

Gerhard Schewe | Stefan Becker  
Innovationen für den Mittelstand

Gerhard Schewe | Stefan Becker

# Innovationen für den Mittelstand

Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU



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

**Professor Dr. Gerhard Schewe** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Organisation, Personal & Innovation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

**Dr. Stefan Becker** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Lehrstuhl von Professor Schewe.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management)  
erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: LegoPrint, Lavis

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Italy

ISBN 978-3-8349-1237-4

## Geleitwort

Die Beherrschung des Innovationsprozesses gilt seit Jahren als zentraler Erfolgsfaktor für ein gutes Innovationsmanagement. Es existieren zahlreiche Ansätze, die den Versuch dieser Beherrschung unternehmen. Die Geschichte der Veröffentlichungen macht jedoch deutlich, dass es sehr schwierig ist, den Innovationsprozess nachvollziehbar zu machen. Dies liegt vor allem an den unterschiedlichen situativen Variablen, die einen solchen Prozess prägen. Hierunter fällt zunächst die Unternehmensgröße: Mittelständler agieren anders als Großunternehmen. Während Großunternehmen üblicherweise über ein ausdifferenziertes Innovationsmanagement verfügen, ist dies bei KMU nicht immer anzutreffen. Gerade kleinen Unternehmen fällt es schwer, ihre neuen Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu kommunizieren. Während Großunternehmen über entsprechende Methoden verfügen, ist im Mittelstand ein Erkenntnis- und Umsetzungsdefizit festzustellen. Die Gründe hierfür liegen in den sehr großen Ansprüchen, die Innovationsmanager hinsichtlich des einzusetzenden Instrumentariums erheben. Auf die individuellen Bedürfnisse eines KMU wird selten eingegangen. Während die Verwendung einer Vielzahl von Instrumenten im Innovationsmanagement für Großunternehmen selbstverständlich ist, gehen nicht wenige Autoren davon aus, diese Instrumente 1:1 auf KMU übertragen zu können. Damit sind KMU in der Regel überfordert. Um den Anforderungen von KMU gerecht zu werden, ist ein völlig neuartiges Innovationsmanagement erforderlich, eines mit Bezug zu KMU, mit entsprechender Flexibilität und eines, in dem sich KMU wieder finden.

Becker/Schewe stellen sich dieser Herausforderung. Zunächst untersuchen sie, warum Innovationen bei Mittelständlern scheitern. Darüber hinaus wird die Frage nach einer Struktur für das Innovationsmanagement beantwortet, eine Struktur, die speziell auf KMU ausgerichtet ist. Die Autoren integrieren hierzu das aus der Wirtschaftsinformatik stammende Konzept der Referenzmodellierung in das Innovationsmanagement. Mit diesem Ansatz wird soviel Struk-

tur wie nötig und soviel Flexibilität wie möglich erzielt. Doch eine noch so gute Struktur ist letztlich erfolglos, wenn die richtigen Inhalte fehlen. Die Autoren dieses Werkes gehen somit auch der Frage nach, welche Instrumente ganz konkret maximalen Erfolg für Mittelständler versprechen. Ein Instrument steht dabei besonders im Fokus: Das Betriebliche Vorschlagswesen. Während Großunternehmen kaum eine Verbindung zwischen Betrieblichem Vorschlagswesen und Innovationsmanagement herstellen, wird für KMU im vorliegenden Werk eine Brücke gebaut. Dieses Instrument erlebt in letzter Zeit, wie wir aus eigener Forschung wissen, geradezu eine Renaissance, oft unter dem Namen „Ideenmanagement“.

Es ist den Autoren zu wünschen, dass die hochinteressanten Ergebnisse dieser Arbeit Eckpfeiler einer neuen Diskussion werden, für mittelständische Unternehmen nach ihren Erfordernissen ein maßgeschneidertes Innovationsmanagement zu gestalten. Mit den innovativen Ideen zum Thema und der praxisorientierten Herangehensweise stellt das Werk einen idealen Leitfaden für KMU dar. Gerade Praktiker bekommen einen anregenden Denkanstoß, um ihr Innovationsmanagement zu strukturieren und zu verbessern.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom

Vizepräsident der SGO-Stiftung

Bern, im November 2008

## Vorwort

Wenn man den Titel des vorliegenden Buches liest, könnte die/der eine oder andere Leserin/Leser bei den Schlagworten „Mittelstand“, „Innovation“ und „Prozessorientierung“ sicherlich denken, dass sie/er schon einmal ein thematisch ähnliches Werk in den Händen gehalten hat. Insbesondere dann, wenn man sich bereits häufiger mit der Thematik auseinandergesetzt hat, wird dies sicherlich auch der Fall gewesen sein. Insofern stellt sich natürlich die Frage: Warum haben wir hier erneut ein Buch zum Thema Innovationsmanagement im Mittelstand verfasst? Der Grund liegt für uns auf der Hand. Unseres Erachtens weisen gerade Werke, die sich mit dem Thema Innovation im Mittelstand beschäftigen, erhebliche Defizite auf. Nicht selten kratzen sie nur an der Oberfläche der Thematik. Oftmals ist von einer „prozessorientierten Optimierung“ oder der „Schaffung einer innovativen Kultur“ die Rede. Doch diese Schlagworte haben mit der Realität für Mittelständler wenig zu tun. Was heißt denn z. B. eine prozessorientierte Optimierung? Mit welchen Instrumenten schaffe ich eine innovative Kultur? Und wie strukturiere ich meinen Innovationsprozess denn genau?

Es wird deutlich, dass ein Werk zum Innovationsmanagement bei KMU deutlich über Schlagworte und allgemeine Tatsachen hinausgehen muss. Dies waren auch die Motivation und der Anspruch an dieses Buch. Im Gegensatz zu anderen Werken werden Gestaltungsempfehlungen immer konkret ausgesprochen. So wird z. B. erläutert, welche Instrumente Erfolg im Innovationsmanagement versprechen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Strukturierung des Innovationsmanagements. Wie lässt sich der Innovationsprozess strukturieren, so dass auch jeder Mitarbeiter Bestandteil des Innovationsmanagements werden kann? Wir stellen vergleichsweise einfache und schnell einsetzbare Prozessmodellierungstechniken vor, die die Strukturierung des Innovationsmanagements und der damit einhergehenden Prozesse erheblich erleichtern.

Ein solches Buch ist natürlich nicht nur das Werk der Autoren. Vor diesem Hintergrund ist es uns nicht nur eine Verpflichtung, sondern auch ein Wunsch, uns für die vielfältige Unterstützung zu bedan-

ken, die wir bei der Fertigstellung des Buches erfahren haben. In diesem Zusammenhang ist sicherlich an erster Stelle die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO-Stiftung) und hier insbesondere ihrem Präsidenten Herrn Dr. Markus Sulzberger und Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom für ihre großzügige Unterstützung und außerordentlich kooperativen Zusammenarbeit zu danken. Ohne sie wäre das Buch so sicherlich nicht veröffentlicht worden.

Für die vielseitige Unterstützung gilt unser Dank auch dem Gabler Verlag vertreten durch Frau Katharina Harsdorf und Frau Ulrike Lörcher. Des Weiteren möchten wir uns bei den „fleißigen Helfern“ für die Literaturrecherche und Korrekturarbeiten aus unserem Institut bedanken. Unser Dank gilt Frau Monika Tietze, Frau Christina Semptner und Herrn cand. rer. pol. Philipp Borgstedt.

Münster, im August 2008

STEFAN BECKER

GERHARD SCHEWE

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Geleitwort .....   | V         |
| Vorwort .....  | VII       |
| <b>Kapitel 1: Die Ausgangsfragestellung – Warum scheitern<br/>Innovationsprozesse? .....</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 Widerstand – der ständige Begleiter des<br>Innovationsprozesses .....                    | 3         |
| 1.2 Innovationswiderstand in KMU .....   | 5         |
| 1.3 Innovationswiderstand – Worin sind die Ursachen<br>hierfür zu sehen? .....               | 9         |
| 1.4 Innovationswiderstand – Welche Rolle spielt die<br>Organisation? .....                   | 11        |
| 1.4.1 Das Problem des „Nicht-Voneinander-Wissens“ .....                                      | 12        |
| 1.4.2 Das Problem des „Nicht-Miteinander-<br>Zusammenarbeiten-Könnens“ .....                 | 12        |
| 1.4.3 Das Problem des „Nicht-Miteinander-<br>Zusammenarbeiten-Wollens“ .....                 | 12        |
| 1.4.4 Das Problem des „Nicht-Miteinander-<br>Zusammenarbeiten-Dürfens“ .....                 | 13        |
| 1.5 Innovationswiderstand – Furcht und Angst sind<br>schlechte Ratgeber .....                | 14        |
| <b>Kapitel 2: Timing der Innovation – Muss man immer als<br/>Erster am Markt sein? .....</b> | <b>17</b> |
| 2.1 Innovationserfolg – Mythos und Fluch .....   | 19        |
| 2.2 Der schnelle Zweite – eine gute Strategie? .....   | 21        |
| 2.3 Der schnelle Zweite – Welche Eckpfeiler weist die<br>Strategie auf? .....                | 23        |
| 2.3.1 Beurteilung der Erfolgchancen .....  | 24        |
| 2.3.2 Beurteilung der eigenen Fähigkeiten .....  | 25        |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.3.3 | Umsetzung der strategischen Entscheidung zum Markteintritt ..... | 29 |
| 2.4   | Konsequenzen für die praktische Umsetzung .....                  | 30 |

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
| <b>Kapitel 3:</b> | <b>Erfolgreiche Innovationen auf Basis theoretischer Modelle? .....</b> | <b>35</b> |
| 3.1               | Theoretische Modelle .....  | 37        |
| 3.1.1             | Einführung .....  | 37        |
| 3.1.2             | Modelle der 1st generation .....  | 39        |
| 3.1.3             | Modelle der 2nd generation .....  | 40        |
| 3.1.4             | Zusammenführung der Ergebnisse .....                                    | 42        |
| 3.2               | Implikationen für die Praxis .....                                      | 42        |
| 3.2.1             | Phasenmodelle der 1st generation .....                                  | 42        |
| 3.2.2             | Phasenmodelle der 2nd generation .....                                  | 48        |
| 3.3               | Erfolgsbeurteilung .....  | 59        |

|                   |  |           |
|-------------------|--|-----------|
| <b>Kapitel 4:</b> | <b>Ohne Struktur und Systematik kein Innovationserfolg .....</b> | <b>65</b> |
| 4.1               | Ausgangssituation .....  | 67        |
| 4.2               | Didaktische Strukturierung mit Hilfe des Pyramidenprinzips ..... | 67        |
| 4.2.1             | Motivation .....   | 67        |
| 4.2.2             | Grundprinzip .....   | 68        |
| 4.2.3             | Erweitertes Prinzip .....  | 70        |
| 4.3               | Erfolgsbeurteilung .....   | 75        |

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
| <b>Kapitel 5:</b> | <b>Der Innovationsprozess für KMU – Eine eierlegende Wollmilchsau? .....</b>    | <b>77</b> |
| 5.1               | Überblick .....   | 79        |
| 5.2               | Referenzquellen .....   | 82        |
| 5.2.1             | Organisations- und Innovationstheorien .....                                    | 82        |
| 5.2.2             | Konzeptionelle Arbeiten zum Innovationsmanagement .....                         | 84        |
| 5.2.3             | Best-Practice-Fälle des Innovationsmanagements .....                            | 86        |
| 5.2.4             | Universitäre Lehre und Anwendung des Innovationsmanagements in der Praxis ..... | 89        |
| 5.2.5             | Empirische Studien zum Innovationsmanagement .....                              | 93        |
| 5.3               | Fazit .....   | 94        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kapitel 6: Den Innovationsprozess praxisnah abbilden –<br/>mit einem Referenzmodell .....</b> | <b>97</b>  |
| 6.1 Herleitung eines Praxisreferenzmodells .....   | 99         |
| 6.2 Innovationsleitstelle und Innovationscontrolling .....                                       | 102        |
| 6.3 Kunden und Lieferanten .....   | 109        |
| 6.4 Innovationskooperationen .....   | 113        |
| 6.5 Andere Innovationsprojekte .....   | 115        |
| 6.6 Innovationsauslöser und Markteinführung .....  | 118        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 7: Mit Prozessmodellierungstechniken<br/>Innovationsprozesse strukturieren .....</b>  | <b>123</b> |
| 7.1 Den Prozess in Form bringen .....  | 125        |
| 7.2 Funktion und Anwendung der<br>Prozessmodellierungstechniken.....                             | 127        |
| 7.2.1 Was macht einen Prozess aus? .....   | 127        |
| 7.2.2 Wie verbinde ich einzelne Teilprozesse? .....  | 130        |
| 7.2.3 Welcher Aufbau für welchen Ablauf? .....   | 132        |
| 7.2.4 Welche Denkweise brauche ich für die Praxis? .....   | 135        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 8: Instrumente des Innovationsmanagements –<br/>welche sind geeignet?.....</b>        | <b>141</b> |
| 8.1 Welche Instrumente braucht es für einen<br>harmonischen Klang? .....                         | 143        |
| 8.2 Ideengewinnung.....  | 144        |
| 8.3 Ideenakzeptierung .....  | 147        |
| 8.4 Ideenrealisierung.....   | 153        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 9: Betriebliches Vorschlagswesen &amp;<br/>Innovationsmanagement – Freunde?.....</b>  | <b>159</b> |
| 9.1 Über Freundschaft und Feindschaft .....  | 161        |
| 9.2 Die Entwicklung einer Freundschaft .....   | 162        |
| 9.3 Freundschaftspflege.....   | 164        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 10: Zusammenfassung – Management Summary .....</b>                                    | <b>169</b> |
| <br>   |            |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>177</b> |

# **Die Ausgangsfragestellung - Warum scheitern Innovationsprozesse?**

**Kapitel 1**

## 1.1 Widerstand - der ständige Begleiter des Innovationsprozesses

Betrachtet man den gerade bei mittelständischen Unternehmen immer wieder propagierten Zwang zur Innovation als Erfordernis für den langfristigen Erfolg, so könnte man vermuten, dass die Anreize zu innovativen Handlungsweisen derart groß sind, dass Innovationsprozesse problemlos initiiert und durchgeführt werden, dass ihnen eine derartige „Eigendynamik“ innewohnt, dass zusätzliche „Antriebsenergie“ nicht notwendig ist. Das Gegenteil scheint jedoch der Fall zu sein. Der Innovation treten eine Vielzahl von Widerständen entgegen. Sie hindern Innovationsprozesse, wenn sie nicht bereits daran scheitern überhaupt gestartet zu werden, so doch an einem erfolgreichen Abschluss. Innovationsziele werden nicht erreicht. Es werden Innovationen hervorgebracht, die das Etikett „innovativ“ eigentlich nicht verdienen.

Es stellt sich damit gerade für KMU die Frage, warum es zu derartigen Widerständen gegen das Neue, gegen die Innovation kommt. Interessanterweise sind es oftmals die erfolgreichen, im Wettbewerb starken Unternehmen, denen es schwer fällt Innovationen durchzusetzen.<sup>1</sup>

Doch wo sind die Ursachen hierfür zu suchen? Eine vordergründig ökonomische Erklärung ist der Umstand, dass mit der Innovation im Regelfall eine Zerstörung bereits vorhandener Werte einhergeht. Es ist dies der Prozess der kreativen Zerstörung, den bereits Schumpeter als die treibende Kraft einer Wirtschaft ausgemacht hat. Die in der Vergangenheit Erfolgreichen haben sich der Konkurrenz durch die Innovatoren zu erwehren. Die Innovation entwertet den bisherigen Status quo. Diese Entwertung des Bestehenden wird natürlich insbesondere dort auf Widerstand stoßen, wo der zukünftige Wert der Innovation noch vergleichsweise unsicher ist. Entsprechend konkurriert die Innovation im Hinblick auf die Erreichung ökonomischer Ziele mit anderen „Investitionen“, die sich durch vergleichsweise geringe Risikozuschläge auszeichnen. Man ist in der Lage, die aktuell vorhandenen Stärken gut in ihren ökonomi-

*Widerstand  
trotz Innova-  
tionszwang*

*Innovation  
bedeutet die  
Zerstörung  
wertvoller  
Substanz*

---

<sup>1</sup> Vgl. Leonard-Barton (1992), S. 111 ff.

schen Konsequenzen einzuschätzen. Die Folgen der Innovation sind eher unbekannt und vage. Sie laden insofern dazu ein, das Innovationsprojekt über überhöhte Risikozuschläge „totzurechnen“.

In diesem Zusammenhang ist jedoch auch ein Blick auf die Organisation der betrieblichen Prozesse vonnöten, da auch diese eine Erklärung für das Scheitern von Innovationen liefern. Innovationen im hier verstandenen Sinne finden in einem Organisationssystem statt – dem Unternehmen. Ein Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass der betriebliche Prozess der Leistungserstellung sich nicht frei entfaltet sondern durch bewusst oder unbewusst gesetzte Regelwerke gesteuert wird. Allerdings: Betrachtet man die betrieblichen Teilprozesse im Detail, so fällt auf, dass diese höchst unterschiedlich sind. Innovationsprozesse als Teilprozesse der Leistungserstellung zeichnen sich im Vergleich zu anderen betrieblichen Prozessen durch eine vergleichsweise hohe Komplexität aus. Diese resultiert nicht zuletzt daraus,

*Innovationsprozesse sind hoch komplex*

- dass die Ergebnisse, wie auch die Zwischenergebnisse, der Innovationsprozesse aufgrund ihrer „Einmaligkeit“ unsicher sind,
- sie sich durch eine hohe Anzahl von Problemverknüpfungen auszeichnen und
- sie im Zweifelsfall nicht konfliktfrei ablaufen.

Ein organisatorisches System steht damit vor der Schwierigkeit, Entscheidungsprozesse höchst unterschiedlicher Komplexität steuern zu müssen. Damit wächst die Gefahr, dass auch falsche Steuerungsinstrumente ergriffen bzw. notwendige Steuerungsinstrument nicht ergriffen werden. Besonders schwerwiegend wird dieses Problem, wenn das gesamte organisatorische System auf die Optimierung der immer wiederkehrenden Prozesse – der Routineprozesse – ausgelegt ist. Einmalige oder zumindest sehr selten auftretende Prozesse haben es dann schwer, sich zu behaupten. Die auf Optimierung der Routineprozesse ausgerichteten Strukturen werden zur Organisationsbarriere für die Innovation. Entsprechend schwer haben es Innovationsprozesse, wenn sie in das Korsett der Routineprozesse eingezwängt werden. Folglich ist die Unternehmensführung dazu aufgerufen, ihren Beitrag zur Innovation zu leisten, in dem sie u. a. auch sicher stellt, dass adäquate Prozessstrukturen autorisiert werden.

## 1.2 Innovationswiderstand in KMU

Innovationswiderstand ist nicht gleich Innovationswiderstand! Innovationswiderstände treten während des Innovationsprozesses in ganz unterschiedlicher Art und Weise zu Tage. Eine wichtige Unterscheidung ist diesbezüglich, inwieweit die Widerstände im Unternehmen aktiv oder passiv auftreten. Da nur ein geringer Prozentsatz der Widerstände offen geäußert wird, jedoch der Großteil von ihnen – zumindest latent – verhaltenswirksam sind, kommt der genauen Beobachtung der Mitarbeiter und ihrer Verhaltensweisen eine hohe Bedeutung zu. Hier sollten sowohl individuelle als auch gruppenbezogene Symptome beobachtet werden, da Innovationsprozesse nicht nur den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch ganze Organisationseinheiten betreffen und individuelles Verhalten oft das Ergebnis sozialer Interaktionen ist.

*Formen des  
Innovations-  
widerstandes*

Tabelle 1

Artikulation des Innovationswiderstandes<sup>2</sup>

| Art des Widerstandes | Symptome beim Individuum   | Symptome in der Gruppe/Organisation  |
|----------------------|--|--|
| Aktiv (Angriff)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Häufiger Widerspruch</li> <li>- Gegenargumentation</li> <li>- Kritik gegenüber Vorgesetzten</li> <li>- Aufregung und Beschwerden</li> <li>- Sturer Formalismus</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an (Polemik und Ironie)</li> <li>- Cliquesbildung</li> <li>- Machtspiele</li> <li>- Gerüchte</li> </ul>   |
| Passiv (Flucht)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwesenheit vom Arbeitsplatz</li> <li>- Lustlosigkeit und Müdigkeit</li> <li>- Unaufmerksamkeit</li> <li>- Ratlosigkeit</li> <li>- Dienst nach Vorschrift</li> <li>- Labilität und Fluchtverhalten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angespannte Atmosphäre</li> <li>- Entscheidungsunfähigkeit</li> <li>- hoher Krankheitsstand</li> <li>- Debatten über Unwichtiges</li> <li>- hohe Fluktuationsrate</li> <li>- mangelnde Kooperation</li> </ul> |

Nur wer sensibel für die Symptome von Widerständen ist, kann rechtzeitig und adäquat auf den dahinter stehenden Widerstand reagieren. Besondere Interpretationsschwierigkeiten treten bei Sachargumenten auf, die technologischer, ökonomischer oder ökologischer Art sein können. Ob diese Argumente als berechtigte Kritik oder als Innovationswiderstand zu deuten sind, ist nur zu erkennen, wenn sie im Gesamtzusammenhang mit anderen Verhaltensweisen gesehen werden.

Als weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang sollte die Rolle, die diese – Widerstand artikulierenden – Individuen im Innovationsprozess spielen, berücksichtigt werden. Hier kann – orientiert am Beteiligungsgrad – zwischen Entscheidern, Beteiligten und Betroffenen differenziert werden: Entscheider besitzen Entscheidungsgewalt

<sup>2</sup> In Anlehnung an Doppler/Lauterburg (2005), S. 327.

über wesentliche Aspekte des Innovationsprojektes, Beteiligte wirken an der Konzeption und Umsetzung des Innovationsprojektes mit, und Betroffene sind zwar nicht beteiligt, bekommen aber die Auswirkungen des Innovationsprojektes zu spüren. Dieser weitere Aspekt gewinnt besonders bei Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung und Handhabung von Widerständen an Relevanz. So muss im Kontext der Unternehmung und des Innovationsvorhabens bspw. kritisch geprüft werden, ob dem Widerstand von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen (Betroffene) die gleiche Bedeutung wie dem Widerstand vonseiten des Managements (Entscheider) zugemessen wird und welche spezifischen Maßnahmen sich jeweils als sinnvoll erweisen.

Eine derartige Systematisierung der individuellen Träger des Widerstands ist vorteilhaft, da sie das komplexe Problem des Widerstands in leichter überschaubare Problemfelder unterteilt und somit mögliche Motive für das Widerstandsverhalten von Mitarbeitern gezielter untersucht werden können.

In Analogie zur Konfliktforschung, die Konflikte als mehrphasigen Prozess versteht, können auch Widerstände aus prozessualer Sicht betrachtet werden. So können Widerstände hinsichtlich ihrer Symptome, Träger, Intensität etc. im Zeitablauf schwanken, wobei aus einer handlungsorientierten Perspektive spätestens mittelfristig eine Reduzierung bzw. eine Beseitigung angestrebt werden muss.

Der Ausgangspunkt der prozessualen Betrachtung ist grundsätzlich bereits vor dem offen zu Tage tretenden Widerstandsverhalten zu sehen. Eine dem Widerstand übergeordnete Größe ist das Widerstandspotenzial, welches die Gesamtheit der Bedingungen, unter denen es zum Widerstand kommt, umfasst. Es ist notwendig für das Entstehen von Widerstandsverhalten. Dieses Widerstandspotenzial kann ebenso im Zeitablauf unterschiedliche Ausmaße annehmen, so dass es zum offenen Widerstand kommen kann, aber nicht muss.

Überschreitet das Widerstandspotenzial die individuelle Perzeptionsschwelle nicht, so ist der Widerstand lediglich latent vorhanden. Wird die Perzeptionsschwelle hingegen im Zeitablauf überschritten, wird der latente Widerstand vom Individuum bewusst wahrgenommen, manifestiert sich jedoch nicht unmittelbar in offenem Widerstand. Die Wahrnehmung des Widerstands ist notwendige Voraussetzung dafür, dass überhaupt von Widerstand gesprochen wer-

*Träger des  
Innovations-  
widerstandes*

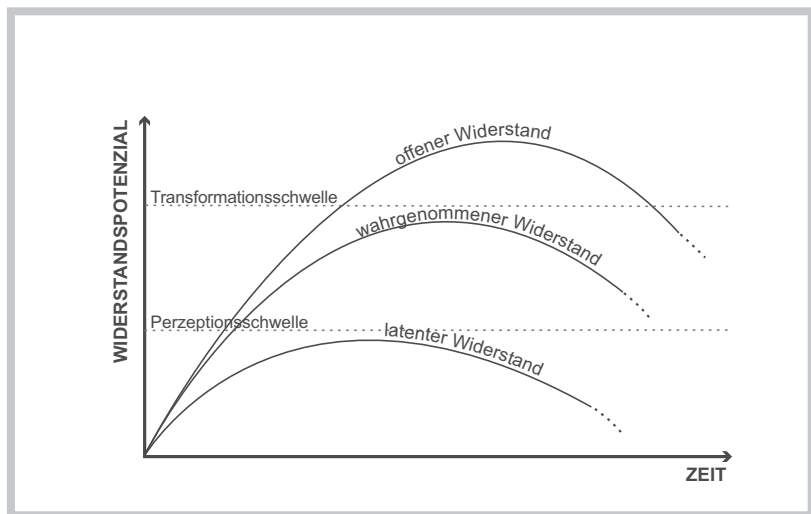
*Prozess des  
Innovations-  
widerstandes*



den kann. Im weiteren Verlauf ist entweder eine allmähliche Reduzierung des latenten bzw. wahrgenommenen Widerstands möglich, oder aber es kommt zu offenem Widerstandsverhalten. Dies ist der Fall, wenn die Transformationsschwelle des Individuums überschritten wird. Von direktem Widerstandsverhalten kann gesprochen werden, wenn das Widerstandspotenzial im Sinne einer direkten Ursache-Wirkungs-Relation in Widerstandsverhalten transformiert wird. Nicht so offensichtlich und entsprechend schwieriger zu kontrollieren ist der indirekte Widerstand. Hier finden Spannungen und Schwierigkeiten keinen ihrer Ursache adäquaten Ausdruck, so dass auch von Widerstandsumleitung gesprochen wird.

Abbildung 1

Intensität des Innovationswiderstandes in Abhängigkeit über die Zeit



Das offene Widerstandsverhalten einer oder mehrerer Akteure führt wiederum im Zeitablauf zu vielfältigen Rückwirkungen auf das Widerstandspotenzial sowie die denkbaren Fälle der Widerstandstransformation. Von daher hängt das Verhalten des einzelnen Individuums auch von den Widerstandsverhaltensweisen der anderen Akteure ab.

Analog zu den Erkenntnissen der Konfliktforschung kann auch für den Innovationswiderstand davon ausgegangen werden, dass ein

einmal erreichtes Widerstandsniveau sich im Zeitablauf verändern kann. Der Widerstand wird sich dabei anfangs verstärken, dann aber im Zeitablauf wieder abnehmen. Insofern mag auch eine Strategie des „Aussitzens“ erfolgreich sein bei der Überwindung von Innovationswiderständen. Allerdings sollen dabei zwei Aspekte berücksichtigt werden. Zum einen führt eine solche Strategie natürlicherweise dazu, dass sich Innovationsprozesse verzögern. Ein vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Entwicklungszyklen sicherlich problematisches Ergebnis. Zum anderen führt eine solche Strategie auch dazu, dass sich die Konfliktintensität erhöht. Ein sicherlich ebenfalls nicht erstrebenswerter Ausgang.

### **1.3 Innovationswiderstand - Worin sind die Ursachen hierfür zu sehen?**

Eines der ersten umfassenden Konzepte zur Analyse von Innovationswiderständen wurde von *Witte* vorgelegt.<sup>3</sup> Es setzt am Individuum und seiner Einstellung zur Innovation an. Auch für *Witte* stellen Widerstände die natürliche Begleitung der Innovation dar. Andernfalls wäre z. B. eine Diskussion einer innovationsfördernden Organisationsstruktur obsolet. Diese Sicht impliziert, dass die Innovationswiderstände hier „als das (...) hemmende, aber eben überwindbare Hindernis“<sup>4</sup> verstanden werden. Das Auftreten von Innovationswiderständen führt nicht zwangsläufig zur Beendigung, d. h. dem Abbruch des Innovationsprozesses. Widerstände können mit geeigneten Maßnahmen überwunden werden. *Hauschildt* begründet das Auftreten individueller Widerstände mit dem Hinweis auf einen Konflikt der zwangsläufig durch die Innovation ausgelöst wird.<sup>5</sup> Die Innovation wird als störend empfunden, sie impliziert im Regelfall Handlungsbedarf. Derartige Konflikte sind auch hinter den oben angeführten Ursachen für das Problem der Durchsetzung von Innovationen selbst in erfolgreichen Organisationen zu sehen. Der-

*Innovationswiderstände sind überwindbar*

---

<sup>3</sup> Vgl. *Witte* (1973), S. 5 f.

<sup>4</sup> *Witte* (1973), S. 6.

<sup>5</sup> Vgl. *Hauschildt/Salomo* (2007), S. 178 f.

*Nicht-Wollen  
und Nicht-  
Können als  
zentrale  
Ursache für  
Innovations-  
widerstand*

artige Konflikte resultieren vielfach aus der Entwertung „alter“ Machtpotenziale.

Fragt man nach den Ursachen für das Auftreten derartiger Konflikte, so sind dies im Wesentlichen das Nicht-Wollen und das Nicht-Können. Während sich der Widerstand des Nicht-Könnens nur auf das Wissen bzw. die Fähigkeit einer Aktion bezieht, geht der Widerstand des Nicht-Wollens noch einen Schritt weiter: sie umfasst auch den darüber hinaus gehenden persönlichen Einsatz, der notwendig ist, um eine Aktion, eine Entscheidung auch um- bzw. durchzusetzen.

In Innovationsprozessen sind beide Formen des Widerstandes nicht unerheblich. Sie sind darüber hinaus sogar systemimmanent. Da Innovationen ex definitione das Neue zum Gegenstand haben, muss davon ausgegangen werden, dass es vielfach die Informationen sind, die den Wesensgehalt des Neuen charakterisieren, die a priori aber beim Individuum nicht vorhanden sind oder nur mit Mühe generiert werden können. Stellt ein Individuum nun derartige Wissensdefizite bei sich fest und besitzt es keine Anreize diese Wissensdefizite abzubauen, wird sich das Individuum der Innovation verweigern. Eine Innovation wird nicht angewandt bzw. genutzt weil die Fähigkeit dazu nicht vorhanden ist.

Der Widerstand des Nicht-Wollens ist nun unabhängig von dem Wissen um die Funktionsweise der Innovation zu sehen. Vielfach ist sogar festzustellen, dass gerade dort der Widerstand des Nicht-Wollens besonders stark ausgeprägt, wo die Kenntnisse über die Innovation und ihre Besonderheiten besonders ausgeprägt sind. Dies trifft insbesondere für den bewussten Widerstand zu. Hier ist die Motivlage des Individuums so gerichtet, dass man Vorbehalte gegen die Innovation hegt, da z. B. eigene Machtpotenziale geschwächt und Ressourcen und Skills entwertet werden, was letztlich dazu führen kann, dass sich auch die aktuell existente Sozialstruktur verändert.<sup>6</sup> Ferner besteht die Möglichkeit, dass individuelle Normen verletzt werden oder aber bewusst der Konflikt zu anderen Individuen oder Gruppen von Individuen gesucht wird.

---

<sup>6</sup> Vgl. Abernathy/Clark (1993).