

Führungsmethoden für innovationsorientiertes Management



Walter A. OECHSLER, o.Univ.Prof., Dr.rer.pol., Dipl.-Kfm., Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft, Universität Bamberg, Jahrgang 1947, Studium der Betriebswirtschaftslehre in München (Diplom 1970), Promotion 1974 in Augsburg, Habilitation 1979 in Stuttgart/Hohenheim, seit 1980 Professor an der Universität Bamberg, Hauptarbeitsgebiete: Führung, Personal und Organisation in Wirtschaft und Verwaltung; Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Der Wettbewerb erfordert von Unternehmen ständig die Durchführung von Produkt- und Verfahrensinnovationen, um am Markt erfolgreich zu sein. Daraus resultieren gerade für den Ingenieur, von dem diese Innovationen erwartet werden, hohe Anforderungen. Er ist allerdings aufgrund seiner Ausbildung eher ein Fachspezialist und weniger darin ausgebildet, wie er über Führungsmethoden mit seinen Mitarbeitern systematisch innovationsorientiertes Management betreiben kann. Im folgenden werden ausgehend von einem Konzept der strategischen Unternehmensführung Führungsmethoden dargestellt, durch die Innovationserzielung systematisch in den Mittelpunkt der Tätigkeit gestellt wird. Die Anregungen zu diesem Konzept verdankt der Verfasser einem durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft unterstützten Forschungsaufenthalt in den USA.

1. Wettbewerb und Innovation

Der Erfolg von Unternehmen zeigt sich auf Märkten, in denen die Leistung positiv (Gewinn) oder negativ (Verlust) sanktioniert wird. Auf funktionierenden Märkten kommt damit dem sogenannten Produkt-Markt-Konzept, nämlich mit welchem Leistungsangebot welche Bedarfsbereiche befriedigt werden sollen, entscheidende Bedeutung zu. Dieses Konzept läßt sich nur dann erfolgreich durchsetzen, wenn damit Wettbewerbsvorteile verbunden sind, die hauptsächlich aus einem Innovationsvorsprung bestehen. Ein Innovationsvorsprung kann einerseits aus Produktinnovationen resultieren, nämlich aus neuartigem Leistungsangebot, oder aus Verfahrensinnovationen, die von technischen (z.B. Fertigungsverfahren) bis zu sozialen (z.B. Leistungsanreize) Innovationen reichen. Die Erzielung von Produkt- und Verfahrensinnovationen fällt vor allem in den Tätigkeitsbereich von Ingenieuren, die sowohl für produktionstechnische Neuerungen als auch für verfahrenstechnische Änderungen verantwortlich sind. Beide Arten von Innovationen führen zu Wettbewerbsvorteilen, zum einen auf dem Absatzmarkt und zum anderen über Kostenvorteile, aus denen die sogenannten »windfall profits« und Preisreduzierungen resultieren [1]. Der Wettbewerb führt allerdings dazu, daß Imitatoren diese Wettbewerbsvorteile wieder zunichte machen, woraus sich die Notwendigkeit zu ständiger und systematischer Innovationserzielung ergibt.

2. Notwendigkeit systematischer Innovationserzielung

Innovationserzielung sollte deshalb nicht

dem Zufall überlassen, sondern systematisch gefördert werden. Dies ist dadurch möglich, daß Führungsmethoden eingesetzt werden, die darauf abzielen, Innovationsprozesse in den Mittelpunkt der Alltagsarbeit zu stellen. Innovationserzielung ist mit zunehmender Komplexität der Aufgabenstellung kaum mehr eine Sache des Einzelnen, sondern immer mehr ein Ergebnis von Gruppen- und Teamarbeit. Darüber hinaus stellt Innovationsorientierung ein auf die gesamte Unternehmung bezogenes Konzept dar. Es bezieht sich sowohl auf die Steuerung und Kontrolle der Güterprozesse als auch auf die Güterprozesse selbst mit Gütereinsatz, Gütertransformation und Güterausbringung, um in allen Phasen dieser Prozesse gezielt und bewußt Innovationsbedarf erkennen zu lassen [2]. Deshalb ist es erforderlich, solche Führungsmethoden einzusetzen, die zu einem permanenten Reflexionsprozeß von Vorgesetzten und Mitarbeitern führen, um ständig Innovationsbedarf zu erkennen und entsprechende Innovationen zu realisieren. Dabei gilt es, Innovationsbarrieren zu

überwinden, die vor allem aus Informations-, Kooperations- und Umsetzungsdefiziten bestehen [3]. Diese führungsbezogene Seite der Innovationserzielung wurde bislang stark vernachlässigt.

3. Innovationsorientierte Führungsmethoden

Innovationsorientierte Führungsmethoden umspannen die Führungsproblematik von der Gesamtführung des Unternehmens bis zur unmittelbaren Mitarbeiterführung. Sie werden im folgenden in ihrem Grundprinzip skizziert und müssen hinsichtlich der jeweiligen Anwendungssituation entsprechend aus- bzw. umgestaltet werden. Die Systematik reicht dabei von der Festlegung strategischer Wettbewerbspositionen bis zur individuellen Personalentwicklung (vgl. Abb. 1). Für den Management-Prozeß in Form eines Regelkreises werden hier beispielhaft diejenigen Führungsmethoden behandelt, die systematisch auf Innovationserzielung angelegt sind.

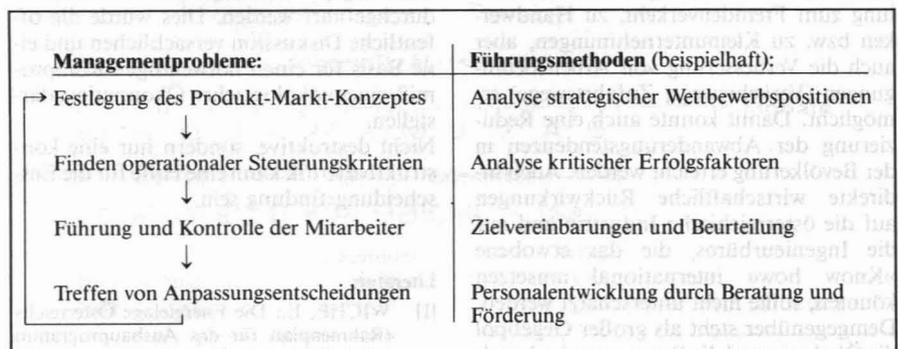


Abb. 1: Innovationsorientierte Führungsmethoden

Es ist erforderlich, solche Führungsmethoden einzusetzen, die zu einem permanenten Reflexionsprozeß von Vorgesetzten und Mitarbeitern führen, um ständig Innovationsbedarf zu erkennen und entsprechende Innovationen zu realisieren.

3.1 Strategische Wettbewerbspositionen

Ausgangspunkt für die Erzielung von Produktinnovationen ist die Analyse von strategischen Wettbewerbspositionen, die sich generell wie in Abb. 2 gezeigt einteilen lassen [4].

In dieser Abbildung kommt zum Ausdruck, daß vor allem kleine Unternehmen mit einem geringen Marktanteil durch Spezialisierung und Produktdifferenzierung ebenso einen hohen Return on Investment ($ROI = \text{Gewinn}/\text{Umsatz} \times \text{Umsatz}/\text{Kapital}$) erzielen können wie Großunternehmen, die über Verfahrensinnovationen so preisgünstig anbieten können, daß sie aufgrund der Preisführerschaft einen hohen ROI bei großem Marktanteil erreichen. Im ersten Fall macht es dabei die »Klasse«, im zweiten die »Masse«. Was nicht passieren darf, ist das Steckenbleiben in Mittelmäßigkeit.

Gefordert ist damit die ständige Auseinandersetzung mit den kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, die es verhindert, daß man sich auf einem zunächst erfolgreichen Produkt-Markt-Konzept »ausruht« und dann in die Mittelmäßigkeit abrutscht. Eine derartige wettbewerbsorientierte Ausrichtung erfordert eine ständige Analyse der kritischen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren, um Stärken und Schwächen rechtzeitig erkennen und eine erfolgversprechende Wettbewerbsstrategie verfolgen zu können.

3.2 Analyse kritischer Erfolgsfaktoren

Die Analyse strategischer Wettbewerbspositionen eröffnet Möglichkeiten der Produktinnovation über Spezialisierung und Differenzierung und der Verfahrensinnovation zur Kostensenkung und damit Preisführerschaft. Beide Möglichkeiten können hinsichtlich ihres Innovationspotentials durch die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren ausgeschöpft werden.

Aus der generellen strategischen Orientierung gilt es dann, die kritischen Erfolgsfaktoren eines jeden Mitarbeiters zu bestimmen, nämlich diejenigen Tätigkeitsinhalte, die für den Erfolg oder Mißerfolg des Mitarbeiters insgesamt ausschlaggebend sind [5]. Der Kern der Methode besteht darin, die speziellen Komponenten der Leistung herauszuarbeiten, die im Wettbewerb Vorteile gegenüber der Konkurrenz bedeuten und die in dieser Hinsicht kritische Leistungsbeiträge der Mitarbeiter bestimmen. Das Vorgehen besteht dabei darin, zunächst die Tätigkeitsinhalte von Stellen ähnlich einer Stellenbeschreibung aufzulisten und danach in größeren Tätigkeitsbereichen zusammenzufassen, wie z.B. Pla-

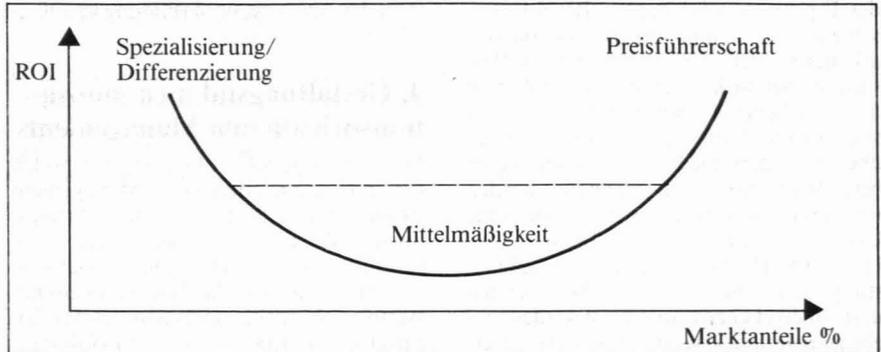


Abb. 2: Wettbewerbsstrategien

Problemanalyse (kritische Erfolgsfaktoren für Produktinnovationen):

- Auswertung von Problemhinweisen der Ingenieure im Außendienst
- Schnelle Reaktion auf Vorschläge von Anwendern
- Verfolgen von Entwicklungstrends bei den Anwendern
- Prüfung des Einsatzes neuer Materialien zur Problemlösung

Entwicklungsplanung (kritische Erfolgsfaktoren für Verfahrensinnovationen)

- Planung und Organisation des Produktentwicklungsprozesses
- Detailanalyse von Einzelfunktionen und deren Einbettung in Funktionszusammenhänge
- Zeitplanung und Planung der Mitarbeiterkapazität

Entwicklung und Versuch:

- Funktionsgerechter Entwurf unter Berücksichtigung von Kriterien kostengünstiger Fertigung
- Abstimmung der Entwicklungsplanung mit der Fertigungs- und Absatzplanung
- Erstellen eines Testprogramms für Muster mit konkretem Auftrag für die Versuchsabteilung
- Überwachung eines Testprogramms und Verwerten der Testergebnisse und Ergebnisse der Anwender für Produktmodifikationen

Mitarbeiterführung und Information:

- Kooperationsfähigkeit innerhalb der Mitarbeiter und hinsichtlich Außendienst, Anwendern sowie Fertigung und Absatz
- Auswerten von Fachliteratur und Weiterbildung
- Finanzielle Honorierung von Ideen und Veröffentlichungen
- Unternehmensinterner Informationsfluß sowohl horizontal als auch vertikal

Abb. 3: Kritische Erfolgsfaktoren eines Ingenieurs aus dem Zulieferbereich für die Automobilindustrie

nungs-, Durchführung-, Kontroll- oder Verwaltungsaufgaben. Aus diesen Tätigkeitsbereichen müssen schließlich diejenigen herausgefunden werden, die für den Erfolg oder Mißerfolg der Tätigkeit insgesamt verantwortlich sind. Bei Entwicklungsprojekten lassen sich über die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren vor allem die innovativen Tätigkeitsbereiche herausarbei-

Innovationsorientierte Führungsmethoden umspannen die Führungsproblematik von der Gesamtführung des Unternehmens bis zur unmittelbaren Mitarbeiterführung.

ten, von denen der Erfolg eines Entwicklungsprojekts abhängt.

Die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren stellt damit das zentrale Führungsmittel dar, über das Tätigkeiten ständig intensiviert und hinsichtlich ihres Innovationspotentials durchdrungen werden.

Zur Verdeutlichung werden in Abb. 3 die kritischen Erfolgsfaktoren für einen Ingenieur aus dem Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie dargestellt, der in der anwendungsbezogenen Entwicklung von Tei-

len für die Automobilindustrie arbeitet. Dieses Beispiel zeigt, daß der Schwerpunkt der kritischen Erfolgsfaktoren für die Innovationserzielung bei den Tätigkeitsbereichen der Problemanalyse und Entwicklungsplanung liegt. Die Tätigkeitsbereiche Entwicklung/Versuch sowie Mitarbeiterführung/Information sind kritisch für die Realisierung von Innovationen.

3.3 Zielvereinbarungen und Beurteilungsmethoden

Bei der Analyse kritischer Erfolgsfaktoren, die immer für bestimmte Zeiträume eines Entwicklungsprojektes durchgeführt wird, empfiehlt es sich, daß Vorgesetzter und Mitarbeiter zunächst getrennt die kriti-

Gefordert ist damit die ständige Auseinandersetzung mit den kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, die es verhindert, daß man sich auf einem zunächst erfolgreichen Produkt-Markt-Konzept »ausruht« und dann in die Mittelmäßigkeit abrutscht.

schon Erfolgsfaktoren für die Tätigkeit des Mitarbeiters ermitteln. Ein Vergleich bei-



der Ergebnisse wird in aller Regel Unterschiede ergeben, d.h. Vorgesetzter und Mitarbeiter werden keine identischen Auffassungen über die kritischen Erfolgsfaktoren des Mitarbeiters haben. Damit ist der Einstieg in ein Führungsgespräch gegeben, über das unterschiedliche Einschätzungen bewußt und diskussionszugänglich werden und über das versucht werden soll, eine Übereinstimmung herbeizuführen.

Dieses Vorgehen führt auch dazu, daß Leistungserwartungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen transparent werden und ein gemeinsames Verständnis darüber erzielt wird, was in einem bestimmten Zeitraum als Leistungsbeitrag erwartet wird. Als Nebeneffekt werden über dieses Vorgehen Zielvereinbarungen erreicht, die operational und verständlich aus dem Arbeitsalltag entwickelt wurden und als Grundlage der Führung durch Ziele (Management by Objectives) dienen können [6].

Da die kritischen Erfolgsfaktoren, vor allem aus den Beiträgen für Produkt- und Verfahreninnovationen bestehen, läßt sich über die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren und deren Umsetzung in Zielvereinbarungen ein Prozeß in den Arbeitsalltag institutionalisieren, in dessen Mittelpunkt die Intensivierung von Tätigkeitsbereichen steht. Zudem führt dieses Vorgehen zur Anwendung von Beurteilungsmethoden, die auf tätigkeitsbezogene Faktoren abstellen und nicht auf abstrakte Leistungskriterien, wie z.B. Kreativität oder Sorgfalt, die weder valide noch reliabel beurteilt werden können.

3.4 Methoden der Personalentwicklung

Ein Soll-Ist-Vergleich der Arbeitsergebnisse mit den angestrebten Zielen eröffnet wiederum den Einstieg in ein Führungsgespräch, bei dem geprüft wird, wer Soll-Ist-Abweichungen zu vertreten hat und welche Maßnahmen für die Zukunft ergriffen werden sollen.

Aus der generellen strategischen Orientierung gilt es dann, die kritischen Erfolgsfaktoren eines jeden Mitarbeiters zu bestimmen, nämlich diejenigen Tätigkeitsinhalte, die für den Erfolg oder Mißerfolg des Mitarbeiters insgesamt ausschlaggebend sind.

In einem Beratungs- und Förderungsgespräch werden die Stärken und Schwächen im abgelaufenen Zeitraum, vor allem hinsichtlich der Innovationserzielung hervorgehoben. Ferner wird festgelegt, welche Maßnahmen der Personalentwicklung erforderlich sind, um kritischen Erfolgsfaktoren in der Zukunft gewachsen zu sein. In dieser Hinsicht hat es sich gezeigt, daß über die berufsfachlichen Kenntnisse hinaus zur Kreativitätserzielung immer mehr interpersonelle (überfachliche) Fähigkeiten erforderlich sind [7]. Hinsichtlich Gruppen- und Team- sowie Konflikt- und Konsensfähigkeit, die mit zur Innovationsfähigkeit beitragen, wird allerdings in unserem Sy-

stem der Aus- und Weiterbildung kaum geschult.

4. Gestaltungsrahmen innovationsorientierten Managements

Die hier dargestellten Führungsmethoden für innovationsorientiertes Management zielen auf eine Systematik im Führungsprozeß ab, die von einer strategischen Orientierung des Management-Denkens ausgeht. Aus der Analyse strategischer Wettbewerbspositionen lassen sich für den einzelnen Mitarbeiter kritische Erfolgsfaktoren bei seiner Tätigkeit ableiten, die auf Innovationserzielung im Produkt- und Verfahrensbereich gerichtet sind. In einem Führungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert und damit die Grundlagen für transparente Erwartungen im Führungsprozeß gelegt. Auf diesen Grundlagen lassen sich operationale Zielvereinbarungen treffen, die hinsichtlich des Erreichens kontrollierbar sind und damit auch einen Zugang zur Leistungsbeurteilung eröffnen. In einem an die Leistungsbeurteilung sich anschließenden Beratungs- und Förderungsgespräch werden Stärken und Schwächen analysiert und entsprechende Maßnahmen der Personalentwicklung ergriffen, um neue kritische Er-

folgsfaktoren angehen zu können.

In der Systematik dieses Führungsprozesses wird immer auf das Überdenken der Tätigkeit hinsichtlich kritischer Erfolgsfaktoren, vor allem zur Innovationserzielung, abgestellt, was zu einem ständigen Intensivieren des Tätigkeitsbereiches führt. Diese Führungsmethoden bewahren davor, sich auf einer erfolgreichen Strategie auszuruhen, Wettbewerbsvorteile zu verlieren und dann in Mittelmäßigkeit abzusinken.

Der innovationsorientierte Führungsprozeß ist allerdings nur der generelle Rahmen der Organisation und Führung zur Innovationserzielung. In diesem Gestaltungsrahmen können weitere Instrumente innovationsorientierten Managements eingesetzt werden, wie Abb. 4 zeigt [8].

Während hier der Schwerpunkt auf die Anwendung von Führungsmethoden gelegt wurde, die einen systematischen innovationsorientierten Managementprozeß erreichen sollen, ergeben sich noch weitere Ansatzpunkte zur Innovationserzielung aus spezifischen Merkmalen von Betrieben, aus der Gestaltung der Organisationsstruktur, aus dem betrieblichen Umsystem sowie aus der Anwendung von Kreativitätstechniken. Diese Instrumente der Innovationserzielung können situationspezifisch zu einem innovationsfördernden Anreizsystem ausgestaltet werden [9].

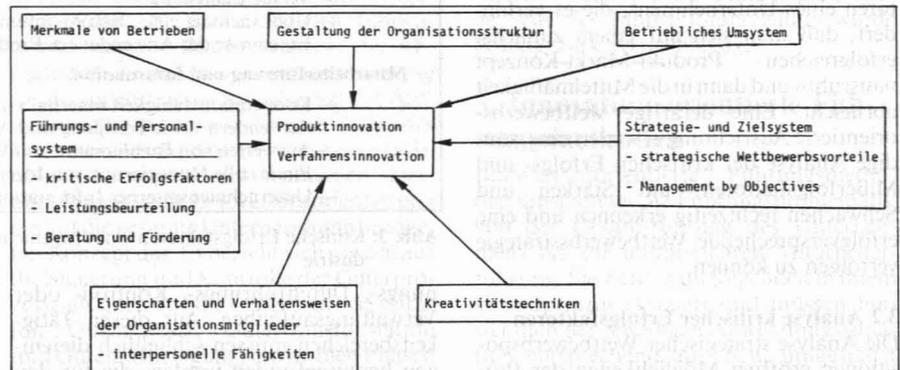


Abb. 4: Instrumente zur Innovationserzielung

Literatur:

- [1] Vgl. OECHSLER, W.A.: Voraussetzungen von Innovation und Kreativität, in: MACHARZINA, K.; OECHSLER, W.A. (Hrsg.): Personalmanagement II, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden 1977, S. 94ff.
- [2] Vgl. BERTHEL, J.: Verhindern Führungsdefizite Innovationen?, Innovationsorientierung in der Unternehmensführung, in: ZfO 56 (1987) 1, S. 6f.; ferner BERTHEL, J.: Aktives Personal-Management: Notwendiger Promotor für innovationsorientierte Unternehmensführung, in: DBW (1986) 6, S. 96ff.
- [3] Vgl. TÖPFER, A.: Innovationsmanagement, in: WIESELHUBER, N.; TÖPFER, A. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg/Lech 1984; ferner IFO-INSTITUT: Innovation in der Industrie, Struktur und Entwicklung der Innovationsaktivitäten 1979 — 1982, München 1985; PROGNOS AG Innovationstest 85: Ergebnisse, Basel 1985; ferner OECHSLER, W.A.; KERZEL, M.; SCHAIFERS, M.: Organisatorisch-institutionelle Grundlagen der Inno-

ventions- und Technologieberatung, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 52/1986.

- [4] Vgl. PORTER, M.E.: Competitive Strategy, New York 1980, S. 41f.
- [5] Vgl. dazu OECHSLER, W.A.: Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung, in: LIEBEL, H.J.; OECHSLER, W.A.: Personalbeurteilung: Neue Wege der Leistungs- und Verhaltensbewertung, Bamberg 1987.
- [6] Vgl. OECHSLER, W.A.: Personal und Arbeit, Einführung in die Personalwirtschaft, 2. Aufl., München — Wien 1987, S. 181ff.
- [7] Vgl. OECHSLER, W.A.: Personal und Arbeit, a.a.O., S. 199ff.
- [8] Vgl. THOM, N.: Innovations-Management, Herausforderungen für den Organisator, in: ZfO 52 (1983) 1, S. 10; ferner TÖPFER, A.: a.a.O., S. 391ff.
- [9] Vgl. auch BECKER, F.: Innovationsfördernde Anreizsysteme, Ein konzeptioneller Beitrag zu einem Innovationsmanagement, in: ZfP (1987) 1, S. 29ff.