

WOLFGANG SCHOLL / STEPHAN BEDENK /
SEBASTIAN KUNERT / HANNAH RAUTERBERG

Was macht Innovationsvorhaben erfolgreich?

Empirische Befunde und Implikationen für die Praxis

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts GI:VE erforschen Psycholog/innen an der Humboldt-Universität Bedingungen und Merkmale erfolgreicher Innovationsprojekte. Die bisherigen Untersuchungen zeigen, dass Innovationserfolge maßgeblich durch gute Wissens- und Koordinationsprozesse ermöglicht werden. Diese Prozesse können wiederum durch grundlegende Merkmale der Organisationskultur, wie Mitarbeiterorientierung, klare Ziele und Veränderungsbereitschaft gefördert werden. In Praxisprojekten unterstützen die Forscher/innen gemeinsam mit Berater/innen der artop GmbH (An-Institut der Humboldt-Universität) Unternehmen, diese innovationsförderlichen Prozesse und Merkmale in der Organisation zu verankern und zu verbessern.

Globaler Wettbewerb, steigende Technisierung und immer schneller wechselnde Kundenbedürfnisse haben das Thema »Innovation« in Konzernen, kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und zunehmend auch in öffentlichen Einrichtungen zu einem strategischen Imperativ werden lassen. Neben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen werden in vielen Unternehmen auch Verfahrensinnovationen diskutiert, das heißt Veränderungen in den organisationalen Prozessen und Arbeitsstrukturen, die in der Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern sollen.

Wie die praktische Realität jedoch zeigt, verlaufen bei weitem nicht alle Innovationsprojekte in Organisationen erfolgreich. Trotz teilweise hoher finanzieller, personaler und technischer Einsätze scheitern sie in vielen Fällen oder werden mangelhaft implementiert, so dass sie keine reale Verbesserung

für ein Unternehmen darstellen (vgl. Scholl, 2004; Van de Ven & Sun, 2011). Für Organisationen stellt sich daher die Frage, wie Bedingungen und Prozesse besser gestaltet werden können, damit Innovationsvorhaben erfolgreich ablaufen können.

Der GI:VE-Projektansatz

Am Institut für Psychologie beschäftigen sich Wissenschaftler/innen im BMBF-geförderten Projekt GI:VE genau mit dieser Frage. GI:VE steht dabei für »Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion«. Das Besondere am Projektansatz ist vor allem die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis: Im Rahmen des Projekts werden nicht nur Daten in Unternehmen erhoben und analysiert, sondern die gefundenen Ergebnisse gemeinsam mit Berater/innen der artop GmbH in die Unternehmen zurückgespiegelt und dort mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen besprochen. Durch den so stattfindenden Austausch von Wissenschaftler/innen, Berater/innen und Mitarbeiter/innen in Unternehmen können Interventionen konzipiert werden, die wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praktisch umsetzbar sind.

Ein Theoriemodell der Innovationsfähigkeit

Ausgangspunkt der Diagnose- und Interventionsansätze im GI:VE-Projekt ist ein Theoriemodell der Innovationsfähigkeit. In dem Modell werden sowohl *spezifische Prozesse*, die konkrete Innovationsvorhaben charakterisieren, als auch *allgemeine Merkmale* der Unternehmenskultur berücksichtigt (siehe Abb. 1).

Wichtige spezifische Prozessmerkmale von Innovationsvorhaben sind insbesondere der Umgang mit Wissen im Unternehmen sowie die Fähigkeit zur Koordination und zur konstruktiven Konflikt-handhabung (vgl. Scholl, 2004):

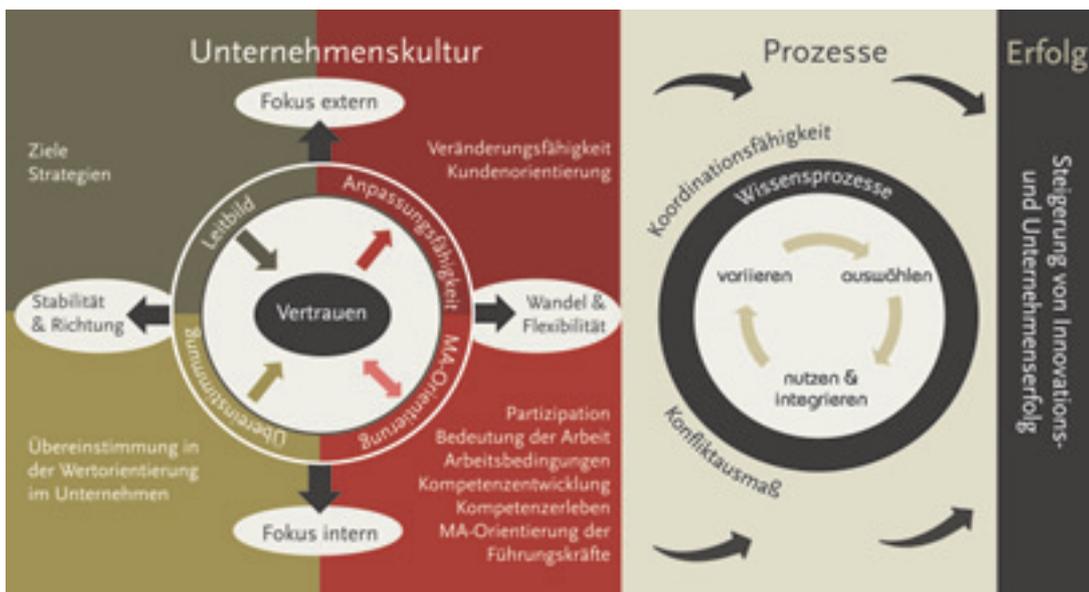


Abb. 1 Die Landkarte des GI:VE-Theorie-modells

Funktionierende *Wissensprozesse* stellen dabei das Fundament für erfolgreiche Innovationen dar. Nur wenn Mitarbeitende, Teams und Abteilungen in Unternehmen genügend Möglichkeiten haben, ihr Wissen einzubringen, auszutauschen und zu verbinden, können daraus neues Wissen und neue Ideen entstehen, die zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Produkte oder Verfahren genutzt werden können. Die *Koordinationsfähigkeit* ist in Innovationsprojekten wiederum besonders wichtig, da Innovationen in Unternehmen fast immer arbeitsteilig und in vielen Umsetzungsschleifen implementiert werden. Damit dies zielführend gelingen kann, müssen die verteilten Aktivitäten zwischen Mitarbeitenden, Teams und Abteilungen gut koordiniert und aufeinander abgestimmt sein. Als drittes wichtiges Prozessmerkmal berücksichtigt das Modell schließlich das *Konflikt ausmaß* und die *Konflikt handhabung* im Laufe von Innovationsprozessen. Denn unterschiedliche Meinungen und Interessendivergenzen führen bei fast allen Innovationsvorhaben irgendwann zu Konflikten. Für den Innovationserfolg sind dabei allerdings weniger die

Konflikte selber, als vielmehr die Konflikt handhabung entscheidend. Wie die Forschung zeigt, müssen Konflikte nicht immer schlecht sein: eine konstruktive Konflikt handhabung kann Innovationsvorhaben sogar positiv beeinflussen, wenn auf diesem Wege neue Ideen zum Vorschein kommen (Scholl, 2004, Kapitel 7).

Im GI:VE-Modell wird nun angenommen, dass diese Prozessmerkmale durch *allgemeine Merkmale der Unternehmenskultur* unterstützt werden können:

Ein von den Mitarbeitenden *geteiltes Leit bild*, das sich in klaren und nachvollziehbaren Zielen und Strategien ausdrückt, verleiht Sinn und liefert Orientierung bei der eigenen Arbeit. Eine hohe *Übereinstimmung in den Werten und Normen* stärkt das Gemeinschaftsgefühl, das die Grundlage für arbeitsteilige Großprojekte ist. *Mitarbeiterorientierung*, also gute Arbeitsbedingungen, Kompetenzerleben und die Möglichkeit bei wichtigen Entscheidungen eigenes Wissen einzubringen, fördern die Motivation und das Verantwortungsgefühl jedes

Mitarbeitenden. Hohe *Anpassungsfähigkeit* wiederum steht für die Bereitschaft einer Organisation und ihrer Mitglieder, für notwendige Veränderungen offen und bereit zu sein.

In den Mittelpunkt der unternehmenskulturellen Merkmale rückt das GI:VE-Modell schließlich die Ressource *Vertrauen*. Denn bei Innovationen, die per Definition neu (innovare = erneuern) und damit risikoreich und nur partiell planbar sind, bildet Vertrauen die stabilitätsbildende Grundlage für die gemeinsame Arbeit.

Empirische Befunde zum GI:VE-Modell

Im GI:VE-Projekt wurde nun der Frage nachgegangen, ob sich das aufgestellte Modell auch empirisch bewähren würde. Auf Grundlage des Modells wurde dazu ein Fragebogen entwickelt, der es erlaubt, die beschriebenen Einflussfaktoren sowie Maße für den Erfolg von Innovationsvorhaben in Organisationen zu erheben. Mitarbeitende kooperierender Unternehmen konnten über einen Online-Link den Fragebogen ausfüllen. Die eingegangenen Fragebögen wurden im Anschluss von den GI:VE-Wissenschaftler/innen ausgewertet und an die Unternehmen

zurückgeschickt. Auf diesem Wege konnten die Unternehmen eine differenzierte Diagnose der eigenen Innovationsfähigkeit erhalten – ein Angebot, das mittlerweile über 100 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe genutzt haben.

Gleichzeitig konnten die so gewonnenen Daten zur empirischen Prüfung des Theoriemodells verwendet werden. Über verschiedene Unternehmensstichproben zeigte sich, dass die theoretischen Annahmen des Modells durch die Daten gut bestätigt werden (vgl. Scholl, 2012; im Druck). Bei den Wissensprozessen waren es vor allem Kreatives Problemlösen und Verteilte Führung (d.h. vielfache Führungsaktivitäten auch ohne Vorgesetztenposition), die den Erfolg von Innovationen und damit die Innovationsfähigkeit auf Unternehmensebene befördern. Des Weiteren wichtig waren die Koordinationsfähigkeit und indirekt auch eine optimale Konfliktbehandlung, bei der Konflikte weder vermieden, noch durch Machtausübung erledigt werden, sondern durch offene Diskussion der Differenzen und durch Zusammenarbeit. Auch konnte empirisch gezeigt werden, dass sich die Prozessaspekte durch spezifische Ausprägungen organisa-

Abb. 2
Beispielitems aus dem GI:VE-Fragebogen: Hohe Zustimmungen deuten auf eine innovationsförderliche Organisationskultur hin.

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teilweise zu	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu
Ich kann meine Arbeit so ausführen, wie ich es für am besten halte. ¹	<input type="radio"/>				
Ich komme gut an alle notwendigen Informationen heran. ²	<input type="radio"/>				
Eine hohe Kundenzufriedenheit hat bei uns einen zentralen Stellenwert, an dem wir unser Handeln ausrichten. ³	<input type="radio"/>				
Die Ziele des Unternehmens sind realistisch und erreichbar. ⁴	<input type="radio"/>				
Meine Führungskraft ist geradlinig, glaubwürdig, verlässlich. ⁵	<input type="radio"/>				

¹Partizipation | ²Arbeitsbedingungen | ³Kundenorientierung | ⁴Zielklarheit und -identifikation | ⁵Vertrauen in die Integrität der Führungskraft

tionskultureller Merkmale positiv beeinflussen lassen: Insbesondere klare Unternehmensziele und -strategien, mit denen sich die Mitarbeitenden identifizieren, Kundenorientierung, die Bereitschaft für Veränderungen bei den Mitarbeitenden sowie eine als bedeutsam wahrgenommene Arbeit begünstigen erfolgreiche Innovationsprozesse.

Vertrauen korrelierte mit fast allen anderen im Fragebogen erhobenen Modellvariablen statistisch sig-

nifikant und scheint vor allem ein Indikator für allgemein gute Bedingungen in Unternehmen zu sein.

Praxistransfer

Um im Sinne der Projektmaxime die gewonnenen Erkenntnisse nun bestmöglich in die Innovationspraxis der einzelnen Unternehmen zu transferieren, gibt es im Rahmen des GI:VE-Projekts stets ein auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitte-

Ausbildung zum InnovationsPromotor

Das Ziel der Ausbildung zum/zur Innovationspromotor/in ist es, die Teilnehmenden zu befähigen, die Erfolgsaussichten von Innovationsideen und Prozessen deutlich zu steigern. Der wissenschaftlich fundierte und erfolgreich evaluierte Lehrgang richtet sich an Geschäftsführer/innen, Assistenten der Geschäftsführung, Innovationsbeauftragte, Planer und Organisationsentwickler aus Unternehmen, Entwicklungs- und Planungsbeauftragte aus öffentlichen Einrichtungen, an Innovationen interessierte Betriebsräte sowie an andere motivierte Innovationstreiber. Die Teilnehmer/innen werden zu Expert/innen für Innovationen in ihrer Organisation. Mit dieser Schlüsselrolle können sie zur nachweisbaren und nachhaltigen Verbesserung der Innovationskraft des Unternehmens beitragen. Sie können eigene Innovationsprojekte und -probleme in die Ausbildung einbringen, gelungene und misslungene Innovationsprozesse gemeinsam diskutieren und Erfahrungen teilen. In einem eigenen, selbst ausgewählten Projekt wird das Gelernte sofort in die betriebliche Praxis übertragen.

Die Ausbildung besteht aus zehn Zwei-Tages-Seminaren, die aufeinander aufbauen (160 Ausbil-

dungsstunden). Eine Ausbildungsgruppe umfasst maximal 15 Personen, die über die gesamte Zeit zusammenarbeiten. Alle Module werden von jeweils zwei erfahrenen Berater/innen der artop GmbH durchgeführt, die seit vielen Jahren an der Nahtstelle zwischen angewandter Forschung in der Wissenschaft und praktischer Umsetzung in der Wirtschaft arbeiten. Externe Expert/innen bringen zusätzliches Know-How ein.

Mehr Informationen zur Ausbildung, zu den Trainer/innen und zur empirisch nachgewiesenen Wirksamkeit erhalten Sie auf Nachfrage unter

- innovationspromotor@artop.de oder im
- **Internet:** www.vertrauenkultur-innovation.de/ Innovationspromotorausbildung



Abb. 3 Teilnehmer/innen der Innovationspromotorausbildung bei einer Übung

nes Survey-Feedback, also die Rückmeldung der unternehmensspezifischen Ergebnisse an die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Im Workshop-Format können auf diese Weise Stärken und Defizite in den innovationskritischen Bedingungen besprochen, Meinungen abgeglichen, erste Veränderungsvorschläge gesammelt und die Bereitschaft zum Wandel initiiert werden. Als sehr hilfreich erweist sich dabei ein Benchmark, das das GI:VE-Team beim Survey-Feedback anbietet: Der Benchmark zeigt die Ausprägung der einzelnen innovationsrelevanten Prozess- und Bedingungsvariablen im Vergleich zu den gemittelten Werten aller anderen Unternehmen an. Aufbauend auf der Datenrückspiegelung besteht zusätzlich die Möglichkeit einer umfassenden Beratung, so dass auch die Umsetzung der gefundenen Potentiale begleitet und moderiert wird.

Da ist beispielsweise ein europaweit agierender Entsorgungsbetrieb, in dessen Abteilung für das Wertstoffmanagement die Probleme der 65 Mitarbeitenden besonders in einem nicht von allen geteilten Leitbild, der unsystematischen Ideenerfassung und einer innovationshemmenden Projektkultur lagen. Gemeinsam mit einem Wissenschaftler der HU sowie einem Berater der artop GmbH wurde ein Steuerkreis innerhalb der Firma eingerichtet, im Rahmen dessen ein Maßnahmenplan entworfen und zeitlich getaktet wurde. Durch diesen konnten bis heute die Durchführung mehrerer Strategieworkshops, die teilweise Neuausrichtung der Geschäftsführeraktivitäten sowie eine generelle Reflexion der betriebsinternen Wissens- und Informationsflüsse initiiert werden. Eine Besonderheit lag in der Entwicklung und Implementierung eines firmenspezifischen Innovationsmanagementtools, das es seitdem erlaubt, die systematisch erhobenen Ideen der Mitarbeitenden, Partner und Kunden an die Strategie des Unternehmens zu kop-

plern, um so Veränderungen und Fortentwicklungen des Unternehmens effektiver zu gestalten.

Ein ganz anderes Beispiel liefert die Arbeit in einer Software-Firma aus Berlin mit 15 Mitarbeitenden. Nach Fragebogen, Interviews und Datenrückspiegelung entpuppten sich die schiere Menge, das Image und das Management der dortigen Innovationsprojekte als veränderungsbedürftig. Im entsprechenden Maßnahmenplan lag der Fokus auf der Stärkung kollegialer Austauschprozesse und verbesserter Arbeitsstrukturen durch Supervision und Projekttandems, einer systematischen (auch monetären) Nutzevaluation abgeschlossener Vorhaben sowie einer Neudefinition des Aufgabenspektrums der bereits etablierten Innovationsmanagerin.

Kooperationsmöglichkeiten für Organisationen

Das Angebotsspektrum des GI:VE-Projekts steht auch weiteren interessierten Organisationen zur Verfügung, die sich ebenfalls einem erhöhten Innovations- und Veränderungsdruck ausgesetzt fühlen. So ist es nach wie vor möglich, kostenfrei den Online-Fragebogen als Analyseinstrument für sich zu nutzen. Die eigenen Daten samt eines Benchmarks, der sich aus den gemittelten Werten der anderen teilnehmenden Organisationen berechnet, bekommen Unternehmen innerhalb weniger Tage als praxisnah aufbereiteten Managementreader zurück. Darüber hinaus startet im Frühjahr ein neuer Ausbildungsgang zum InnovationsPromotor (siehe Info-Box). Weitere Informationen zum Projekt, zu Forschungsergebnissen und zu den beteiligten Personen sind im Internet nachzulesen unter www.vertrauenkultur-innovation.de

Literaturverzeichnis

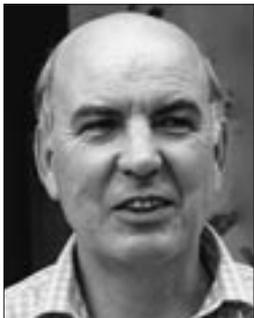
Scholl, W. (2004). Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. Göttingen: Hogrefe.

Scholl, W. (2012). Welche Rolle spielt Vertrauen in Innovationsprozessen? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme – Wege zur gesunden, effizienten und sicheren Arbeit (973–977). Dortmund: GfA-Press.

Scholl, W. (im Druck). Bedingungen der Innovationsfähigkeit kleiner professioneller Dienstleistungs-

unternehmen. Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik.

Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 59–74.



Prof. Dr. Wolfgang Scholl

Jg. 1944. Bac. theol. 1969, Zweitstudium Psychologie und Sozialwissenschaften, Dr. phil. 1975; BWL-Assistent 1975; Fachreferent bei Siemens 1983; 1984 C3-Professur Universität Göttingen; 1993–2009 C4-Professur für Organisations- und Sozialpsychologie an der Hum-

boldt-Universität. Forschungen zu Einfluss, Macht und Konflikt-handhabung; Zusammenarbeit in Gruppen und Organisationen; Innovationsprozesse. 1995 Initiierung und Mitgründung von artop, An-Institut seit 1997. Projektleiter von GI:VE.

E-Mail: schollwo@cms.hu-berlin.de



Dr. Sebastian Kunert

Jg. 1978, Dipl.-Psych. 2006, Dr. rer. nat. 2011 an der Humboldt-Universität zu Berlin; seit 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität; seit 2012 Hauptamtliche Lehrkraft an der Hochschule für Gesundheit und Sport; freiberuflicher Verhaltenstrainer und

Organisationsberater; Forschung zu Innovation, Evaluation und Ökonomie psychologischer Dienstleistungen.

E-Mail: sebastian.kunert@hu-berlin.de



Stephan Bedenk

Jg. 1984. Dipl.-Psych. an der Universität Mannheim 2010; seit 2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität und im GI:VE-Projekt; Lehraufträge an weiteren Hochschulen zu den Themen Entscheidungsforschung und empirische Forschungsmetho-

den. Forschung zu Innovation sowie individueller und organisationaler Entscheidungsfindung.

E-Mail: stephan.bedenk@hu-berlin.de



Hannah Rauterberg

Jg. 1986. Studium der Psychologie an der La Sapienza, Rom und der Humboldt-Universität zu Berlin; seit 2010 studentische Mitarbeiterin im GI:VE-Projekt; 2011/12 Ausbildung zur Kommunikations- und Verhaltenstrainerin; Forschung: Mehrebenenmodelle/ Individu-

elle und Organisationale Einflussfaktoren von Innovationserfolg.

E-Mail: hannah.rauterberg@cms.hu-berlin.de

Kontakt

Humboldt Universität zu Berlin
 Institut für Psychologie
 Projektbüro GI:VE
 Rudower Chaussee 18
 D-12489 Berlin
www.vertrauenskultur-innovation.de