

Harvard manager



Theorie und Praxis des Managements

II. Quartal 1986

2

Manfred F. R. Kets de Vries	7	Die Schattenseiten des Entrepreneurs
Hans-Christian Riekhof	11	Kreative Köpfe, Mentoren und Innovationsmanager
Jörg Schneider	15	Der strategische Unternehmenswert
Richard I. Morris Daniel A. Biederman	18	Geld auf gescheite Weise verschenken
Karl-Heinz Beckurts	26	Wirtschaftsfaktor Informationstechnik
Hubert I. Fوسفeld Carmela S. Haklisch	34	Kollektive Industrieforschung
Roger Miller, Marcel Côté	42	Das nächste Silicon Valley
Lynn M. Salerno	51	Was geschah mit der Computerrevolution?
Pierre Wack	60	Szenarien: Unbekannte Gewässer voraus
Dennis J. Encarnation Sushil Vachani	78	Auslandseigentum — Wenn das Gastland die Regeln ändert
David J. Armstrong	88	Effizienz in der Lagerwirtschaft
Dorothy Leonard-Barton William A. Kraus	98	Die Einführung neuer Technologien
Rolf Berth	106	Der Managementprozeß auf dem Prüfstand
L. B. Campbell, J. B. Mason J. M. Mellichamp, D. M. Miller	109	Eine ungewöhnliche Partnerschaft
James F. Bolt	113	Strategieorientierte Managemententwicklung
Horst Georg Koblitz	118	Auf der Suche nach einem besseren Wirtschaftssystem

SONDERDRUCK

Rollen und Anreize im Innovationsprozeß

Kreative Köpfe, Mentoren und Innovationsmanager

HANS-CHRISTIAN RIEKHOF

Es spricht einiges dafür, daß die Innovationsfähigkeit von Unternehmen nicht zufällig entsteht. Da innovative und operative Organisationen eigenen Gesetzen gehorchen, müssen innovative Prozesse institutionell verselbständigt werden. Der Autor zeigt in seinem Beitrag spezifische Aufgabenfelder und Rollen im Innovationsprozeß auf, deren systematische Ausgestaltung der Qualität und Anzahl innovativer Problemlösungen zugute kommen dürfte. Insbesondere die Anreizsysteme bedürfen der Anpassung an die jeweiligen Rollen.

Wenn ein Unternehmen sich nicht darauf verlassen will, daß Innovationen per Zufall produziert werden, dann muß eine spezifische Innovationsfähigkeit entwickelt und gefördert werden. Dazu reicht es in der Regel allerdings nicht aus, möglichst viele qualifizierte Forscher und kreative Techniker in ein Unternehmen zu holen. Wenn das interne Arbeitsumfeld und die Organisationsstrukturen nicht auf die besonderen Anforderungen des Innovationsprozesses abgestimmt sind, dann sind keine sonderlich kreativen Leistungen zu erwarten.

Die für die Abwicklung von Routinetätigkeiten geschaffenen, operativen Zwecken dienenden Organisationsstrukturen unterscheiden sich recht deutlich von Organisationen, die auf innovative Problemlösungen zielen. Insofern überrascht nicht, daß es operativen Organisationen selten gelingt, echte Innovationen zu produzieren.

Eine weitestgehende Arbeitsteilung ermöglicht Rationalisierungen und den Einsatz technischer Hilfsmittel. Es lohnt sich, die Kosten auf den Pfennig genau in den Griff zu bekommen: ein strenges Kostenmanagement ist das Gebot der Stunde. Die Leistung der Mitarbeiter kann recht einfach kontrolliert und das Entgelt an der exakt meßbaren Leistung orientiert sein. Naheliegen-

derweise werden an die Qualifikation der Mitarbeiter nur durchschnittliche Anforderungen gestellt.

Widerstände gegen innovative Ideen erscheinen im Lichte dieser Eigenheiten als durchaus vernünftig: Die Stabilität abwickelnder Organisationen ist Voraussetzung für deren Effizienz. Folglich werden die Linienvorgesetzten in operativen Organisationen nicht sehr stark motiviert sein, sich mit innovativen Projekten zu befassen.

Die Trennung innovativer und operativer Tätigkeiten eröffnet hingegen die Chance, Entscheidungskriterien und -prozesse auf die jeweiligen Erfordernisse abzustimmen. Innovationen erfordern oft beachtliche Investitionen, die sich allenfalls auf mittlere oder gar längere Sicht rentieren und deren Nutzen nur spekulativ und auf der Grundlage „weicher“ Daten erfaßt werden kann. Das Kostenmanagement in operativen Organisationen hingegen verlangt nach kurzfristig meßbaren Einsparungen. Die Schaffung besonders „innovationsfreundlicher“, von den Erfordernissen operativer Organisationen unabhängiger Organisationsstrukturen erlaubt es, den typischen Rollen und auch persönlichen Eigenheiten der kreativen Mitarbeiter Rechnung zu tragen und Anreizmechanismen zu schaffen, die innovationsförderndes Verhalten in besonderem Maße belohnen.

Rollen und Aufgaben im Innovationsprozeß

Innovationen sind etwas anderes als Erfindungen. Letztere werden, um ein Bild aufzugreifen, von etwas eigensinnigen Individuen im stillen Kämmerlein entworfen. Am Prozeß der Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen hingegen sind Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen beteiligt. Ihnen kommt aber ihren jeweiligen Möglichkeiten und Fähigkeiten entsprechend eine spezifische Rolle zu. Auch hier findet sich so etwas wie innerbetriebliche Arbeitsteilung wieder. Wir wollen die einzelnen Rollen als „kreative Köpfe“, „Mentoren“ und „Innovationsmanager“ bezeichnen.

DR. HANS-CHRISTIAN RIEKHOF
ist in der Personalentwicklung eines
Handelskonzerns tätig.

Kreative Köpfe wollen wir jene Mitarbeiter nennen, die als eigentliche Quelle neuer Ideen in Frage kommen. Sie zeichnen sich in der Regel durch Neugier, Risikobereitschaft, Selbstbewußtsein, Kreativität, Offenheit gegenüber der Umwelt, Konfliktfähigkeit, nonkonformes Denken, Vorliebe für ambivalente Situationen, Sensibilität und eine gewisse Hartnäckigkeit aus.

Kreative Köpfe gehören oft den unteren hierarchischen Ebenen oder Stabsstellen an. Es ist nicht immer einfach, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Bisweilen kann man sie sogar als störrisch bezeichnen. Da sie wenig Macht und Durchsetzungsvermögen besitzen, ist es vom Grundsatz her nicht gut um die Realisierungschancen ihrer Ideen bestellt. Weil sie auch nicht immer geschickt in der Vermarktung ihrer Ideen sind, sind die kreativen Köpfe auf *Mentoren* angewiesen.

Aufgabe des Mentors ist es, die kreativen Ideen zu sammeln, zu bewerten und weiterzuleiten. Insbesondere die wirtschaftliche Wertbarkeit neuer Ideen ist kritisch zu überprüfen. Dies gelingt Mentoren besser als den kreativen Köpfen, da sie weniger in eine Idee „verliebt“ zu sein pflegen und eher die erforderliche kritische Distanz besitzen. Ferner können sie mehrere Ideen zu einer tragfähigen Innovation zusammenfügen.

Mentoren müssen die Fähigkeit mitbringen, kreative Köpfe zu führen, ohne ihre Freiräume von vornherein zu begrenzen. Die bereits beschriebenen typischen Persönlichkeitsmerkmale kreativer Köpfe werden die Einflußnahme nicht gerade erleichtern.

Mentoren müssen in besonderem Maße Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, Erfolge mit anderen zu teilen, besitzen. Ferner ist es natürlich hilfreich, wenn sie selbst über Erfahrungen im Entwickeln von Innovationen verfügen.

Die Arbeitsteilung zwischen kreativen Köpfen und Mentoren ist aufgrund der für große Organisationen typischen Gesetzmäßigkeiten sinnvoll. In der Praxis wird diese Trennung jedoch noch nicht sonder-

lich häufig vollzogen. Die Innovationsfähigkeit von Organisationen kann verbessert werden, wenn die formale Rolle des Mentors geschaffen und beispielsweise im Organigramm verankert wird. Ein entsprechendes Budget führt zu den erforderlichen Handlungsspielräumen.

Innovationen sind bisweilen destruktiv, da sie den vorhandenen Regelungen und Abläufen widersprechen und tendenziell konflikt erzeugend wirken. Sie zerstören vorhandene organisationale Pläne und Abläufe, aber auch individuelle Karriereabsichten. Die bestehenden Regelungen, die sich vielleicht seit Jahren bewährt haben, wurden vom derzeitigen Management geschaffen. Wer sie zu ändern beabsichtigt, übt implizit Kritik. Das Management von Innovationen in Organisationen ist daher immer auch eine Art „politischer Prozeß“, der durch Protektion, Legitimation von Aktivitäten, Macht und Durchsetzungsvermögen charakterisiert ist.

Um gute Ideen in diesen Auseinandersetzungen nicht untergehen zu lassen, muß auch die Ebene des Topmanagements am Innovationsprozeß beteiligt sein. Hier sitzen die eigentlichen *Innovationsmanager*. Deren Aufgabe ist es, die Neuerungen in einem Unternehmen zu organisieren und zu fördern und auch für das richtige Ausmaß an Innovationen zu sorgen.

Das entscheidende Steuerungsinstrument des Innovationsmanagers ist die Zuteilung von Ressourcen. Es gehört zu seinen Aufgaben (und steht allein in seiner Macht), Mittel für zunächst völlig unproduktive Innovationsprojekte zu beschaffen und zu verhindern, daß die Ressourcen allein in die Bekämpfung der regelmäßig auftretenden Krisen gesteckt werden.

Soweit Innovationsprozesse vom Alltagsgeschäft organisatorisch abgekoppelt werden, könnte man von „Innovationsreservaten“ sprechen, die ein Lernen mit verminderter Risiko ermöglichen.

Der letzte Schritt im Innovationsprozeß besteht darin, die innovative Idee auf die operative Organisation zu übertragen. Dies ist nicht immer

einfach und erfordert viel Finger-spitzengefühl. Hier dürfte eines der wichtigsten Aufgabenfelder des Innovationsmanagements liegen.

Um den hier verborgenen Problemen zu begegnen, ist es sinnvoll, Mitglieder des operativen Bereiches frühzeitig in die Umsetzung der Innovation einzubeziehen. Innovationen lassen sich nicht sonderlich gut vermarkten, wenn nicht Marktforschung, Marketing und Vertrieb rechtzeitig ihre Ansichten zu den Neuerungen abgeben konnten: Es gilt, dem „Not-Invented-Here“-Effekt vorzubeugen. Nur wenn die kreativen Köpfe die Probleme der Kunden wirklich kennen, werden sie bedarfsgerechte Innovationen zustande bringen. Manche Unternehmen haben es daher schon zur Pflicht für den Führungsnachwuchs erhoben, einige Zeit aktiv an der Verkaufsfront mitzuwirken.

Der Innovationsmanager kann die Unternehmenskultur systematisch nutzen, um ein innovationsge- neigtes Klima zu schaffen. Dabei ist nicht nur an die erwähnte Kundenorientierung zu denken. Vielmehr kann das Management durch eine Reihe von Signalen, die eher beiläufig gesendet werden, innovative Prozesse unterstützen:

- ☐ Auf formalisierte Dokumente und ausführliche schriftliche Berichte wird so weit wie möglich verzichtet.
- ☐ Es werden Anlässe für informelle Begegnungen und einen regen Gedankenaustausch geschaffen.
- ☐ Die Imitation und Perfektionierung „geklauter Ideen“ wird als legitim erachtet.
- ☐ Kompetenzüberschneidungen und Konkurrenz werden geduldet.
- ☐ Kleine Experimente werden höher bewertet als groß angelegte Grundlagenstudien.

Bisweilen können Neuerungen so tiefgreifend sein, daß die Anpassungsfähigkeit der operativen Organisation schlichtweg überfordert wird. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, für wichtige Innovationen eigene Abwicklungsorganisationen wie etwa Produktionsstätten, Vertriebsgesellschaften, Tochterunternehmen und eigenständige Unternehmenssparten aufzubauen. Hier

wird besonders deutlich, warum das Innovationsmanagement in die Hände der oberen Führungskräfte gehört.

Motivationssysteme im Innovationsprozeß

Innovationen zu produzieren, ist eine vielleicht zwar intrinsisch motivierende, gleichwohl aber anstrengende Aufgabe. Sie wird dadurch erschwert, daß man an seinen neuen Ideen zu „hängen“ pflegt. Wenn sich Innovationen dann als nicht realisierbar erweisen, kann es zu erheblichen Frustrationen kommen. Innovatives Handeln ist risikoreicher und führt in der Regel auch nur langfristige zu Ergebnissen. Ein gewisses „Durchhaltevermögen“ ist daher erforderlich.

Vor allem der Umstand, daß die kreativen Köpfe einer besonderen Fluktuationsneigung unterliegen, verdeutlicht das im Innovationsmanagement liegende Motivationsproblem. Dabei ist die Kündigung noch ein sehr deutliches Signal; viel problematischer sind Phänomene wie der „innere Rückzug“ von Mitarbeitern. Wenn also die Motivationsprobleme in innovativen Organisationen ganz anders gelagert sind als in operativen Organisationen, dann ist es nur konsequent, für den Innovationsprozeß eigene Anreizsysteme zu entwickeln.

Diese Anreizsysteme müssen zweierlei leisten: Einerseits gilt es, die entscheidenden Mitarbeiter zum Eintritt in das eigene Unternehmen zu bewegen beziehungsweise die innovativen Kräfte bei der Stange zu halten. Hier dürfte neben anderen Anreizmechanismen der Ruf eines Unternehmens am Markt im Hinblick auf innovative Leistungen eine wesentliche Rolle spielen. Andererseits müssen die Mitarbeiter auch motiviert werden, ständig an innovativen Problemlösungen zu arbeiten.

Bei der Suche nach Mitarbeitern, die die Innovationen im Unternehmen vorantreiben, besteht auch die Möglichkeit, Prozesse der Selbstselektion zu fördern. Das bedeutet, daß die Arbeitsbedingungen, Zielsetzungen, Strategien und die zu

erwartenden Anreize möglichst realistisch dargestellt werden, so daß sich Mitarbeiter zu einem Arbeitsplatz hingezogen fühlen, der nicht nur ihren Fähigkeiten entspricht, sondern auch ihren Bedürfnissen entgegenkommt. Angesichts der Eigenheiten, die der Innovationsprozeß mit sich bringt, und auch der Persönlichkeitsmerkmale, die die kreativen Köpfe bisweilen auszeichnen, erscheinen hier Prozesse der individuellen Selbstselektion besonders erfolgversprechend.

Anreize für kreative Köpfe. Sie sind in der Regel sehr stark an ihrer Aufgabe interessiert, sie identifizieren sich mit dem zu lösenden Problem und besitzen mithin eine starke intrinsische Motivation. Um diese zu fördern oder zu erhalten, ist es zweckmäßig, ihnen eine gewisse Autonomie zuzugestehen. Sie müssen in der Lage sein, eigene Ideen weiterzuverfolgen, auch wenn sie zunächst „abwegig“ erscheinen.

Hier helfen die bereits angesprochenen „Innovationsreservate“. Ferner ist es manchmal sinnvoll, Aktivitäten zu dulden, die die Kompetenzen der Betroffenen eigentlich überschreiten. Hier ist es wichtiger als anderswo, nicht den Weg zu kontrollieren, sondern ausschließlich das Ergebnis zu bewerten.

Aber auch finanzielle Anreize dürfen nicht völlig außer acht gelassen werden. So sind einmalige Sonderprämien für realisierte Innovationen denkbar. Innovationen führen in der Regel zu Kostensenkungen oder zu besonderen Erträgen, an denen die Urheber beteiligt werden können.

Bei IBM hat man die Möglichkeit geschaffen, für fünf Jahre von den eigentlichen Aufgaben freigestellt zu werden, um im „IBM Fellow Program“ an einem Projekt eigener Wahl zu arbeiten.

Wichtig ist, daß die für die Innovationen zuständigen Mitarbeiter nicht unter einen kurzfristigen Erfolgszwang gesetzt werden und von dem Druck befreit sind, sich die erforderlichen Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu erkämpfen beziehungsweise sie aus dem normalen Budget abzuzweigen. Das

Unternehmen vertraut darauf, daß sich die Investitionen langfristig auszahlen werden, auch wenn es keine Investitionsrechnung auf der Grundlage von „harten“ Fakten gibt.

Es mag der Gedanke naheliegen, erfolgreiche kreative Köpfe zu befördern und ihnen Führungsverantwortung zu übertragen. Dies kann aber eine recht problematische Vorgehensweise sein. Denn in der Linie hat man weniger die Möglichkeit, Innovationen weiterzuverfolgen; man kann allenfalls in die Rolle des Mentors hineinschlüpfen. Für manche engagierte kreative Köpfe ist daher die Übertragung von Linienverantwortung eher eine „Bestrafung“. Es bietet sich statt dessen vielleicht an, ihnen zwar einen entsprechenden Status zu geben und ihr Gehalt anzupassen, ihnen aber trotzdem Unabhängigkeit vom Tagesgeschäft zuzugestehen.

Anreize für Mentoren. Sie sind als Mitglieder des mittleren Managements stärker in die Führungsverantwortung eingebunden. Ihre Aktivitäten beziehen sich sowohl auf operative als auch auf innovative Prozesse. Anliegen eines entsprechenden Anreizsystems muß es sein, ihre Aufmerksamkeit in besonderem Umfang auf innovative Tätigkeiten zu lenken.

Soweit den Mentoren bereits die Entscheidung über die Realisierung der Innovation obliegt, lassen sich bestimmte Prämien oder ein Bonus-system konzipieren, in dem die Übernahme von Neuerungen besonders belohnt wird. Bereichsleiter können einen Bonus erhalten, wenn der Deckungsbeitrag ihres Bereiches zu einem festgelegten Prozentsatz von Produkten stammt, die innerhalb der letzten fünf Jahre eingeführt wurden. Es liegt auf der Hand, daß so der unter Umständen sehr problematische Transfer von Innovationen ins Tagesgeschäft wesentlich forciert wird.

Deutlich wird damit, daß der Innovationsbereich in den Entgeltstrukturen von den anderen Unternehmensbereichen abgekoppelt werden muß. Natürlich kann es im Einzelfall außerordentlich schwierig

sein, konzernweite Gehaltsrichtlinien zu durchbrechen; letztendlich ist aber eine Gewinnbeteiligung für kreative Köpfe allemal sinnvoller als eine betriebliche Altersversorgung.

Anreize für Innovationsmanager. Das Topmanagement unterliegt in der Regel nur der Kontrolle von Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien. Es schafft sich seine Anreizsysteme — von der materiellen Komponente einmal abgesehen — weitgehend selbst; zumindest werden diese nicht von außen vorgegeben. Und trotzdem kann man darüber spekulieren, unter welchen Umständen der Anreiz besonders groß sein wird, das Innovationsmanagement in einem Unternehmen fördern.

Hier dürfte vor allem ein Gedanke die entscheidende Rolle spielen: Innovationsmanager müssen sich am langfristigen Erfolg eines Unternehmens orientieren, und sie müssen die Erwartung besitzen, daß vor allem innovative Lösungen Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

Manager, die die Sanierung eines Unternehmens betreiben, ziehen in der Regel ein strenges Kostenmanagement vor. Sie haben dadurch die Chance, kurzfristig Erfolge vorzuweisen, und sie gewinnen auf diesem Wege Argumente, die für eine Vertragsverlängerung sprechen. In einem Unternehmen eine innovative Organisationskultur zu etablieren, setzt hingegen ein längerfristiges Engagement voraus — und damit die Erwartung, noch einige Jahre die Geschicke des Unternehmens mitbestimmen zu können. Wer unter einem kurzfristigen Erfolgszwang steht, wird also kaum das Beharrungsvermögen aufbringen und ein systematisches Innovationsmanagement betreiben.

Eines der zentralen Probleme im Management von Innovationen ist die „politische Dimension“. Die Integration von Neuerungen in einen effizienten Abwicklungsapparat kann durch Widerstände behindert werden und von intensiven Machtkämpfen begleitet sein. Hier steuernd einzuwirken, ist die entscheidende Kunst des Managements von Innovationen. ▽