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern?

| | Vorgesetzte | Mitarbeiter |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Zielvorgaben -welche? | | |
| Wer beurteilt? | | |
| Im Gehalt spürbar | | |
| Aufstieg beeinflussbar? | | |

- Spezielle Incentives
- Das ist schon **jedem klar, bevor er bei uns im Unternehmen** anfängt zu arbeiten
- Schlüsselpersonen** verhalten sich genau so, dass keiner an der Aufgabe vorbeikommt und es genau vor Augen geführt bekommt, dass man sich für Innovation einsetzen muss.
- Wie äußert sich das Verhalten? (Wie erzielen diese Personen Vertrauen?)

Wer ist die Schlüsselperson? (Führungskräfte, Top-MM....?)

Bemerkungen:

18. Welche Bedeutung haben Ihrer Erfahrung nach Anreizsysteme für die Überzeugung/das comittment für Innovation?

Keine

Eine hohe

vornehmlich materielle Anreize

vornehmlich immaterielle Anreize

Nur in **Kombination** mit anderen Maßnahmen

Welche Maßnahmen

Wird dies in Ihrem Hause praktiziert?

Bemerkungen:

Prinzipien und Organisation des Innovationsmanagement

19. Wie beschreiben Sie die Philosophie/Prinzipien des Innovationsmanagements Ihres Hauses?

- Es gibt **keine** Prinzipien
- Auf die Belange des **Mitarbeiters** ausgerichtet: Der „Faktor“ Mensch, der Ideen hat, wird in den Mittelpunkt gestellt. (**Mitarbeiterorientiert**)
- Locker**, informell und ohne große Regelungen, bis auf

- Straff am Produktprogramm** orientiert, mit klaren Zielvorgaben bzgl. Produkten und Zeitpunkten. (**Programmierorientiert**)
- Kommt darauf an, um welches **Projekt** es sich handelt: (**Projektorientiert**)

Bemerkungen:

20. Wo/Wie ist die Verantwortung für Innovationsmanagement in Ihrem Haus festgelegt?

Alleine F&E und da eigentlich der Vorstand

Alle Führungskräfte in F&E

allgemein

in der Rolle des Sponsors oder Pate

Spezielle Abteilung in F&E

Innovation geht das ganze Unternehmen an

Eine spezielle Einrichtung/Stab (siehe oben)

Bemerkungen:

21. Existieren für Innovationsmanagement/Innovationsförderung Stellen-/Aufgabenbeschreibungen bzw. in welchen Stellenbeschreibungen ist Innovationsmanagement bzw. -förderung explizit festgehalten?

Keine / in keiner

Ja

Welche / in welcher

Welche Freiheitsgrade weisen diese Stellen- und Aufgabenbeschreibungen auf?

Zufrieden damit

Bemerkungen:

22. Welchen Stellenwert geben Sie der persönlichen Qualifikation und dem persönlichen Engagement der Mitarbeiter, die Innovationsmanagement betreiben für die erfolgreiche Durchführung?

- hoch und zwar besonders
- soziale Kompetenzen
 - fachliche Kompetenzen
 - Engagement/ehrliches Kümmern
 - Durchhaltevermögen

- Wie im Unternehmen ausgesucht?

freiwillig / beworben

abgeordnet, von wem?

- fast egal, Hauptsache es gibt jemand

Bemerkungen:

23. Gibt es spezielle Entwicklungsprogramme für MA des Innovationsmanagements?

- Ja, und zwar
-

nein

nein, aber sinnvoll weil

24. Werden bei der Personalauswahl für neue Mitarbeiter Kulturwerte und Einstellungen zu Innovation der Bewerber mit erfragt und danach entschieden? Wann ja wie erfolgt dies?

- ja
 - nein
 - nein, wäre aber sinnvoll weil
-
-
-

25. Gibt der im Unternehmen angewendete Auswahlprozess für neue Mitarbeiter Gelegenheit den Bewerber „kennen zu lernen“?

Wie erfolgt die Personalauswahl? (Auswahlprozess)

- ja
 - nein
 - nein, wäre aber sinnvoll weil
-
-
-

Auswahlprozess

- Interviews, mit folgenden Beteiligten
-
-
-

- Assessment Center mit folgenden Bedingungen und Beteiligung
-
-
-

- Keine standardisiertes Verfahren, sondern
-
-
-

26. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten eines Mitarbeiters sind für die Karriere im Unternehmen förderlich (*falls es Unterschiede gibt: speziell F&E*)?

- vornehmlich fachliche Kompetenzen
 - Teamfähigkeit
 - Fähigkeit zum Umgang mit Menschen
 -

- ausgewogenes Verhältnis sozialer und fachlicher Fähigkeiten
- wenn man sich durch besondere Einzelleistungen hervortut

Bemerkungen:

27. Werden Programme zur Förderung von Führungskräften und des Führungskräftenachwuchses auf Innovation ausgerichtet?

Ja, und zwar

nein

nein, wäre aber sinnvoll weil

28. Gibt es spezielle, auf Innovationsförderung ausgerichtete, Personalentwicklungsmaßnahmen?

Ja

Nein, weil

es keine systematische PE an sich gibt

Innovation (bisher) einfach nicht berücksichtigt worden ist

nein, wäre aber sinnvoll weil

Innovationsmanagement und die Verankerung
im strategischen Ziel- /Führungssystem

29. Welchen Stellenwert hat „Innovation“ in den Unternehmensgrundsätzen, der Unternehmensvision und im Zielsystem Ihres Unternehmens?

- In den Unternehmensgrundsätze ist Innovation wie folgt berücksichtigt:

- Die Unternehmensgrundsätze werden für den Einzelnen spürbar an:

- Papier

- Die Unternehmensvision ist klar formuliert und es werden Innovationen berücksichtigt:

- Wie ist die Vision erkennbar?

- Bei kurzfristigen Zielen für die Bereiche werden Innovationsziele angemessen berücksichtigt wie /Beispiel?

- Visionen und Philosophien sind etwas für das Top-Management, an der Basis sind diese „Worthülsen“ nicht bekannt

Bemerkungen:

30. Wird das Innovationsmanagement einer Erfolgskontrolle unterzogen?

nein

ja

Kennzahlen: Anzahl Ideen

sonstiges

Bemerkungen:

Umgang miteinander

– Unternehmenskultur –

31. Wie würden sie die gelebte Unternehmenskultur, den Umgang miteinander skizzieren?

- Werte wie **Offenheit, Ehrlichkeit** sind gelebte Realität
- Querdenkertum
- andere Werte:

Woran sind die Werte erkennbar?

- Die geforderten bzw. gepriesenen Werte werden wenn es „Hart auf Hart“ kommt **nicht gelebt**
- manche Mitarbeiter trauen sich gar nicht** (mehr) ihr Anliegen oder Ihre Ideen zu äußern, da andere nur noch abwinken
- Der Umgang miteinander ist geprägt von **Vertrauen**, so dass „künstliche“ Kontrollmechanismen nicht notwendig sind
- Jedem Mitarbeiter wird zugetraut, dass er **Verantwortung übernehmen** kann
- Haben Sie Informationsmaterial?
 - Unternehmensgrundsätze/Leitsätze
 - Kulturprofil
 - Unternehmensphilosophie

Bemerkungen:

32. Welche Bedeutung geben Sie der Unternehmenskultur bei der Initiierung von Innovationsprozessen?

- Die Kultur hat einen **großen Einfluss** auf das Verhalten der Mitarbeiter und somit auch auf den Innovationsprozess

- Sie beeinflusst den Prozess z.B., indem

- Es ist **schwierig zu sagen**, welchen Einfluss die Kultur auf den Innovationsprozess hat
- Das ist ein Thema, mit dem man sich bei uns **recht wenig** auseinandersetzt

Bemerkungen:

33. Wie wird in ihrem Unternehmen mit Information umgegangen, gerade wenn es um Innovationen geht?

- jeder weiß alles bzw. kann alles erfahren, schließlich ist nur der informierte Mitarbeiter ein guter und engagierter Mitarbeiter

- Wer hat Hohl- und Bringschuld?
-
-

- Woher weiß man wer welche Infos hat?
-

- man kennt sich
-

- Berichtswege
-

- Nur wenige Mitarbeiter haben Zugang zu Informationen über Innovationsvorhaben. Um die Gefahr des Informationsabflusses nach außen zu vermeiden, müssen wir auch nach innen recht rigoros sein.

- Es gibt generell „Staatsgeheimnisse“

Bemerkungen:

34. Wie nehmen Sie das Verhältnis informeller und formeller Kommunikation in Ihrem Unternehmen wahr?

- formelle Kommunikation reicht völlig aus
- formelle Kommunikation dominiert die informelle Kommunikation
- informelle und formelle Kommunikation sind **gleich wichtig**
- wir machen auch auf „**inoffiziellen**“ Wege viel und treffen uns bei Kaffeepausen oder dergleichen
- bei uns gibt es Kreise von Mitarbeitern, die sich auch **privat treffen** oder/und z.B. Sport miteinander machen, so entsteht gute Kommunikation von selbst.

Bemerkungen:

35. Beurteilen Sie die Effekte, die aus informellen Strukturen heraus resultieren als positiv oder als notwendiges Übel, das es durch organisatorische Maßnahmen zu unterbinden gilt?

Kommt darauf an, ob es sich nur um Kaffeeklatsch handelt oder ob auch etwas fachliches dabei herauskommt

Wie kontrollieren, ob Kaffeeklatsch oder nicht?

Wie vermeiden, wenn nur Kaffeeklatsch ?

Informelle Kontakte sollten weitgehend vermieden werden, da sie effizientes Arbeiten verhindern

Informelle Kontakte – egal wie – erhöhen auch die fachliche Effektivität und Effizienz

Wie fördern?

Bemerkungen:

Weitere Rahmenbedingungen im Unternehmen

36. Welchen Einfluss hat Ihrer Erfahrung nach Spezialisierung allg. und der Spezialisierungsgrad des F&E-Bereichs auf die Innovationskraft eines Unternehmens?

- Sehe keinen Zusammenhang
- Ist die Spezialisierung hoch geht Innovationskraft **relativ verloren**
 - Spezialisierung aufheben?**

- Für **Koordination** und „**Kontakt**“ sorgen?

wie?

- Hohe Spezialisierung **fördert die Innovationskraft**

- Warum?

Bemerkungen:

37. Welche Programme zu Veränderungs-, Innovations- und Lernprozessen werden/sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

| Programmname | Zielsetzung | Seit wann? |
|--------------|-------------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

38. Werden bei der Definition dieser Programme psychologische Aspekte, wie z.B. Motivationsstruktur, Persönlichkeitsstruktur berücksichtigt

- im Konzept ja, in der Ausführung nein
- im Konzept nein, aber in der Ausführung berücksichtigen dies einige
- ja im Konzept und in der Ausführung
- Psychologie gehört in die Klinik, nicht in ein Unternehmen

Bemerkungen:

39. Werden diese Programme koordiniert, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt (vor allem im Hinblick auf Innovationsmanagement)?

ja

von _____

wie _____

es gibt **keine offizielle Koordination**: Absprachen untereinander sorgen aber dafür, dass man sich nicht in die Quere kommt

nein

Bemerkungen:

Einschätzungen bezüglich der Innovationsarten

40. Wie verhalten sich Ihrer Erfahrung nach Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen zueinander und welche Priorität ist ihnen jeweils einzuräumen?

Bedingen sich gegenseitig und müssen deshalb gleichgewichtig behandelt werden!

Es gibt klare Prioritäten

inhaltlich

zeitlich

Bemerkungen:

41. Welche Veränderungen bzgl. der relativen Bedeutung der verschiedenen Innovationsarten erwarten Sie in den nächsten 5 Jahren?

- Es wird so bleiben wie es ist
 - Sozialinnovationen** werden an Bedeutung zunehmen
 - warum?
 - Um überhaupt qualifizierte Mitarbeiter bekommen und halten zu können
 - Da nur der Mitarbeiter der sich „wohl und ernst genommen fühlt“ gute Produkt- und Prozessideen haben kann
 -
-
-
- Produktinnovationen** werden in Relation zu den anderen Innovationsarten eine wesentlich höhere Priorität bekommen
 - Prozessinnovationen** werden in Relation zu den anderen Innovationsarten eine wesentlich höhere Priorität bekommen
 - Innovationen** werden **generell** viel wichtiger werden als z.B. Rationalisierungsvorhaben

Bemerkungen:

42. Woran glauben Sie, scheitern die meisten Produktideen im Großunternehmen?

- Weil sich niemand wirklich der **Menschen und Ideen annimmt**
- An **Zwischenmenschlichem, Missgunst, persönlicher Egoismen**
- An Veränderungsängsten/**Angst** vor Neuerung
- An organisatorischen **Strukturen**
- An „**unguter Stimmung**“ im Unternehmen, weil z.B. wieder ein Reengineering-Programm durchgeführt wird oder werden soll oder andere Rationalisierungsmaßnahmen ihre Auswirkungen zeigen bzw. ankündigen
- Weil **keine Budgets** dafür zur Verfügung stehen

Bemerkungen:

Worin besteht die Notwendigkeit zu einem expliziten Innovationsmanagement?

43. Wo sehen Sie die größten Verbesserungspotentiale für eine Innovationsförderung bzw. ein Innovationsmanagement

- Konzentration auf den Faktor **Mensch**
- Verhalten** und nicht Instrumente **verändern**
- straffere Führung**, Ballast abwerfen und rationalisieren
- bessere **Methoden und Instrumente** finden

Bemerkungen:

Erklärung

Ich versichere an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne unerlaubte fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderweitigen fremden Äußerungen entnommen sind, habe ich als solche einzeln kenntlich gemacht.

Stuttgart, im März 2003

Christine Haller