

Prof. Dr. Martin Kaschny, Koblenz / Matthias Nolden, Jüchen*

Innovationsmanagement: Kreativität, Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten

In einem Unternehmen ist für Innovationen jeder mit verantwortlich, damit diese effizienter umgesetzt werden können. Und bei der Umsetzung sind Strukturen hilfreich. Dies widerspricht der landläufigen Meinung, dass Chaos die Kreativität fördert. Nachstehend wird gezeigt, dass – nicht zu enge – Strukturen einen guten Rahmen für Innovationen bilden.

I. Herausforderungen

Innovationen werden durch Menschen realisiert. Menschen arbeiten in – bewussten oder unbewussten – Strukturen, z.B. organisatorischer, zeitlicher oder örtlicher Art. Diese Strukturen – ganzheitlich – so zu fassen, dass der Innovationsprozess begünstigt wird, ist eine der zentralen Herausforderungen des Innovationsmanagements. Die Herausforderung dabei ist, alle Abteilungen und Verantwortlichkeiten in den Innovationsprozess einzubinden, um durch umfangreiche Mitarbeiterbeteiligung die Innovationsfähigkeit bestmöglich zu steigern. Es ist dabei eher von Vorteil, wenn die Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen stammen, da unterschiedliche Blickwinkel eine Bereicherung darstellen.

II. Verantwortlichkeiten

Die Praxiserfahrungen der Autoren zeigen, dass viele KMU große Probleme in der Zuweisung und Strukturierung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsmanagement haben. Hierzu sollen die folgenden Ausführungen als Unterstützung dienen. Die Kernaussage ist dabei: Jeder ist für das Innovationsmanagement mit verantwortlich!

Geschäftsführung: Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, ist das Engagement der Geschäftsführung unabdingbar. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die notwendigen innovationsfördernden Impulse; sie ist Vorbild und vermittelt die Wichtigkeit von Innovationen für das gesamte Unternehmen. Darüber hinaus hat die Geschäftsführung – neben der Aufgabe des Motivators, des Kommunikators, des Sponsors und des Controllers – auch die Rolle des Strukturgebers und Organisators. Sie hat dafür zu sorgen, dass ein klar beschriebener Innovationsprozess definiert und gelebt wird.

Marketing: Produktinnovationen können nur als Innovation bezeichnet werden, wenn das betreffende Produkt am Markt eingeführt wurde. Damit dies erfolgreich geschehen kann, gilt es zunächst, systematisch Chancen für Innovationen zu er-

kennen, betreffende Märkte zu analysieren, eine Markteintrittsstrategie zu entwickeln und durch maßgeschneiderte Kommunikation Kunden vom neuen Produkt zu überzeugen.

Vertrieb: Als Schnittstelle zum Markt steht der Vertrieb im ständigen Kontakt mit den Kunden und kann somit wichtige Informationen sammeln. Der Vertrieb beteiligt sich am Innovationsprozess somit als „Stimme des Marktes“ z.B. bei der Auswahl Erfolg versprechender Ideen. Er ist verantwortlich dafür, dass die neuen Produkte den Marktbedürfnissen entsprechen. Zudem kommt ihm die Aufgabe zu Innovationen den Kunden zu erklären.

Personalmanagement: Auch das Personalmanagement ist dafür verantwortlich, das Thema „Innovation“ in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Im Rahmen der Personalentwicklung gilt es die Fähigkeiten von Mitarbeitern zu fördern sowie diese mithilfe von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend den Unternehmensanforderungen zu qualifizieren (vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2006, S.252). Das Personalmanagement trägt durch das Fördern der Innovationsfähigkeiten auch zur stetigen Etablierung der Innovationskultur bei.

Produktion: Mitarbeiter aus der Produktion haben täglich Kontakt mit den Produkten ihres Unternehmens. Darüber hinaus kennen sie wie niemand anders den Produktionsprozess. Dadurch haben sie auch die Verantwortung für – meistens inkrementelle – Prozessinnovationen. So wie die Mitarbeiter der Produktionsabteilung – z.B. im Rahmen des Ideenmanagements – verantwortlich für die Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Konzepten sind, so sind auch alle anderen Mitarbeiter dafür verantwortlich, z.B. ihre Arbeitsprozesse zu hinterfragen und zu verbessern.

Innovationsteams: Kreativität entfaltet sich am besten in einer Gruppe. Dementsprechend erfolgsversprechend sind Innovationsteams. Diese sind typischerweise für Planungs- und Entwicklungsaufgaben verantwortlich.

III. Schaffung von Strukturen

Diese Beispiele zeigen, dass nur durch den „Faktor“ Mensch Innovationsvorhaben gelingen können und dass jeder Mitarbeiter hierzu einen Beitrag leisten kann. Gleichwohl müssen die Tätigkeiten der unterschiedlichen Mitarbeiter im Rahmen der Innovationstätigkeit aufeinander abgestimmt werden. Dies geschieht – auf unterschiedlichste Weise –, indem Strukturen geschaffen werden.

* Prof. Dr. Martin Kaschny ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz; Matthias Nolden ist Diplom-Informatiker und Unternehmensberater in Jüchen.

Klare Aufgabenverteilung und -verantwortung: Eine geordnete Gestaltung von Unternehmensstrukturen findet u.a. im Rahmen der betrieblichen Aufbau-, Ablauf- und Arbeitsorganisation statt. Zur effizienten Steuerung aller Unternehmenseinheiten sollte eine permanente Aufgabenanalyse, -abgrenzung und -gliederung vorgenommen werden (vgl. *Weuster*, Unternehmensorganisation, Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen, 2010, S. 47). Damit ist es möglich, Aufgaben und Zuständigkeiten ggf. anzupassen, bzw. Prozessinnovationen zu generieren.

Standardisierung von Arbeitsabläufen: Es ist sinnvoll, Prozesse einfach zu definieren, Zielgrößen für diese Prozesse zu vereinbaren und auch Rückmeldungen zu den Prozessen zuzulassen. Darüber hinaus sollten diese Prozesse ständig überprüft werden. Dies ist nicht zuletzt deshalb notwendig, da sich die Rahmenbedingungen und Marktverhältnisse ebenfalls ständig verändern. Ein eher formal gestaltetes Qualitätsmanagements sollte erweitert werden, hin zu einem auch auf innovatorische Aktivitäten ausgerichteten Prozessmanagement. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für ein effizientes Innovationsmanagement dar.

Erfahrungen der Autoren haben gezeigt, dass gerade bei kleineren KMU ein konkreter Schritt in Richtung Identifizieren, Planen und Steuern von Projekten, verbunden mit entsprechenden Regelungen zu projektbezogenen Rollen und Verantwortlichkeiten, sehr hilfreich ist (*Kaschny/Nolden/Schreuder*, Innovationsmanagement im Mittelstand, 2015, S. 219).

Aufbau und Verstetigung des Ideen- und Wissensmanagements: In Klein- und Kleinstunternehmen werden innovative Ideen und/oder dazu ggf. notwendiges Expertenwissen von den jeweiligen Mitarbeitern oftmals kaum hinreichend dokumentiert, strukturiert, zentral gesammelt und gespeichert. Dieses Wissen ist somit an einzelne Personen gebunden und liegt in der Regel nur implizit – d.h. „in den Köpfen der Einzelnen“ – vor. Bei größeren, an mehreren Standorten verteilt agierenden Unternehmen kommt es nicht selten vor, dass innovative Ideen an einem – und nur für diesen – Standort entwickelt werden. Dabei wird aber oftmals vergessen, dass diese ggf. auch an anderen Standorten auch hilfreich verwendet werden könnten.

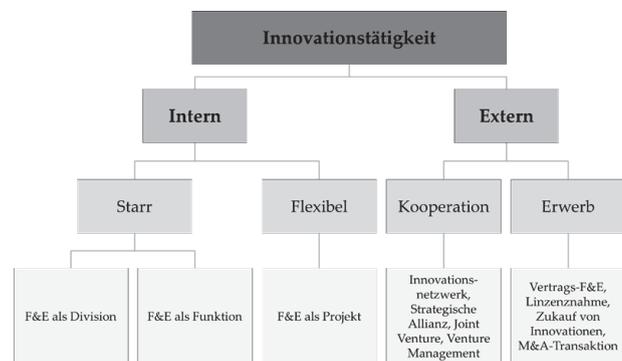
Durch Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens bzw. eines institutionalisierten Ideenmanagements können Mitarbeiter die Ideengenerierung sowie -umsetzung mithilfe eines formalen Prozesses sicherstellen (vgl. *Jung*, aaO, S. 1004 ff).

Vorhandenes oder neu entwickeltes Wissen ist für die Generierung von Innovationen bzw. für das Lösen zukünftiger problematischer Situationen sowie für das individuelle und organisationale Lernverhalten unabdingbar (vgl. *Lehner/Wildner*, Wissensmanagement Konfigurationen, in: Meyer [Hrsg.], Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen, 2009, S. 209). Es lassen sich organisatorische und technische Voraussetzungen schaffen, um entsprechend wichtige Erfahrungsdaten, Fakten und Hinweise in einfacher Form (Wikis, Medienserver im Sinne eines Company Tube, Blogs u.v.m.) in einer geeigneten Wissensdatenbasis für das jeweilige Unternehmen zu speichern und anzubieten.

IV. Implementierung der Innovationstätigkeit

Die dargestellten aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekte machen deutlich, dass diese einen wesentlichen Einfluss auf eine wirksame Gestaltung des Innovationsmanagements besitzen. Es stellt sich allerdings auch die Frage, inwiefern die eigentliche Innovationstätigkeit innerhalb der eigenen Organisationsstruktur berücksichtigt werden soll oder ob hier bevorzugt oder ausschließlich externes Wissen herangezogen wird (grundsätzliche Optionen in Abb. 1).

Abb. 1: Integrationsmöglichkeiten der Innovationstätigkeit*



* Anlehnung an *Vahs/Brem*, Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 146.

Loslösung innovativer Tätigkeiten: Die Tätigkeiten, bei denen Neues geschaffen wird, sollten – zeitlich, räumlich, organisatorisch und finanziell – separat von den existierenden Tätigkeiten erfolgen. Ein einfacher wie einleuchtender Grund hierfür ist, dass Mitarbeiter durch das Alltagsgeschäft so in Anspruch genommen werden, dass nicht genügend Raum für Kreativität und Neues bleibt. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass bestehende Organisationsstrukturen, Verhaltensnormen und Managementsysteme oftmals nur bedingt geeignet sind, größere Innovationen hervorzubringen.

Innovationsprozess: Auch ein auf das Unternehmen angepasster Innovationsprozess schafft Ordnung, wobei es hier gilt einen Prozess zu definieren, der den Gegebenheiten des Unternehmens gerecht wird. Selbst Teilprozesse des Innovationsprozesses, wie z.B. die Anwendung von Kreativitätstechniken oder Entwicklungsarbeit, erfordern strukturierte Vorgehensweisen.

V. Schlussfolgerungen

Damit der einzelne Mensch oder Teams ihre Tätigkeit effizient gestalten und damit Menschen ohne große Reibungsverluste innovativ zusammenarbeiten können, ist ein gesundes Maß an Strukturen hilfreich. Dabei kann die Strukturierung auf unterschiedlichste Weise erfolgen: Dies reicht von einer passenden Aufbauorganisation (z.B. einer Entwicklungsabteilung), einer angemessenen Ablauforganisation (z.B. individueller Innovationsprozess), über eine zeitliche Strukturierung (fester Anteil an Arbeitszeit für Ideengenerierung- und Implementierung, Kreativitätsworkshops, etc.), bis hin zu separaten Räumlichkeiten, (Kreativitätslabors, F&E-Labors, ...). Dies alles trägt dazu bei, Marktchancen zu wahren, den Innovationsprozess zu beschleunigen, aber auch Kosten zu reduzieren.