INNOVATIONSMANAGEMENT

Dieter Specht, Christian Mieke und Gunnar Berntsen

Kreativität fördern

Der Einsatz von Fallstudien zur Steigerung der Innovationsbereitschaft in Unternehmen

Sinnvoll eingesetzt sind Fallstudien eine wertvolle Methode, Ängste abzubauen und neue Ideen wachsen zu lassen.

Foto: Gerd Altmann/PIXELIO

Zahlreiche Unternehmen zeigen sich bislang nicht zufrieden mit ihrer Innovationsleistung. Sie stellen darauf ab, ihre Innovationskraft weiter zu stärken. Dies manifestiert sich in der Erhöhung der auf Innovationen zielenden Budgets, in der Einführung weiterer methodischer Hilfsmittel, der Forderung nach neuen Organisationsformen oder der Schulung von Mitarbeitern. Viele dieser Maßnahmen zielen auf die Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Wird aber auch die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter adressiert? Der vorliegende Beitrag beschreibt einen Ansatz, kreative Potenziale in Unternehmen anzusprechen und den Mitarbeitern – in Abhängigkeit ihrer fachlichen Prägung – Wege zu innovativem Handeln aufzuzeigen, um Barrieren abzubauen und Innovationsbereitschaft bei allen Mitarbeitern zu erzeugen.

Das Innovationsmanagement fokussiert auf die Sicherung der wirtschaftlichen Erfolgsposition des Unternehmens und forciert dabei insbesondere den Aufbau, die Pflege und Weiterentwicklung des unternehmensinternen Potenzials zur Innovationstätigkeit. Empirische Studien belegen, dass die Güte der erarbeiteten Rahmenbedingungen eines Innovationssystems wesentlich die im Unternehmen generierten Innovationsergebnisse bestimmt. Am Beispiel der F&E wird gezeigt, dass die vielfach geforderte Erhöhung des finanziellen Inputs nur teilweise den Unternehmenserfolg beeinflusst. Es wurden viele Fälle erfasst, in denen trotz hoher F&E-Aufwendungen kein hinreichend erfolgsrelevantes Ergebnis generiert werden konnte, siehe den erwarteten und den beobachteten Zusammenhang in Abbildung 1 (Gerpott 2005, S. 7). Dies zeigt, dass die Transformationsvorgänge durch ein systematisch ausgestaltetes Innovationsmanagement zu unterstützen sind.

Elemente eines effektiven Innovationssystems

Zur Hervorbringung von zahlreichen, erfolgreichen Innovationen sind Unternehmen als ganzheitliche Innovationssysteme auszugestalten. Die Schaffung von Voraussetzungen für Innovationen setzt an mehreren Ebenen an. Insbesondere sind Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft herzustellen.

Beide Eigenschaften sollten nicht nur in den für Innovationen zuständigen Unternehmensbereichen – etwa der F&E-Abteilung – ausgeprägt sein. Diese befassen sich primär mit Produktneugestaltungen und übersehen dabei andere Innovationserfordernisse und -potenziale, etwa im Bereich produktionstechnologischer Verbesserungen. Andere produktionstechnologisch oder prozessual versierte Abteilungen – wie Instandhaltung, Logistik und Controlling – sind vielfach nicht auf die Innovationstätigkeit hin ausgerichtet, obwohl sie kenntnisseitig dafür geeignet erscheinen. Unternehmen können diese Innovationspotenziale zunehmend nicht mehr ungenutzt lassen (Krcal 2005, S. 188, 192). Dies trifft insbesondere für die Bereiche prozessseitiger und

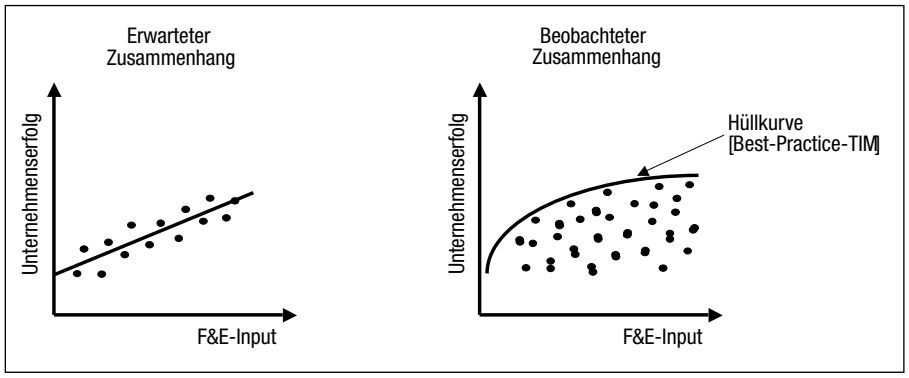

Abb. 1: Wirkung des Technologie- und Innovationsmanagements bei der Transformation von F&E-Input in unternehmenserfolgssteigernde Outputgrößen

fertigungstechnologischer Innovationen zu, die verglichen mit Produktinnovationen nachhaltigere wettbewerbliche Differenzierungswirkungen aufweisen (Winz/Quint 1997, S. 12).

Das betriebliche Innovationswesen kann in die Komplexe Methodik, Organisation und Personal unterschieden werden. Abbildung 2 zeigt beispielhaft in welcher Weise diese Bereiche in den Unternehmen Ausgestaltung finden.

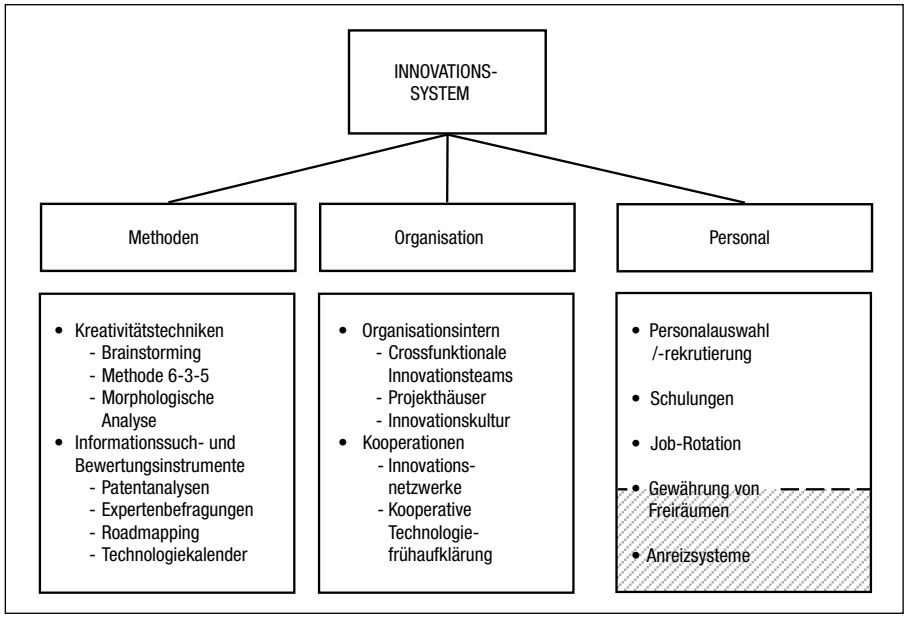

Abb. 2: Gestaltungsbereiche betrieblicher Innovationssysteme

Sowohl der Bereich Methodik als auch das Feld Organisation stellen vordergründig auf die Schaffung der Innovationsfähigkeit ab. Sie wollen Hilfsmittel und Bedingungen bereitstellen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Innovationen hervorzubringen. Auch weite Teile der auf das Personal orientierten Ansätze zielen auf die Befähigung der Mitarbeiter. Durch Personalauswahl werden mit geeignetem Fachwissen ausgestattete Mitarbeiter gesucht. Mittels Schulungen lassen sich methodische Fähigkeiten herausbilden. Job-Rotation soll durch Förderung ganzheitlicher Perspektive zu einem erweiterten geistigen Horizont und höherer Bewertungskompetenz führen.

Die Gewährung von Freiräumen spricht teilweise, die Schaffung von innovationsorientierten Anreizsystemen vollständig die Dimension Innovationsbereitschaft an. Häufig werden sich in Unternehmen – gerade in Abteilungen, in denen das Innovieren bislang nicht zum Aufgabenspektrum

summary

Case studies are useful instruments to make employees familiar with the innovation process. If suitable oriented to the field and education level fears and barriers of employees can overcome. By strengthening self-confidence in own knowledge and experience of pleasure in the innovation process the willingness of innovation can be risen. The reduction of innovation barriers based on case studies should stimulate the climate for innovations in organisations drastically. Thus the exhaustion of existing but unutilised capability so far can be improved.

Stichwörter

Innovationsmanagement
Innovationsbereitschaft
Fallstudien

Prof. Dr.-Ing. Dieter Specht leitet den Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus.

Dr.-Ing. Christian Mieke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Technologiefrühaufklärung, Innovationsmanagement, Produktionspotenzialgestaltung und industrielle Instandhaltung.

Dipl.-Ing. Gunnar Berntsen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Technologiemanagement und Produktionsoptimierung.

zählte – Mitarbeiter finden, die eine nur geringe Bereitschaft zur Hervorbringung von Innovationen haben. Dies trifft selbst dann zu, wenn sie etwa durch Schulungen dazu befähigt worden sind. Eine geringe Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter kann vielfältige Gründe haben, etwa:

- Unwissenheit bezüglich des Vorgehens,
- Überlastung im Tagesgeschäft,
- Nichtanerkennung als eigene Aufgabe,
- Ängste durch Kontrollverlust in auftretenden ungewohnten Situationen,
- Nichterkennen des Wertes des eigenen Wissens für etwaige Innovationen,
- Nichterkennen der Freude im Kreativprozess.

Die ersten beiden Ursachen können durch die auf Befähigung zielenden Instrumente, beispielsweise Schulungen und Freiraumgewährung beeinflusst werden. Aus der Befähigung kann als Sekundäreffekt auch die Erhöhung der Bereitschaft resultieren. Ab dem dritten Punkt finden sich Gründe, die nicht fähigkeitsbasiert, sondern direkt bereitschaftsbezogen sind. Der dritte Grund entspringt einer rationalen Entscheidung. Mitarbeiter wägen ab, wie sie ihre Kapazität einsetzen und kommen in diesem Falle zum Ergebnis, sie nicht für das Feld Innovation zu nutzen. Hier kann vielfach durch die adäquate Ausgestaltung von Anreizsystemen (Staudt et al. 1990, S. 1183ff.) ein Ausgang der Entscheidung zugunsten des Kapazitätseinsatzes für Innovationen erreicht werden.

Die Gründe vier bis sechs resultieren nicht aus einer aktiven Entscheidung des Mitarbeiters, sondern basieren auf Eindrücken und Gefühlen, die in diesem Falle handlungswirksam werden. Werden Personen mit Veränderungen, etwa neuen Aufgaben, konfrontiert, so beherrschen sie die Situation nicht von vornherein. Sie können nicht abschätzen, inwieweit sie die Situation beeinflussen können. Diese Konstellation wird als Kontrollverlust erlebt, aus dem Ängste resultieren (Bungard 1996, S. 261f.). Diese Ängste beziehen sich sowohl direkt auf die Situation, aber auch auf aus der ungewohnten Situation resultierende Effekte, wie gefürchtete negative Beeinträchtigung der eigenen Reputation bei etwaiger Erzeugung von vermeintlich „falschen“ oder „banalen“ Ideen. Derartige Ängste müssen Milderung erfahren. Das Nichterkennen des Wertes von eigenem Wissen für Innovationen findet sich vielfach bei Mitarbeitern von sekundären Unternehmensbereichen mit unterstützenden Aufgaben in Unternehmen mit ausgeprägter produktbezogener Innovationskultur. Die Mitarbeiter erleben das Generieren von Produktinnovationen für komplexe Güter in den F&E-Abteilungen als eine „Geheimwissenschaft“ und trauen sich selbst derartige Leistungen nicht zu. Sie erkennen in diesem Umfeld häufig nicht, wie bedeutend prozessuale und soziale Innovationen sind und dass sie diese mit ihrem Kompetenzspektrum hervorbringen könnten. Das Nichterkennen der Freude im Innovationsprozess entspringt der mangelnden Vertrautheit mit diesen Vorgängen. Werden die Innovationsaufgaben durch die Mitarbeiter nicht angegangen, erfahren sie auch nicht eine aus der Erfüllung anspruchsvoller Aufgaben resultierende Zufriedenheit (Nerdinger 1995, S. 165). Diese kann allerdings auch für Unternehmen von hoher Bedeutung sein (Malik 2001, S. 404), weil daraus Motivation für neue, vergleichbare Herausforderungen gezogen werden kann.

Die letzten drei Konstrukte schaffen mentale Barrieren, die Mitarbeiter von der Initiierung von Innovationsprozessen abhalten. Diese Barrieren sind nur schwer durch Ansprechen auf kognitiver Ebene beeinflussbar. Vielmehr scheint der Weg des positiven Erlebens von Innovationsvorgängen zweckmäßig, um Mitarbeiter in ihrer Innovationsbereitschaft positiv zu beeinflussen. Im

keywords
innovation management
innovation willingness
case studies

Folgenden soll die Eignung der Fallstudienmethodik zur Erfüllung dieser Anforderung erläutert werden.

Fallstudieneinsatz

Der Ursprung der Fallstudienmethode findet sich an der Harvard Law School in Boston, USA. Mit zunehmender Verbreitung entwickelten sich zahlreiche Arten von Fallstudien. Hintergrund ist die Ausrichtung auf unterschiedlichste Einsatzzwecke und verschiedene methodische Schwerpunkte. Grundlegendes Merkmal einer Fallstudie ist die Simulation oder Modellierung realitätsnaher Situationen. Diese Situationen sind durch ein Entscheidungsproblem gekennzeichnet. Anhand der vermittelten Fakten, Meinungen und Erwartungen sind eigenständig Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die abgebildeten komplexen Zusammenhänge sind durch eine Vielzahl von in direkter oder indirekter Beziehung zueinanderstehender Einzelkomponenten gekennzeichnet. Neben dem Aufzeigen komplexer Zusammenhänge einer Entscheidungssituation, erweist sich die Fallstudienmethode als besonders effektiv darin, Anwendungsmöglichkeiten von Wissen aufzuzeigen. Es wird eine Veränderung der Gesamtheit der erworbenen Kenntnisse und verfügbaren Denkabläufe herbeigeführt und nicht nur beziehungsloses oder unverarbeitetes Wissen vermittelt. Das angestrebte Ergebnis besteht in der Erzeugung wirksamerer Transferleistungen auf reale Situationen. Die verschiedenen Fallstudienarten stellen auf die Problemlösungsfähigkeit in realen Entscheidungssituationen ab (Garvin 2003, S. 56; Lasch/Schulte 2006, S. 1). Primäres Lernziel ist die Entwicklung von Analyse- und Strukturierungsfähigkeit bezüglich der dargestellten Situationen, insbesondere aber auch der Abstraktionsfähigkeit. Durch den Bezug zu einem theoretischen Hintergrund soll das Verständnis für den Wert theoretischer Konzeptionen und Methoden als entscheidungs- und handlungsleitende Instrumente hergestellt werden (Bellmann/Himpel 2006, S. 6). Indem neues Wissen reflektiert, mit dem eigenen Erfahrungs- und Wissensschatz vernetzt und die praktische Umsetzbarkeit hinterfragt wird, kann der Lernerfolg erhöht werden (Heimerl/Loisel 2005, S. 37). Die Schulung der Kommunikation von Meinungen mittels rationaler Argumente und der Akzeptanz anderer Meinungen fördert zudem die Teamfähigkeit (Eschenbach/Kreuzer/Neumann 1994, S. 10; Ellet 2008, S. 18).

Die Fallstudienmethode unterstützt den Prozess der Entstehung beziehungsweise Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz. Handlungskompetenz beschreibt das Vermögen, verschiedene Kompetenzbereiche – etwa Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz – zu integrieren und ganzheitlich, selbstorganisiert zu agieren (Deckow/Zanger 2002, S. 131f.). Hier findet sich der Ansatzpunkt, die Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern zu erhöhen. Ängste durch Kontrollverlust in auftretenden ungewohnten Situationen können mit Hilfe der Fallstudienmethode über die Stärkung des Selbstbewusstseins in die eigene Problemlösungsfähigkeit und Bestätigung durch Erfolgserlebnisse ausgeräumt werden.

Innovationsprozessbezogene Fallstudien ermöglichen, den Wert des eigenen Wissens für etwaige Innovationen sichtbar zu machen. Die Erkenntnis des Potenzials des eigenen Wissens kann die Innovationsbereitschaft erhöhen und Innovationsbarrieren abbauen. Gleichzeitig vermitteln innovationsprozessbezogene Fallstudien Erfahrungen und Vertrautheit mit dem Innovationsprozess. Die erfolgreiche Lösung anspruchsvoller Aufgaben schafft Erfolgserlebnisse und Zufriedenheit. Der Innovationsprozess wird als bereichernder und sinnvoller Kreativprozess empfunden.

Der Abbau bestehender personenbezogener Innovationsbarrieren erfordert die Ausgestaltung von Fallstudien nicht nur hinsichtlich ihrer Problemstellung, Faktenbasis und der Rückschlussfreiheit. Vielmehr müssen sie speziell auf die Erfahrungshorizonte der Mitarbeiter ausgerichtet

Literatur:

Bellmann, K./Himpel, F., Fallstudien zum Produktionsmanagement. Wiesbaden 2006.

Bungard, W., Zur Implementierungsproblematik bei Business-Reengineering Projekten. In: Perlitz, M. et al. (Hrsg.), Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Ein Managementansatz auf dem Prüfstand. Wiesbaden 1996, S. 253-273.

Corsten, H./Gössinger, R./Schneider, H., Grundlagen des Innovationsmanagements. München 2006.

Deckow, F./Zanger, C., Kompetenz. In: Specht, D./Möhrle, M.G. (Hrsg.), Gabler Lexikon Technologiemanagement – Management von Innovationen und neuen Technologien im Unternehmen. Wiesbaden 2002, S. 130-136.

Ellet, W., Das Fallstudien-Handbuch der Harvard Business School Press – Business-Cases entwickeln und erfolgreich auswerten. Bern u.a. 2008.

Eschenbach, R./Kreuzer, C./Neumann, K., Fallstudien zur Unternehmensführung. Stuttgart 1994.

Garvin, D. A., Making the case – Professional education for the world of practice. In: Harvard Magazine. 2003, Heft 1, S. 56-107.

Gerpott, T.J., Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement. 2. Auflage, Stuttgart 2005.

Heimerl, P./Loisel, O., Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung – Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise. Wien 2005.

Krcal, H.-C., Theoretische Konzeption der sekundären Wertschöpfung. Habil.-Schrift, Heidelberg 2005.

Lasch, R./Schulte, G., Quantitative Logistik-Fallstudien – Aufgaben und Lösungen zu Beschaffung, Produktion und Distribution. Wiesbaden 2006.

Malik, F., Manager müssen dazulernen – Daten, Infos, Kopfarbeiter. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium. 2001, Heft 4, S. 402-404.

Möller, H.-W., Anwendungsorientierte Volkswirtschaftslehre in Lehre und Studium. Köln u.a. 1991.

Nerdinger, F. W., Motivation und Handeln in Organisationen – Eine Einführung. Stuttgart 1995.

Neuberger, O., Führen und geführt werden. 5. Auflage, Stuttgart 1995.

Specht, D./Mieke, C., Vertrauensvoller Austausch von Informationen – Organisatorische Gestaltung und Nutzen von Netzwerken für die Technologiefrühaufklärung. In: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation. 2003, Heft 6, S. 35-38.

Specht, D./Mieke, C., Verbreitung des Technologiemanagements in der industriellen Praxis – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb. 2006, Heft 5, S. 273-276.

Staudt, E./Bock, J./Mühlemeier, P./Kriegesmann, B., Anreizsysteme für das betriebliche Innovationsmanagement. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, Heft 11, S. 1183-1204.

Winz, G./Quint, M., Prozesskettenmanagement – Leitfaden für die Praxis. Dortmund 1997.

werden und der Aufbau neuer Barrieren durch Frustrationserlebnisse bei der Fallstudienbearbeitung durch entsprechende Moderation verhindert werden. Auf diese Weise kann eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für Innovationsbelange erreicht werden. Anhand ihrer Wissensbasis erkennen sie die Möglichkeiten zur Innovationsgenerierung, erleben Arbeitszufriedenheit und leisten einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Fazit

Durch adressatengerechte, an Fachrichtung und Ausbildungsstand orientierte Fallstudien können überschaubare Innovationssituationen simuliert werden und den Mitarbeitern Ängste genommen, Vertrauen in eigenes Wissen gegeben und Freude erlebbar gemacht werden. Der fallstudienbasierte Abbau von Innovationsbarrieren dürfte zur spürbaren Belebung des Innovationsgeschehens in Unternehmen und damit zu einer effektiven Ausschöpfung vorhandener, bislang nicht genutzter Innovationspotenziale führen.

Kontakt:

Brandenburgische Technische Universität Cottbus
Lehrstuhl Produktionswirtschaft
Siemens-Halske-Ring 6
03046 Cottbus
Tel.: +49 355 69-4089
Fax: +49 355 69-4091
E-Mail: info@prodwi.tu-cottbus.de

Anzeige