

Benjamin Schültz

Inhaltsverzeichnis

2.1 Promotoren als Innovatoren und Kulturgestalter 14

2.1.1 Bedeutung von Promotoren für erfolgreiche Innovation 14

2.1.2 Leistungsbeiträge und Kompetenzen von Promotoren 15

2.1.3 Promotoren als Gestalter einer innovationsförderlichen Organisationskultur ... 18

2.1.4 Merkmale einer innovationsförderlichen Organisationskultur 19

2.2 Promotorenentwicklung 21

2.2.1 Vier Schritte der Promotorenentwicklung 21

2.2.2 Analyse der Innovationsstrategie und der Innovationsbarrieren 21

2.2.3 Definition von Promotorenkompetenzen 23

2.2.4 Identifikation von Promotoren 23

2.2.5 Kompetenzentwicklung bei Promotoren 24

2.2.6 Das Innovation Board: Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und
Organisationsentwicklung 25

Quellenangaben 26

Zusammenfassung

Um innovativ zu agieren, brauchen Organisationen mehr als ein Innovationsmanagementsystem. Engagierte und kompetente Personen sind unerlässlich, um Innovationsprojekten zum Erfolg zu verhelfen. Der Autor beschreibt in diesem Kapitel mehrere solcher Promotorenrollen mit ihren Leistungsbeiträgen und erfolgskritischen Kompetenzen. Darüber hinaus wird der Einfluss der Promotoren auf die Gestaltung einer innovationsförderlichen Organisationskultur skizziert. Ein Rahmenprogramm zur Kompetenzentwicklung bei Promotoren in Organisationen ermöglicht es Personalver-

B. Schültz (✉)
Bamberg, Deutschland
E-Mail: schueltz@atrain.de

antwortlichen und Beratern, diese wichtigen Innovatoren gezielt zu identifizieren und zu fördern.

2.1 Promotoren als Innovatoren und Kulturgestalter

2.1.1 Bedeutung von Promotoren für erfolgreiche Innovation

Innovation ist im frühen 21. Jahrhundert eines der wichtigsten Ziele vieler Organisationen. In einer jährlichen Umfrage der Boston Consulting Group unter über 1.500 Unternehmen gaben in den Jahren 2005 bis 2012 zwischen 64 und 76 % der Befragten an, dass Innovation für sie eines der drei entscheidenden strategischen Unternehmensziele sei (Taylor et al. 2012). Entsprechend groß sind die Anstrengungen, die organisationale Innovationsfähigkeit zu steigern. Der Schwerpunkt liegt dabei häufig auf der Etablierung innovationsförderlicher Strukturen, Systeme und Prozesse. Beispiele sind Innovationsmanagementsysteme, Produktentwicklungsprozesse oder aktuelle Formen des betrieblichen Vorschlagswesens (Hauschildt und Salomo 2011).

Wenn Organisationen allerdings einseitig auf diese Art Maßnahmen vertrauen, stoßen sie regelmäßig auf Probleme. Zum einen scheitern Innovationsvorhaben häufig an Barrieren, die nicht durch falsche oder fehlende Strukturen entstehen, sondern durch Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. Diese Verhaltensweisen sind geprägt durch die in der Organisation vorherrschende Kultur. Zu ihnen zählen unter anderem fehlende Zusammenarbeit und Wissensegoismen, Konflikte zwischen verschiedenen Bereichen, die systematische Ablehnung jeglicher neuer Ideen und starke Risikovermeidung. Zum anderen sind Projekte mit hohem Innovationsgrad sehr schwer plan- und steuerbar. Ganz gleich wie flexibel die Strukturen und Prozesse in der Organisation sind, es wird immer ausdauernde und kompetente menschliche Akteure brauchen, die über den formalen Rahmen hinaus die richtigen Entscheidungen treffen, Probleme lösen und komplexe Abläufe steuern.

In der Innovationsforschung wird seit langem die Bedeutung hochengagierter und kompetenter Personen betont, die sich für Innovationsvorhaben einsetzen und diese zum Erfolg führen.

In der angelsächsischen Literatur wird vom „Champion of Innovation“ gesprochen (Howell et al. 2005), die deutschsprachige Literatur geht von mehreren Personen aus, die gewöhnlich als „Innovationspromotoren“ (Witte 1999) bezeichnet werden. Sowohl Champions als auch Promotoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich für ein bestimmtes Innovationsvorhaben leidenschaftlich einsetzen und bei Barrieren und Widerständen die nötige Kompetenz und Ausdauer aufweisen, diese zu überwinden. Im Promotorenmodell wird darüber hinaus davon ausgegangen, dass mehrere Personen mit sich ergänzenden Rollen und Kompetenzen zusammenfinden und als Promotorenteam agieren.

2.1.2 Leistungsbeiträge und Kompetenzen von Promotoren

Den Kern eines Promotorenteams bilden ein sogenannter Macht- und ein Fachpromotor (Witte 1973).

Beim Machtpromotor handelt es sich zumeist um eine Führungskraft in ranghoher Position. Er erbringt Leistungsbeiträge zum Innovationsvorhaben, unter anderem, indem er Innovationsziele und -strategien formuliert, Innovationsvorhaben auf ihre strategische Passung hin analysiert, erfolgversprechende Vorhaben mit geeigneten Ressourcen ausstattet und ihren Fortschritt evaluiert. Ein zweites Handlungsfeld besteht in der Einflussnahme zugunsten von Innovationsvorhaben. Der Machtpromotor überzeugt wichtige Entscheider, setzt Anreize für das Vorhaben und löst Widerstände auf.

Um dies leisten zu können, benötigt der Machtpromotor hohe Ausprägungen einer ganzen Reihe von Kompetenzen. Auf der kognitiven Seite besitzt er ein tiefes Verständnis bereits existierender Ziele und Strategien der Organisation, kann komplexe Sachverhalte analytisch durchdringen sowie zielorientiert und unternehmerisch denken. Auf der personalen Ebene verfügt ein erfolgreicher Machtpromotor über Bewältigungsmechanismen, die es ihm erlauben, mit hoher Unsicherheit, unklarer Informationslage und schnellen Veränderungen umzugehen. Er ist bereit, durchdachte Risiken einzugehen. Auf der sozial-kommunikativen Ebene zeichnet sich ein effektiver Machtpromotor durch die Kompetenz aus, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, unter anderem, indem er mit seinem Verhalten Vorbild ist. Er kann andere, insbesondere Personen mit Bedenken, argumentativ begeistern und positive Emotionen vermitteln.

Der Fachpromotor bringt das Fachwissen und die technische Expertise in den Innovationsprozess ein. Ein wichtiger Leistungsbeitrag besteht darin, dass er kreative Ideen generiert beziehungsweise bei bereits bestehenden Ideen in der Lage ist, deren technisches Potential und Machbarkeit zu evaluieren. Er ist es auch, der basierend auf der Idee die einzelnen technischen Lösungsschritte erarbeiten kann. Falls die Entwicklung ins Stocken gerät, findet er alternative Problemlösungen. Wichtige Schnittstellentätigkeiten beinhalten die Übersetzung der technischen Gegebenheiten in eine einfache, für andere Beteiligte verständliche Sprache. Der Fachpromotor liefert zudem die technische Argumentation für das Innovationsvorhaben und kann so helfen, andere von der Sache zu überzeugen.

Die der Leistung des Fachpromotors zugrunde liegenden Kompetenzen bauen auf seinem großen und stimmigen Fachwissen auf. Alleine sich dieses Wissen anzueignen und mit der unüberschaubaren Menge an Forschung, Trends und Publikationen auf dem neuesten Stand zu halten, stellt eine Kompetenz für sich dar. Das gilt für viele Branchen wie zum Beispiel Computertechnologie, Biotechnologie und Pharmazie. Das überlegene Fachwissen verknüpft der Fachpromotor mit zwei kognitiven Kompetenzen. Zum ersten der Fähigkeit, kreative, neue Ideen zu generieren. Zum anderen mit der Fähigkeit zum „Critical Thinking“, also einem Denkstil, der durch systematisches, wissenschaftliches Vorgehen Annahmen sehr genau prüft und bewertet und so zu funktionierenden Denkmodellen der Realität kommt. Auf der personalen Seite verfügt ein erfolgreicher Fachpromotor über die Kompetenz, sich und seine Arbeit so zu managen, dass er ausreichend Zeit und Energie hat, sich tiefgehend und ungestört mit oben genannten Aufgaben zu befassen. Dazu gehört unter anderem die Fähigkeit, sinnvoll zu priorisieren sowie die eigene Arbeit gegen Stör-

faktoren abzuschirmen. Auf der sozial-kommunikativen Ebene gelingt es dem Fachpromotor, Sachverhalte klar, prägnant und für Laien verständlich darzustellen. Er überzeugt bei seiner Argumentation für eigene Lösungen und Vorgehensweisen.

Im Normalfall werden Innovationsvorhaben über längere Zeiträume, in komplexen Organisationsstrukturen im Zusammenspiel mit einer Vielzahl von Beteiligten umgesetzt. Unter diesen Bedingungen stellt der Prozesspromotor (Hauschildt und Chakrabarti 1988) eine entscheidende Ergänzung zum Macht- und Fachpromotor dar. Der Prozesspromotor ist der operative Steuermann im rauen Fahrwasser der Projektumsetzung. Seine Leistung besteht unter anderem darin, dass er die Umsetzung des Innovationsvorhabens plant und steuert, den Informationsfluss zwischen den Beteiligten fördert und für das Innovationsvorhaben wirbt. Für eine differenziertere Darstellung der Leistungsbeiträge des Prozesspromotors s. Schültz, „Führen im Projekt – Ein Kompetenzentwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben“, in diesem Band.

Um derart komplexe Abläufe erfolgreich zu koordinieren, müssen Prozesspromotoren über die kognitive Kompetenz verfügen, vorausschauend, detailliert, stimmig und zugleich äußerst flexibel zu planen. Auf der personalen Ebene sind erfolgreiche Prozessmanager durch psychische Mechanismen gekennzeichnet, die ihnen bei ausbleibendem Erfolg und wiederholten Rückschlägen helfen optimistisch und handlungsorientiert zu bleiben. Zur effektiven Koordination der Beteiligten nutzen sie sozial-kommunikative Fähigkeiten und Netzwerkfähigkeiten. Zu nennen wären unter anderem die Fähigkeit Kontakte aufzubauen und zu pflegen, Personen zutreffend einzuschätzen und die Kommunikation an die jeweilige Zielgruppe anzupassen. Sie sind zudem in der Lage, anderen Beteiligten bei Problemen und Rückschlägen Zutrauen in die Sache zu geben und sie zum Weitermachen zu motivieren. Da Prozesspromotoren häufig nicht die formalen Vorgesetzten der am Projekt Beteiligten sind, kommen Fähigkeiten der moderierenden Führung entscheidende Bedeutung zu.

Entscheider bevorzugen häufig Ideen, die innerhalb der eigenen Organisation entstanden sind. Allerdings wird ein Großteil der wichtigen Neuerungen nicht innerhalb einer einzelnen Organisation ersonnen und umgesetzt, sondern außerhalb. Auch wenn es für die Mitglieder einer Organisation schwierig zu akzeptieren ist, besteht ein wichtiger Teil des Innovationserfolges darin, Ideen und Anregungen am Markt, bei Wettbewerbern, Zulieferern, Kunden, Forschungseinrichtungen und weiteren Organisationen früh zu erkennen und dann angepasst zu übernehmen. Der Promotor, der dies ermöglicht, ist der Beziehungspromotor (Kirchmann 1994). Der Beziehungspromotor erreicht, selektiert und vermittelt externe Innovationspartner. Er plant und steuert die Zusammenarbeit mit diesen externen Partnern bei der Umsetzung des Vorhabens und fördert den Informationsfluss. Er motiviert zur Zusammenarbeit und überbrückt persönliche, räumliche und fachliche Distanzen. Seine Leistungsbeiträge ähneln zum Teil denen des Prozesspromotors. Der Prozesspromotor hat allerdings eher einen internen Wirkungsfokus, während der Beziehungspromotor seinen Schwerpunkt auf die Vernetzung der Organisation nach außen legt.

Ähnlich den Prozesspromotoren besteht die kognitive Kompetenz des Beziehungspromotors unter anderem daraus, eine funktionierende Planung zu erstellen und flexibel anzupassen. Die spezielle Herausforderung liegt in der Koordination von sehr verschiedenen Beteiligten aus unterschiedlichen Organisationen. Um unterschiedliche Personen und Interessen erfolgreich zusammenzubringen, müssen Beziehungspromotoren auf der perso-



Abb. 2.1 Das Promotorenteam mit spezifischen Leistungsbeiträgen und Beispielkompetenzen

nen Ebene über hohe persönliche Souveränität verfügen, die es ihnen erlaubt, eine gute Balance aus Durchsetzungsstärke und Kompromissfähigkeit zu finden. Im sozial-kommunikativen Bereich benötigen Beziehungspromotoren die Fähigkeit, große Netzwerke aufzubauen und aufrecht zu erhalten sowie Kooperationspartner bezüglich ihrer fachlichen Kompetenz und persönlichen Profils zutreffend einzuschätzen. Um sehr unterschiedliche Kooperationspartner zusammenzubringen, bedarf es zudem hoher Kompetenz beim Aufbau von Vertrauen, sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene.

Abbildung 2.1 zeigt das Promotorenteam mit seinen zentralen Leistungsbeiträgen und ausgewählten Kompetenzen.

Eine zentrale Aussage der Promotorentheorie besteht darin, dass das Zusammenspiel dieser Promotoren die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsvorhaben vergrößert. Ergebnisse empirischer Studien unterstützen diese Annahme (z. B. Hauschildt und Kirchmann 2001). Dabei ist zu beachten, dass je nach Art der Innovation verschieden zusammengesetzte Promotorenteams am erfolgreichsten agieren (Gemünden et al. 2007).

Eine Kernaufgabe von Promotoren besteht darin, einzelne Innovationsvorhaben gegen Widerstände – in Form von Innovationsbarrieren – zum Erfolg zu führen. Um eine Metapher zu verwenden: Ähnlich einem Hürdenspringer überwinden Promotoren die Barrieren durch Einsatz von Kraft und Kompetenz.

2.1.3 Promotoren als Gestalter einer innovationsförderlichen Organisationskultur

Man kann sich nun die Frage stellen: Wenn das Überwinden der Innovationsbarrieren immer wieder Energie kostet, können Promotoren dann auch einen Beitrag leisten, diese Hürden dauerhaft zu verringern?

Damit wird eine zweite Aufgabe von Promotoren angesprochen. Es soll argumentiert werden, dass Promotoren neben ihrem Einsatz für konkrete Innovationsvorhaben auch an der Gestaltung einer innovationsförderlichen Organisationskultur mitwirken und so Innovationsbarrieren dauerhaft abgebaut werden können.

Für die Aussage, dass Promotoren auch einen Anteil an der Gestaltung der Organisationskultur haben, sprechen eine Reihe von theoretischen Überlegungen. Sie beruhen auf der Annahme, dass die Organisationskultur zwar nicht frei zu gestalten oder gar zu „managen“ ist, aber dennoch durch den Einfluss von Schlüsselpersonen schrittweise veränderbar.

Vorbildfunktion der Promotoren Innovationsvorhaben sind in der Regel in der Organisation gut sichtbar. Die Promotoren spielen eine Führungsrolle in diesen Vorhaben. Daher kann ihr innovationsförderliches Verhalten, zumal wenn es erfolgreich ist, eine Vorbildwirkung entfalten.

Ressourcen und Kompetenzen der Promotoren Jeder Promotor verfügt über Ressourcen und Kompetenzen, die ihm große Einflussmöglichkeiten auf die Organisation geben. Der Machtpromotor zum Beispiel verfügt über formale Entscheidungsmacht und der Prozesspromotor hat ein ausgedehntes Netzwerk an Kontakten. Diese Eigenschaften ermöglichen es den Promotoren, nicht nur Wirkung in einzelnen Innovationsvorhaben zu entfalten, sondern auch Einfluss auf die Gestaltung der Organisationskultur zu nehmen.

Motivation der Promotoren Jeder Promotor, der wiederholt Innovationsprojekte in der Organisation realisieren möchte, hat ein Interesse an einer Innovationskultur, da diese seinen Einsatz einfacher und den Erfolg wahrscheinlicher macht. In den Aufbau einer solchen Kultur zu investieren, kann also lohnenswert sein.

Aus einer praxisnahen Human Resources Sicht spricht vor allem ein Argument dafür, Promotoren auch in der Kulturgestaltung einzusetzen. Die Förderung von Personen ist ein langwieriger und aufwändiger Prozess. Personalabteilungen können daher meist nur eine sehr begrenzte Zahl an Personen intensiv fördern. Promotoren sind gute Multiplikatoren, sie erreichen viele weitere Personen in der Organisation. Personalverantwortliche sind daher gut beraten, diese Möglichkeit zu nutzen und durch Promotorenförderung nicht nur einzelne Innovationsprojekte erfolgreicher zu machen sondern gleichzeitig einen Beitrag zum Aufbau einer Innovationskultur zu leisten. Das heißt allerdings im Kehrschluss nicht, dass sich eine Innovationskultur alleine durch Promotorenförderung gestalten lässt.

Abb. 2.2 Systematisierungsansatz innovationsrelevanter Kulturdimensionen



2.1.4 Merkmale einer innovationsförderlichen Organisationskultur

Warum kommt der Organisationskultur eine so große Bedeutung zu? Eine innovationsförderliche Organisationskultur gilt als wichtige Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Organisationen (z. B. McLean 2005). Es ist die Kultur, die mittels geteilter Werte und Normen das Verhalten Einzelner und den Umgang miteinander steuert und so die Rahmenbedingungen zur Entstehung von Innovationen schaffen oder auch blockieren kann. Um im Bild der Promotorentheorie zu bleiben: Die Kultur kann Innovationsbarrieren massiv verstärken oder minimieren.

Der Organisationskultur wird in der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis schon lange Aufmerksamkeit geschenkt. Aber obwohl eine relativ große Zahl einzelner Aspekte einer Kultur theoretisch und empirisch mit Innovativität in Verbindung gebracht werden konnten, existieren wenige Modelle, die diese Befunde systematisieren. Abbildung 2.2 zeigt einen Systematisierungsansatz häufig genannter innovationsrelevanter Kulturdimensionen. Die Darstellung basiert auf einer umfangreichen Forschungsarbeit von Liebeherr (2009) und ist durch eine eigene Literaturübersicht ergänzt.

Auf der **Ebene einzelner Mitarbeiter** spielt der wahrgenommene unternehmerische Freiraum eine wichtige Rolle. Er wird unter anderem beeinflusst vom eigenen Handlungsspielraum, der Leistungsorientierung, Risikobereitschaft, Identifikation des Einzelnen mit der Organisation und der Bereitschaft, selbsttätig Verantwortung zu übernehmen.

In **Führungsbeziehungen** wird vor allem der transformationalen Führung (Judge und Piccolo 2004) eine wichtige Rolle für das Ausmaß an Kreativität und innovativem Verhalten der Mitarbeiter zugesprochen. Dieser Führungsstil ist geprägt durch eine Werthaltung, in der Führungskräfte durch Vorbild führen („Idealized Influence“), eine Vision

des angestrebten Ziels entworfen und gemeinsam darauf hingearbeitet wird („Inspirational Motivation“). Durch das Schaffen einer intellektuell herausfordernden Atmosphäre („Intellectual Stimulation“) werden Kreativität und inhaltliche Auseinandersetzungen angeregt. Zugleich wird in besonderem Maße auf die Bedürfnisse und Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters eingegangen („Individualized Consideration“).

Auf der **Teamebene** spielen die Kommunikation sowie Aspekte der Kooperation und des Umgangs mit Konflikten eine Rolle. Offene Kommunikation, die Bereitschaft zur Kooperation und der konstruktive Umgang mit Konflikten werden betont und dabei die besondere Bedeutung von vertrauensbildenden Prozessen hervorgehoben.

Bei Betrachtung der **organisationalen Ebene** sind Überzeugungen und Verhaltensmuster zum Umgang mit Fehlern, Diversität und Grenzen der eigenen Organisation entscheidend. Es kommt darauf an, neben einer Ergebnisorientierung auch eine Lernzielorientierung zu etablieren, d. h. Fehler zuzulassen und das Lernen zu begünstigen. Diversität muss als Ressource erkannt und ihr kreatives Potential nutzbar gemacht werden. Der Rahmen der eigenen Organisation sollte durchlässig werden, Impulse von und nach außen sollten der Normalfall in Innovationsprozessen werden.

Einen vielversprechenden Ansatz zur Systematisierung der unterschiedlichen Elemente einer innovationsförderlichen Kultur haben Schmitt und Laux unter dem Begriff der transformationalen Innovationskultur vorgelegt (Laux und Schmitt 2010). Sie gehen im Kern davon aus, dass transformationale Beziehungen nicht nur in der direkten Führungsbeziehung eine wichtige Rolle spielen, sondern sich auf alle Ebenen des Unternehmens verallgemeinern lassen. Eine ausführlichere Darstellung des Ansatzes findet sich bei Schmitt, Strothmann und Goepel, „Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur“, in diesem Band. Das Modell bietet den Vorteil hoher Konsistenz, da es den in der Führungsforschung gut belegten Gedanken der „Transformationalität“ auf alle Unternehmensebenen bezieht. Allerdings muss das Modell in Zukunft weiter ausgearbeitet werden, um die Merkmale einer solchen Kultur präziser aufzuzeigen.

Für das Kompetenzprofil von Promotoren lassen sich vor allem zwei Schlüsse aus diesen Beschreibungen einer Innovationskultur ziehen: Zum einen wird deutlich, dass viele der Kompetenzen, die weiter oben als erfolgskritisch bei der Durchführung einzelner Innovationsvorhaben beschrieben wurden, zugleich auch helfen können, eine innovationsförderliche Kultur zu gestalten. Zum anderen müssen im Promotorenprofil Führungskompetenzen stärker betont werden. Sie spielen eine entscheidende Rolle für Innovation und den Aufbau einer Innovationskultur (Stempfle 2011; Isaksen und Tidd 2006). Dazu gehören unter anderem die Fähigkeiten, eine sinnstiftende Vision für die Organisation zu entwerfen und zu vermitteln, eine intellektuell herausfordernde und stimulierende Arbeitsumgebung zu schaffen, auf einzelne Mitarbeiter individuell einzugehen und sie in ihrer Entwicklung gezielt zu fördern.

2.2 Promotorenentwicklung

2.2.1 Vier Schritte der Promotorenentwicklung

Promotoren existieren in Organisationen und ihr Einsatz kann den Erfolg von Innovationsvorhaben entscheidend beeinflussen. Das konnte die Forschung eindrücklich zeigen. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass Promotoren einen wichtigen Beitrag zur Stärkung einer Innovationskultur leisten. Folglich wäre anzunehmen, dass sich Organisationen, insbesondere das Human Resource Management, ausgiebig und systematisch um diese Zielgruppe kümmern. Tatsächlich sind aber nur wenige Ansätze zur gezielten Promotorenentwicklung bekannt (eine Ausnahme bildet das GI:VE-Projekt der Humboldt-Universität Berlin; Tirre 2012). Es werden zwar einzelne Innovationstrainings und -coachings angeboten, allerdings besteht ein Mangel an integrierten, strategisch ausgerichteten Entwicklungsprogrammen. Solange diese nicht umgesetzt werden, bleibt das Wirken von Promotoren für jede Organisation ein Glücksspiel. Entweder es gibt genügend kompetente Promotoren oder eben nicht.

Im Folgenden wird daher ein systematisches Kompetenzentwicklungsprogramm für Promotoren skizziert. Dabei wird bewusst kein starres Konzept, sondern ein Beratungsansatz und Hinweise zur Prozessgestaltung präsentiert. Promotorenentwicklung muss sich an der Situation und den Gegebenheiten jeder spezifischen Organisation ausrichten, um Erfolg haben zu können.

Der vorgeschlagene Prozess umfasst vier Schritte, wobei bei der Umsetzung jederzeit Schritte wiederholt und vorherige Schritte erneut durchlaufen werden können.

1. Analyse der Innovationsstrategie und der Innovationsbarrieren
2. Definition von Promotorenkompetenzen
3. Identifikation von Promotoren
4. Kompetenzentwicklung bei Promotoren

2.2.2 Analyse der Innovationsstrategie und der Innovationsbarrieren

Jede Organisation hat spezifische Ziele und braucht eine bestimmte Art von Innovation. Gleichzeitig ist jede Organisation ein einzigartiges sozio-technisches System, dass nach eigenen Regeln funktioniert, eine einmalige Kultur aufweist und damit auch eine einzigartige Ausprägung und Kombination an Innovationsbarrieren überwinden muss. Ziel des ersten Schrittes ist es, eine stimmige Innovationsstrategie aufzustellen und die bedeutendsten Innovationsbarrieren sichtbar zu machen.

Im besten Falle besteht die Innovationsstrategie der Organisation bereits und kann direkt für die Promotorenentwicklung fruchtbar gemacht werden. Allerdings ist Vorsicht geboten. Nicht selten wird im ersten Moment berichtet, eine solche Strategie bestehe bereits, bei Nachfragen stellt sich aber heraus, dass die Strategie vage ist oder nur einem kleinen Kreis an Führungskräften bekannt. Eine geeignete Prüffrage lautet: „Welche Handlungsschwerpunkte leiten sich aus der Innovationsstrategie für die kommenden zwölf Monate ab?“

Zum Erarbeiten oder Konkretisieren einer Innovationsstrategie kann mit einer Gruppe von Führungskräften in Workshops gearbeitet werden. Dabei sollten – neben mindestens einem Vertreter aus dem Top-Management – Vertreter wichtiger Bereiche, zum Beispiel aus Entwicklung und Marketing, einbezogen werden. Zudem empfiehlt es sich Teilnehmer einzuladen, die speziell mit dem Thema Innovation vertraut sind, zum Beispiel der Leiter des Innovationsmanagements. Das Vorgehen richtet sich an einem Problemlöseprozess aus: Zuerst erfolgt eine Analyse des Ist-Zustands. Die momentane und zukünftige Situation des Unternehmens in den Märkten, mit den Wettbewerbern und Technologien, wird beleuchtet. Diesem Bild wird die interne Sicht auf die Organisation gegenübergestellt, wobei der Fokus auf Innovationsbarrieren aber auch innovationsförderlichen Faktoren liegt. Wichtig ist, dass zur Analyse der Innovationsbarrieren nicht nur ein kleiner Kreis an Personen befragt wird, sondern Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens – zum Beispiel durch ausführliche Interviews. Eine anschließende Diskussion der anonymisierten Ergebnisse mit den Workshopteilnehmern kann viel zur Schärfung der Sicht auf die Problembereiche beitragen.

Basierend auf dieser Analyse wird der Soll-Zustand in Form einer Strategie definiert. Es werden Innovationsziele sowie geeignete Messgrößen erarbeitet und priorisiert. Wichtige Meilensteine und Handlungsschwerpunkte werden beschrieben.

Das Ergebnis des ersten Schrittes ist eine Innovationsstrategie, sowie eine Sammlung an relevanten Innovationsbarrieren. Dieser erste Schritt bildet die unabdingbare Voraussetzung, um die Promotorenentwicklung strategisch auszurichten. Zugleich kann hier in vielen Fällen gleichzeitig ein wichtiger Schritt zur Organisationsentwicklung geleistet werden. Nach der Definition der Innovationsstrategie folgen weitere Schritte: Die Strategie muss kommuniziert, kontinuierlich erklärt, weiter ausgearbeitet, für die einzelnen Bereiche in konkrete Aktionspläne übersetzt und gegebenenfalls auf Basis von Feedback und neuen Entwicklungen angepasst werden. Da diese Schritte nicht den Kern des hier vorgestellten Ansatzes betreffen, werden sie aus Platzgründen nicht im Detail dargestellt.

Unabhängig davon, ob dieser Analyseschritt von einem externen oder internen Berater moderiert und gesteuert wird, spielt in jedem Fall das Vertrauen der Beteiligten in diese Person und den Prozess eine zentrale Rolle. Häufig ist es zu Beginn nicht möglich, alle Innovationbarrieren zu erfassen, da die Beteiligten sie nicht preisgeben. Schon deshalb müssen auch in späteren Phasen weitere diagnostische Elemente eingebaut werden, die möglicherweise zu einer Reformulierung der Strategie bzw. der Ziele führen. Unter „Hintergrundinformation“ wird dieser Sachverhalt an einem Beispiel veranschaulicht.

Hintergrundinformation „Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Beratungsprozesse“

In einem Unternehmen wurden auf Basis von Interviews Innovationsbarrieren identifiziert. Eine häufig genannte Innovationsbarriere war dabei die ungenügende bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Ihr schien eine zentrale Bedeutung zuzukommen. Es blieb aber unklar, worin genau das Problem bestand. Auf diese Frage wurde zunächst nur ausweichend geantwortet. Im Verlauf der Interventionen fanden unter anderem Trainings mit Projektleitern der Entwicklungsprojekte statt. Diese erzählten offen, dass bei ihnen teilweise der Eindruck bestünde, einige Führungskräfte aus den Bereichen ließen die Entwicklungsprojekte absichtlich „verhungern“, z. B. indem sie Personen ohne Entscheidungsbefugnisse in die Projektteams entsandten. Die Projektleiter fühlten sich im Stich gelassen. Die Führungskräfte aus den Bereichen wiederum hatten Bedenken, dass in den Projektteams Dinge entschieden werden könnten, die ihrem eigenen Bereich schaden könnten und agierten daher sehr vorsichtig.

Innovationsorientierte Personalentwicklung
Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis
Schültz, B.; Strothmann, P.; Schmitt, C.T.; Laux, L.
(Hrsg.)
2014, XX, 296 S. 66 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-02586-1