

# In einem Innovationsprozess braucht es unterschiedliche Talente

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft und ihrer Unternehmen wird von der Bereitschaft und Fähigkeit zur Hervorbringung von Innovationen aller Art erheblich beeinflusst. Wie müssen die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen – wie beispielsweise Kultur, Strategie, Anreize und Strukturen – von Unternehmen aussehen, damit sich der Innovationsprozess besser steuern lässt?

Unternehmen sollten mindestens drei Innovationsarten anstreben: Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen. Bei Produktinnovationen geht es um neue Angebote für den Absatzmarkt. Verfahrensinnovationen betreffen Neuheiten in den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozessen (z.B. Produktion und Administration). Sozialinnovationen bezeichnen Erneuerungen bezüglich der Förderung und Erhaltung der Humanressourcen (z.B. neue Anreizsysteme oder Arbeitszeitmodelle). Alle Innovationen müssen drei Hauptphasen durchlaufen: Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung.

Innovationen werden sowohl in privaten als auch in öffentlichen Institutionen angestrebt. In konkurrenzintensiven Sektoren ist der Druck zur Einrichtung eines Innovationsmanagements höher. Die Fachliteratur befasst sich vorwiegend mit privaten Unternehmen in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen. Dabei stehen meistens grosse Unternehmen mit ausgebautem Instrumentarium zur Innovationsförderung im Vordergrund. Zu denken ist hier u.a. an Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Patentverantwortliche, Marketingspezialisten und Organisationsentwickler. Empirische Studien<sup>1</sup> zeigen, dass Klein- und Mittelunternehmen sehr erfolgreiche Innovatoren sein können. Auch in den Institutionen des öffentlichen Sektors besteht ein erheblicher Innovationsbedarf.<sup>2</sup>

## Voraussetzung ist eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur

Die Normen, Werte sowie Denk- und Verhaltensweisen in Betrieben werden wesentlich von ihren Führungskräften geprägt.<sup>3</sup> Aus Sicht der Innovationsförderung sind folgende Merkmale der Unternehmenskultur günstig:

- Die Hierarchiespitze fördert Innovationen in aktiver Weise (Promotorenrolle).
- Initiativen und Vorschläge zur Erprobung neuer Problemlösungen werden belohnt.
- Fehler dürfen bei Nichttrouinetätigkeiten gemacht werden. Sie sind Anlass für gezielte Verbesserungsmaßnahmen.
- Kunden und Lieferanten betrachtet man als wertvolle Ideenquellen.

- Die Vorgesetzten spornen ihre Mitarbeitenden zu kreativen Leistungen an und werden bezüglich dieser Bemühungen beurteilt.
- Vorgesetzte ermöglichen Handlungsspielräume für ihre Direktunterstellten.
- Lassen sich neue Ideen aufgrund übergeordneter Perspektiven nicht verwirklichen, so wird die Ablehnung den betreffenden Personen überzeugend begründet.
- Erfolge bei Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen werden gewürdigt und gefeiert. Dabei denken die Führungskräfte auch an die stillen Helfer.

Ohne eine solche Kultur kommen andere Führungsinstrumente sowie spezielle Methoden und Techniken der Innovationsförderung nicht zur vollen Geltung.

## Die Rolle von Zielen und Strategien

Jede Führungs- und Fachkraft wurde über den Stellenwert von Innovationen im betrieblichen Ziel- und Strategiesystem informiert. In individuellen Zielvereinbarungen ist festzulegen, welche innovativen Beiträge die Mitarbeitenden leisten sollen. So lässt sich mit einer Marketingfachperson im Zielgespräch fixieren, welche neuen Kundensegmente zu bearbeiten sind, welche neuen Medien in der Marktkommunikation zum Einsatz kommen sollen und wo es einen Markttest mit einem Neuprodukt braucht. Beispielsweise gilt es mit einer Personalentwicklerin abzustimmen, wann ein neues Trainee-Programm sowie ein innovatives E-Learning-Konzept einzuführen ist.

Nach Porter (1998) bestehen die drei Grundvarianten einer Wettbewerbsstrategie aus *Kostenführerschaft* (Kostenvorsprung in einer Branche), *Differenzierung* (Schaffung eines einzigartigen Produktangebots) und *Nischenstrategie* (Konzentration auf Schwerpunkte, z.B. ausgewählte Zielgruppe oder geografisch definierter Raum). Für die strategische Position der Kostenführerschaft erweisen sich Verfahrensinnovationen als unerlässlich. Produktinnovation ist im Falle der Differenzierung besonders relevant. Sowohl Produkt- als auch Verfahrensinnovationen können zu dominanten Positionen in einer Nische führen. Für alle drei Strategien wer-



Prof. em. Dr. Norbert Thom  
Prof.h.c. Dr.h.c.mult.,  
Universität Bern

den Personalressourcen bestimmter Qualität und Verfügbarkeit vorausgesetzt. Sozialinnovationen – z.B. bei der Personalentwicklung, im Wissensmanagement oder bei Vergütungssystemen – führen zu Wettbewerbsvorteilen.

Das strategische Denken ist nicht nur im obersten Führungskreis erforderlich. Zumindest bei Antworten auf strategische Teilfragen (beispielsweise der Analyse von Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken) sind weitere Mitarbeitende einzubeziehen.

### Anreizsysteme, welche innovatives Verhalten belohnen

Mitarbeitende, die von ihrer Aufgabenstellung überdurchschnittlich stark an der Hervorbringung und Umsetzung neuer Ideen beteiligt sind (z.B. Forscher, Entwicklungsingenieure, Designer, Werbespezialisten, Personalentwickler), wurden hinsichtlich ihrer Motivationsstrukturen wiederholt erforscht. Aus vielen empirischen Befunden ist bekannt, dass für diese Personenkategorie der herausfordernde Aufgabeninhalt besonders motivierend ist. Da Innovationsprojekte nicht im Alleingang vollzogen werden, sind die Kooperation mit wertschätzenden Vorgesetzten und die stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen sowie lernfähigen Mitarbeitenden von grosser Bedeutung. Auch die finanziellen Anreize sollten innovationsförderliche Signale aussenden. Zu denken ist zum Beispiel an spezielle Prämien für die Autoren realisierter Ideen<sup>4</sup> oder nach der Erreichung bestimmter Etappenziele eines Innovationsprozesses. Durch Mitarbeitergespräche, Gruppen- und Belegschaftsbefragungen sind die echten Motivatoren zu ermitteln und die Anreize bedürfnisgerecht zu gestalten.

### Innovationsförderliche Rollen zusammenbringen

In Innovationsprozessen braucht es Talente verschiedener Art. Dazu gehören auch Mitarbeitende, die sich erstens in der kreativen Ideenproduktion, zweitens in der umsichtigen Problemanalyse und Entscheidung und drittens in der tatkräftigen Ideenumsetzung besonders hervortun. Das Zusammenwirken verschiedener Talente ist zu organisieren.

Die Innovationsforschung hat die herausragende Bedeutung von Promotorengespinnen für den Innovationserfolg eindrucksvoll empirisch belegt.<sup>5</sup> Promotoren sind Personen, welche Innovationsprozesse aktiv und intensiv fördern. Während Machtpromoto-

ren den Innovationsprozess durch ihr hierarchisches Potenzial legitimieren, anstossen und durch ihre Entscheide vorantreiben, überwinden die Fachpromotoren die Wissensbarrieren und bringen die objektspezifische Expertise ein. Kreative Personen brauchen in der Unternehmenshierarchie Schirmherren und Förderer, mithin Menschen in der Rolle der Machtpromotoren. Ihre Hilfe ist unentbehrlich, weil neue Ideen meist auf Widerstand stossen. Die Verwirklichung neuer Ideen führt zu Veränderungen in den betrieblichen Kraftfeldern (Budgetverschiebungen, veränderte hierarchische Beziehungen). Um eine ziel- und strategiekonforme Prüfung neuer Ideen der Fachpromotoren zu ermöglichen, werden Gegengewichte zum allgegenwärtigen Änderungswiderstand benötigt. Fach- und Machtpromotoren befinden sich keineswegs immer in derselben hierarchischen Linie. Entweder ist durch offizielle Organisationsentscheide (z.B. Einrichtung einer Projektorganisation) dafür zu sorgen, dass beide Promotoren miteinander verbunden werden. Oder die Organisationsstruktur muss grundsätzlich so durchlässig sein, dass sich Ideenträger und -umsetzer auch ausserhalb des Dienstweges finden können (Selbstorganisation). Das Promotorenmodell wurde später erweitert. Um den Innovationsprozess ständig voranzutreiben ist ein Prozesspromotor sehr nützlich. In der Sprache der Praxis kann dieser ein Projektleiter sein, der auf die Einhaltung der Zeit-, Kosten-, Qualitäts- und Personalziele in allen Phasen des Innovationsprozesses achtet.

### Resultat ist eine höhere Wettbewerbsfähigkeit

Allzu häufig erwartet man sich den grossen Innovationserfolg durch den Einsatz bestimmter Instrumente und Methoden. Die Innovationsforschung hat gezeigt, dass ohne die innovationsförderliche Ausrichtung der allgemeinen Führungsinstrumente kein nachhaltiger Erfolg erreicht werden kann. Diese gestalten ein innerbetriebliches Umfeld, in welchem alle Betriebsmitglieder wissen, dass ihr innovatives Engagement willkommen ist. Dadurch steigern sie generell die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Institution, speziell auch deren Produktivität und Arbeitsmarktattraktivität. ■

#### Kasten 1

##### Literatur

- Hauschildt, Jürgen / Salomo, Sören (2007): Innovationsmanagement, 4. Auflage, München.
- Porter, Michael E. (1998): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- Schmeisser, Wilhelm u.a. (2013): Handbuch Innovationsmanagement. Konstanz/ München.
- Thom, Norbert (2007): Erfolgreiches Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Auflage, Bern.
- Thom, Norbert / Müller, Renato C. (2012): Innovationsmanagement in KMU: Erkenntnisse aus einer explorativen Studie. In: Leadership – Best Practices und Trends, hrsg. von Heike Bruch u.a., 2. Auflage, Wiesbaden, S. 269–282.
- Thom, Norbert / Piening, Anja (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Bern u.a.
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2013): Management public. Concepts innovants dans le secteur public. Lausanne.
- Vahs, Dietmar / Brem, Alexander (2013): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Auflage, Stuttgart.

1 Vgl. Thom/Müller (2012).

2 Vgl. Thom/Ritz (2013).

3 Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf Betriebe aller Art, die ihr allgemeines Führungsinstrumentarium innovationsförderlich gestalten wollen. Grundlage ist dafür der Stand der Fachliteratur; vgl. u.a. die Werke von Thom (2007), Hauschildt/Salomo (2007), Schmeisser u.a. (2013) und Vahs/Brem (2013).

4 Vgl. Thom/Piening (2009).

5 Vgl. Hauschildt/Salomo (2007).