

Burkard Wördenweber
Marco Eggert
Markus Schmitt

Verhaltens- orientiertes Innovations- management

Unternehmerisches Potenzial
aktivieren

 **Springer**



Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement

Burkard Wördenweber • Marco Eggert
Markus Schmitt

Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement

Unternehmerisches Potenzial aktivieren

Prof. Dr. Burkard Wördenweber
Phasix Gesellschaft für Innovation mbH
Esbecker Straße 8
59557 Lippstadt
Deutschland
burkard.woerdenweber@phasix.de

Dr.-Ing. Marco Eggert
Phasix Gesellschaft für Innovation mbH
Esbecker Straße 8
59557 Lippstadt
Deutschland
marco.eggert@phasix.de

Prof. Dr. Markus Schmitt
Hochschule Landshut
Fakultät für Elektrotechnik
und Wirtschaftsingenieurwesen
Am Lurzenhof 1
84036 Landshut
Deutschland
markus.schmitt@fh-landshut.de

ISBN 978-3-642-23254-1 e-ISBN 978-3-642-23255-8
DOI 10.1007/978-3-642-23255-8
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Was ist neu? Zunächst die schlechte Nachricht: „Innovation fängt bei mir selbst an“. Für Innovation gibt es Werkzeuge und Methoden, deren Gebrauch ich jedoch erst erlernen muss. Dieses Buch gibt mir das Verständnis für die Prinzipien, auf denen Innovation fußt. Mit der grundlegenden Kenntnis der Prinzipien erschließen sich mir viele der Werkzeuge und Methoden. Darüber hinaus wird mir deutlich, warum in manchen Organisationen Innovationen funktionieren, in anderen wiederum nicht. Und jetzt die gute Nachricht: „Innovation fängt bei mir selbst an“. Wenn ich die Prinzipien verstehe, dann kann ich Innovationen betreiben und sogar zur guten Gewohnheit machen.

Warum gibt es das Buch? Sie kennen sicher das Heureka, den Moment, an dem auf einmal etwas klar wird. Dass etwas recht Grundsätzliches im Innovationsmanagement fehlt, wird offensichtlich, wenn wir uns die Erfolgsraten von Innovationsprojekten ansehen. Wir haben viele Heureka zu Innovation und Veränderung gesammelt, bis wir selbst ein Heureka bekamen. Viele kleine und größere Kniffe und Tricks, die in der Praxis Innovationen erfolgreich machen, haben Eines gemeinsam: Sie berücksichtigen das Verhalten der involvierten Personen. Wir möchten unser Heureka mit Ihnen teilen.

Was hat der Leser davon, wenn er es liest? Wenn Sie dieses Buch aufschlagen und darin lesen, werden Sie wahrscheinlich vieles wieder erkennen, das Sie heute schon so machen. Was für Sie überraschend sein wird, sind die neuen Zusammenhänge, die sich erschließen, und die fundamentalen Prinzipien für Innovation, die sich daraus ergeben.

Sie erhalten so einen neuen Überblick, gespickt mit Fallbeispielen aus der Praxis, Tipps und Impulsen für das Management. Diese sind kritisch für Innovationen und schaden auch nicht bei generellen Führungsaufgaben. Mit ihnen lässt sich das in allen Menschen schlummernde unternehmerische Potenzial aktivieren.

Lippstadt, Landshut
Im Juni 2011

Burkard Wördenweber
Marco Eggert
Markus Schmitt

Inhalt

1 Einführung: Warum ist Innovation anders?	1
1.1 Vom Objekt- zum Verhaltensorientierten Innovationsmanagement ..	1
1.2 Warum ist das Verhaltensorientierte Innovationsmanagement so wichtig?	2
1.3 Wer kann Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement anwenden?	4
1.4 Wie ist das Buch aufgebaut?	5
1.5 Der Inhalt im Überblick	7
1.5.1 Kapitel 2: Die 5 Prinzipien für Innovation	7
1.5.2 Kapitel 3: Taktisches Management – die vergessene Managementdisziplin	8
1.5.3 Kapitel 4: Flow-Teams	9
1.5.4 Kapitel 5: Starthilfen für das Verhaltensorientierte Management	10
1.6 Lesetipps	10
2 Die 5 Prinzipien für Innovation	13
2.1 Rhythmus	14
2.1.1 Was ist ein Rhythmus?	14
2.1.2 Bedeutung des Rhythmus in Organisationen	15
2.1.3 Mit Rhythmus Routinen verändern.	16
2.1.4 Bedeutung des Rhythmus für Innovation	17
2.2 Stellhebel	27
2.2.1 Was sind Stellhebel?	27
2.2.2 Wie findet man die Stellhebel?	27
2.2.3 Bedeutung der Stellhebel für Innovation	30
2.3 Innerer Kompass	35
2.3.1 Was sind Indikatoren?	35
2.3.2 Was sind Frühindikatoren?	36
2.3.3 Was ist der Innere Kompass?	38
2.3.4 Bedeutung des Inneren Kompass für Innovation	41
2.4 Reframing	48
2.4.1 Das Spielfeld der Motivation	49
2.4.2 Fehlender Einfluss für Innovation.	50
2.4.3 Bedeutung von Reframing für Innovation	52

2.5	Impuls	59
2.5.1	Dominante Logik im erfolgreichen Unternehmen	60
2.5.2	Mechanismen zum Herauslösen aus konformem Verhalten	61
2.5.3	Impuls für Innovation	63
2.5.4	Was Verantwortung mit konstruktiver Angst zu tun hat	65
2.5.5	Natürliche und künstliche Impulse für Innovation	68
3	Taktisches Management – die vergessene Managementdisziplin	71
3.1	Das taktische Management als Impulsgeber	71
3.1.1	Die organisationale Bedürfnispyramide	71
3.1.2	Der Raum zwischen strategischem und operativem Management	73
3.1.3	Ansatzpunkte für Impulse	76
3.2	Mit Stellhebeln und Innerem Kompass zum maßgeschneiderten Portfolio	79
3.2.1	Maßgeschneidertes Portfolio der Handlungsoptionen	79
3.2.2	Fair Play im Management	81
3.3	Dynamik und Emergenz durch Reframing und Rhythmus	82
3.3.1	Vernetzung einzelner taktischer Optionen zu Navigationssträngen	83
3.3.2	Entstehung einer emergenten Strategie	85
4	Flow-Teams	89
4.1	Motivationszustand „Flow“ und seine Bedeutung für Innovation	89
4.2	Wie in Teams Flow entsteht	90
4.3	Work Cells für mehr Effizienz	93
4.4	Innovation Cell für Ownership	96
4.4.1	Leistungsgrenze konventioneller Teams	96
4.4.2	Ownership durch Selbstorganisation	96
4.4.3	Flow im Fließgleichgewicht	99
4.4.4	Überraschende Eigenschaften einer Innovation Cell	102
4.4.5	Taktisches Vorgehen bei radikalen Innovationen	103
4.4.6	Der große Raum	104
4.4.7	Ausblick: Das Fraktale Unternehmen	106
5	Starthilfen für das Verhaltensorientierte Innovationsmanagement	107
5.1	Konkrete Maßnahmen, die Sie in jedem Fall selbst ergreifen können	107
5.1.1	VIM-Monitor	107
5.1.2	Motivations-Portfolio	109
5.1.3	Nemawashi	110
5.2	Fallbeispiele zur Nachahmung	111
	Literatur	113
	Sachverzeichnis	119

1.1 Vom Objekt- zum Verhaltensorientierten Innovationsmanagement

Wer innoviert?

Warum verhält er/sie sich dabei so?

Wie geht es ihm/ihr dabei?

Darf er/sie seine Leidenschaft für Innovation ausleben?

Diese Fragen werden im Innovationsmanagement noch zu wenig gestellt, geschweige denn beantwortet. Deshalb dieses Buch. Es will den Grundstein legen für ein „Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement“ in Organisationen.

Das Verhaltensorientierte Innovationsmanagement stellt den Menschen als Person und Subjekt der Innovationstätigkeit in das Zentrum der Betrachtungen. Damit ergänzt es das stark objektorientierte Innovationsmanagement (OIM), welches in Theorie und Praxis vorherrscht, und bei dem der Mensch vor allem auf seine Rolle als Arbeitskraft, Wissensträger und Ideenquelle reduziert wird (siehe Abb. 1.1).

Zunächst zwei Begriffsklärungen: Wenn wir von „Organisation“ sprechen, dann meinen wir damit ein zielgerichtetes soziales System, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen, Zielen und Empfindungen tätig sind. Wir verwenden hier also den institutionellen Organisationsbegriff, wie er in der Organisationssoziologie und -psychologie verwendet wird. Er umfasst alle privaten und öffentlichen Institutionen wie Unternehmen, Behörden, Hochschulen, Vereine, Parteien etc.

Unter „Innovation“ verstehen wir Produkte oder Verfahren, die in einer Organisation erstmalig eingeführt werden. Dabei lassen sich Produkt- und Prozessinnovation oft nicht voneinander trennen. Neue Produkte sind häufig unweigerlich mit der Einführung neuer Verfahren verknüpft oder auch mit weitreichenden organisatorischen Veränderungen. Auch und gerade solche Innovationen sind im Verhaltensorientierten Innovationsmanagement von Interesse, weil sie das Management vor besonders große Herausforderungen stellen und weil sie die Ursache für nachhaltigen Wettbewerbs- bzw. Effizienz- oder Effektivitätsvorteil sein können.



Abb. 1.1 Abgrenzung von Verhaltens- und Objektorientiertem Innovationsmanagement

1.2 Warum ist das Verhaltensorientierte Innovationsmanagement so wichtig?

Der Bedarf nach Innovationserfolg in Organisationen ist – unabhängig von der jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Situation – dauerhaft hoch und sehr wichtig. Dies belegen die seit Jahren erfassten Top-Management-Themen (z. B. in *io new management*, 1–2/2010).

Dennoch ist die Erfolgsquote recht gering, was gerade auch vom Top-Management in Unternehmen kritisiert wird (Beerens et al. 2005). Ganz pauschal gilt in etwa die „Drittelregel“: 1/3 der Innovationen kommt zu spät auf den Markt, 1/3 ist technisch nicht erfolgreich, 1/3 erfüllt die Anforderungen. In manchen Branchen, etwa der Konsumgüterbranche, ist die Floprate deutlich höher.

Die geringe Erfolgsquote muss jedoch kein Naturgesetz sein. Dies zeigt das Beispiel des Qualitätsmanagements: Zu Beginn der 1980er Jahre hielten viele Verantwortliche ein gewisses Maß an fehlerhaften Produkten und Prozessen für unabänderlich. Abweichungen von der Norm wurden als zufallsbedingte Ereignisse interpretiert. Der Siegeszug moderner Qualitätsmanagement-Methoden wie Six Sigma, TQM, KVP etc. hat uns eines Besseren belehrt. Produktionssysteme, angelehnt an Toyotas Prinzipien, sind heute in der Stückgutfertigung üblich und haben die Fertigung auf ein ganz anderes Niveau mit einer um Größenordnungen geringeren Fehlerrate gehoben. Die Verbreitung des modernen Qualitätsmanagements hat

über 20 Jahre gedauert und hält nun auch Einzug in andere Funktionsbereiche und Betriebstypen.

Entscheidend für den Quantensprung im Qualitätsmanagement war der Einbezug der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen. Aus Werkern, die lediglich repetitive Aufgaben abarbeiteten, wurden kritisch mitdenkende und handelnde Personen.

Wir sind überzeugt, dass auch das Innovationsmanagement vor einem Quantensprung steht, der von einem stärkeren Einbezug des Faktors Mensch in der innovierenden Organisation ausgeht.

Hierzu hat das Objektorientierte Innovationsmanagement eine gute Grundlage geschaffen. Abbildung 1.1 zeigt die drei Objektgruppen, die darin die zentrale Rolle spielen: Die Produktneuheit in ihren chronologischen Konkretisierungsstufen Idee, Konzept, Prototyp etc. bis hin zum Serienprodukt; der Innovationsprozess, häufig gegliedert nach dem Stage-Gate-Prinzip; die Managementebenen mit Unternehmen, Portfolio, Einzelprojekt und Ressourcen.

In diesem System des Objektorientierten Innovationsmanagements wird der Mensch als Ressource verstanden, die ihre Arbeitskraft, ihr Wissen und ihre Ideen in den Prozess einbringt.

Unbestritten hat sich das Objektorientierte Innovationsmanagement als leistungsfähig erwiesen. Seine Möglichkeiten sind aber auch begrenzt. Menschen bleiben darin die Objekte des Managements, für die und mit denen der typische Managementzyklus durchlaufen wird: Zielsetzung, Planung bis zur Entscheidung, Organisation und Durchführung, kontrollbasierte Steuerung. Aus der objektorientierten Behandlung der Menschen in der innovierenden Organisation entstehen zwangsläufig Defizite:

- unnötig starke Zentralisierung der Innovationsvorgänge
- reduzierte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- geringe Motivation.

Diese Defizite gilt es zu beheben. Die Lösung dazu ist naheliegend: Den Menschen über seine Rolle als Arbeitskraft, Wissensträger und Ideenquelle hinaus wahrnehmen, nämlich als Person mit eigenen Interessen, individueller Wahrnehmung, Gefühlen und Verhalten.

Dieser Ansatz ist der Ausgangspunkt des VIM. Im vorliegenden Buch werden wir zeigen, wie daraus im Verbund mit dem OIM ein ganzheitliches Innovationsmanagement wird, und dass daraus wesentliche Vorteile für den Innovationserfolg in Organisationen resultieren:

- Flexibilität
- Berücksichtigung und Nutzung der organisationalen Identität und des aktuellen, auch emotionalen Zustandes
- Hebung bislang verborgener Motivations- und Leistungspotenziale
- spürbar gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit
- signifikante Erhöhung des Innovationsoutputs.

Insgesamt können wir damit Leidenschaft für Innovation wecken, Ownership erreichen und in der Organisation unternehmerisches Potenzial heben.

Die ersten Erfahrungen aus der Anwendung des VIM zeigen dessen enormes Potenzial:

- Leistungssteigerung bis auf das 8-fache
- Verkürzung der Entwicklungszeit um mehr als 50 %
- Verdopplung der Trefferquote bei Innovationen.

Fazit: Das Verhaltenorientierte Innovationsmanagement bewirkt einen deutlich gesteigerten Wirkungsgrad. Daraus resultieren ein größerer Innovationserfolg und Wettbewerbsvorteile. Diese Vorteile können sogar langfristig erhalten bleiben, weil VIM zu einem komplexen Geflecht von Kompetenzen entwickelbar ist – ähnlich wie führende Unternehmen, z. B. Toyota, jahrzehntelang von ihrem Vorsprung im Qualitätsmanagement profitiert haben.

Das vorliegende Buch wird Ihnen die 5 Prinzipien dazu vorstellen und zeigen, wie diese Prinzipien im Zusammenspiel das Innovationsmanagement auf ein neues Leistungsniveau anheben.

1.3 Wer kann Verhaltenorientiertes Innovationsmanagement anwenden?

Das Verhaltenorientierte Innovationsmanagement kann grundsätzlich jeder anwenden, der in einer Organisation Verantwortung trägt für die Innovationstätigkeit, sei es auf Unternehmens-, Portfolio- oder Einzelprojektebene. Der Anwender muss dabei nicht die Gesamtverantwortung haben, sondern VIM kann auch in Teilbereichen des Innovationsgeschehens angewendet werden.

Das Buch gibt zahlreiche Fallbeispiele, wie VIM auf den verschiedenen Managementebenen und in allen Phasen des Managementprozesses angewendet werden kann, d. h. in der Zielsetzung, Planung, Organisation und Steuerung. VIM kann in aufeinander aufbauenden Stufen praktiziert werden, indem zunächst nur einzelne der 5 Prinzipien eingesetzt und später dann die Prinzipien kombiniert werden. Gerade im Verbund mit den bewährten Instrumenten und Methoden des OIM kann das VIM zu einem ganzheitlichen Innovationsmanagement führen, das als virtuose Kombination von Wissenschaft, Handwerk und Kunst betrieben wird (vgl. Mintzberg 2007).

Verhaltenorientiertes Innovationsmanagement ist somit besonders interessant für:

- Unternehmer und Führungskräfte, die Innovation in ihren Organisationen zukünftig noch mehr vom beteiligten Menschen aus angehen wollen, und die wollen, dass Innovation in ihrer Organisation zu einer guten Gewohnheit wird und nicht jedes Mal zu einem enormen Kraftakt.
- Verantwortliche in einzelnen Funktionsbereichen (F&E, Marketing, Produktion etc.), die am Innovationsgeschehen beteiligt sind und spüren, dass die Organisation mehr leisten kann als im Rahmen des objektorientierten Innovationsmanagements abgerufen wird.
- Mitarbeiter, die sich eine stärkere Beteiligung am Innovationsgeschehen in ihrer Organisation wünschen.

- Verantwortliche aus dem Personalbereich, die das in der Belegschaft schlummernde Potenzial vermehrt nutzen und das Zugehörigkeitsgefühl der Belegschaft zur innovativen Organisationsentwicklung stärken wollen.
- Controller, die unzufrieden sind mit den bisherigen Möglichkeiten der Planung, Kontrolle und Steuerung von Innovationsprozessen.
- Innovationsmanager, die die Möglichkeiten im Rahmen des objektorientierten Innovationsmanagements für ihre Organisation schon weitgehend ausgeschöpft haben und ihr Innovationsmanagement weiter verbessern wollen.
- Lehrende und Studierende, die einen neuen Gestaltungsansatz für Innovation und Veränderung in Organisationen kennenlernen möchten.
- Forschende, die nach einem neuen Thema der Innovationsforschung an der Schnittstelle von Management, Organisation und Psychologie suchen.
- Querdenker.

Auch wenn hier ein verhaltensorientiertes Management in Bezug auf Innovation vorgestellt wird, so werden Sie feststellen, dass sich die 5 Prinzipien des Verhaltensorientierten Innovationsmanagements auch auf andere Aufgaben des Managements anwenden lassen, z. B. im Rahmen eines Change Management.

VIM ist deshalb auch hilfreich für Mitglieder einer Organisation, die eine generelle Managementverantwortung innehaben oder anstreben und dabei den Menschen mehr in den Mittelpunkt stellen möchten. Sie haben erkannt, dass in der heutigen Arbeitswelt der Mensch weniger als Produktionsfaktor agiert, sondern ein umfangreiches strategisches Erfolgspotenzial repräsentiert, das bislang in vielen Organisationen noch nicht abgerufen wird.

Achtung! Bei all seinen Vorteilen ist das Verhaltensorientierte Innovationsmanagement kein Selbstläufer. Die wichtigste und entscheidende Voraussetzung ist, dass die Anwender des Verhaltensorientierten Innovationsmanagements bei sich selbst anfangen:

- Bereitschaft, sich selbst als integralen Bestandteil der Innovation zu sehen.
- Bereitschaft, die Mitglieder der Organisation entscheidend am Innovationsgeschehen mitwirken zu lassen.
- Bereitschaft, das menschliche Verhalten bei Individuen und Gruppen wahrzunehmen, sowie die Kenntnis der Ursachen und Beweggründe für dieses Verhalten.
- Bereitschaft, die Organisation und ihre Mitglieder zunächst einmal so anzunehmen, wie sie sind.

Das abschließende Kap. 5 gibt weitere wichtige Hinweise zur Einführung des Verhaltensorientierten Innovationsmanagements in einer Organisation.

1.4 Wie ist das Buch aufgebaut?

Der Haupttext mit seinen vier weiteren Kapiteln stellt das Konzept des Verhaltensorientierten Innovationsmanagements vor und gibt Hinweise für die Einführung des VIM in der Praxis. In den Haupttext sind zahlreiche Beispiele integriert, um das unmittelbare Verständnis zu fördern.

Prinzipien	Managementebene	Managementphasen				Schwierigkeit
	Portfolio	Ziel	Plan	Org.	Strg.	Leicht

Abb. 1.2 Kategorisierung der Fallbeispiele

Wie Sie sehen, umfasst das Buch weniger als 400, und auch weniger als 200 Seiten. Der im Vergleich zu anderen Managementbüchern kompakte Umfang wurde bewusst so gewählt. Es war unsere Absicht, die 5 Prinzipien, ihre wichtigsten Zusammenhänge und zwei ausgewählte, komplexe Anwendungsgebiete darzustellen.

Fallbeispiele sind an den jeweils passenden Stellen in den Haupttext eingefügt und im Layout abgesetzt. Sie zeigen reale Anwendungsfälle für das VIM aus der Innovationspraxis. Sie verdeutlichen die Wirkung und das Zusammenspiel der 5 Prinzipien des VIM und sind immer nach dem gleichen Schema aufgebaut: Nach einem Zitat wird die bestehende Herausforderung beschrieben. Der Lösungsansatz zeigt die Anwendung der 5 Prinzipien zum Meistern der Herausforderung. Das Ergebnis verdeutlicht, was am Ende dabei entstanden ist. Die Erklärung vertieft den Zusammenhang zwischen dem Ergebnis und der Anwendung der Prinzipien.

Am Ende eines jeden Fallbeispiels findet der Leser einen Kasten, in dem wesentliche Informationen übersichtlich zusammengefasst sind, siehe Abb. 1.2.

Prinzipien: Hier werden die Symbole für diejenigen Prinzipien angezeigt, die im Fallbeispiel verwendet wurden. Von links nach rechts sind das:

- Rhythmus
- Stellhebel
- Innerer Kompass
- Reframing
- Impuls

Managementebene: Die im Fallbeispiel vorherrschende Managementebene. Wir unterscheiden zwischen:

- Unternehmen: Hier wird Einfluss genommen auf die gesamte Innovationstätigkeit, unabhängig von einzelnen Innovationsvorhaben oder ggfs. Geschäftsbereichen.
- Portfolio: Hier geht es um Interdependenzen der Innovationsprojekte, z. B. um deren Konkurrenz bei der Allokation knapper Ressourcen.
- Einzelprojekt: Hier konzentriert sich das Management auf einen Innovationsprozess zur Realisierung einer bestimmten Produkt- oder Prozessneuheit.
- Ressourcen: Hier werden die Einsatzmittel und Potenziale behandelt, die zur Innovationstätigkeit erforderlich sind, insbesondere Geld, technische Einrichtungen, geistiges Eigentum und Arbeitskräfte.

Managementphasen: Abschnitt im Managementprozess, der von dem Fallbeispiel vorrangig betroffen ist. Wir unterscheiden: