



**Lehrstuhl für BWL, insbes.
Organisation, Personal
und Innovation**

Prof. Dr. Gerhard Schewe

Universitätsstr. 14-16
48143 Münster

Telefon: 0251/83-22831

Telefax: 0251/83-22836

eMail: orga@wiwi.uni-muenster.de

Organisation von Innovationsprozessen:

Von Promotoren und Referenzmodellen

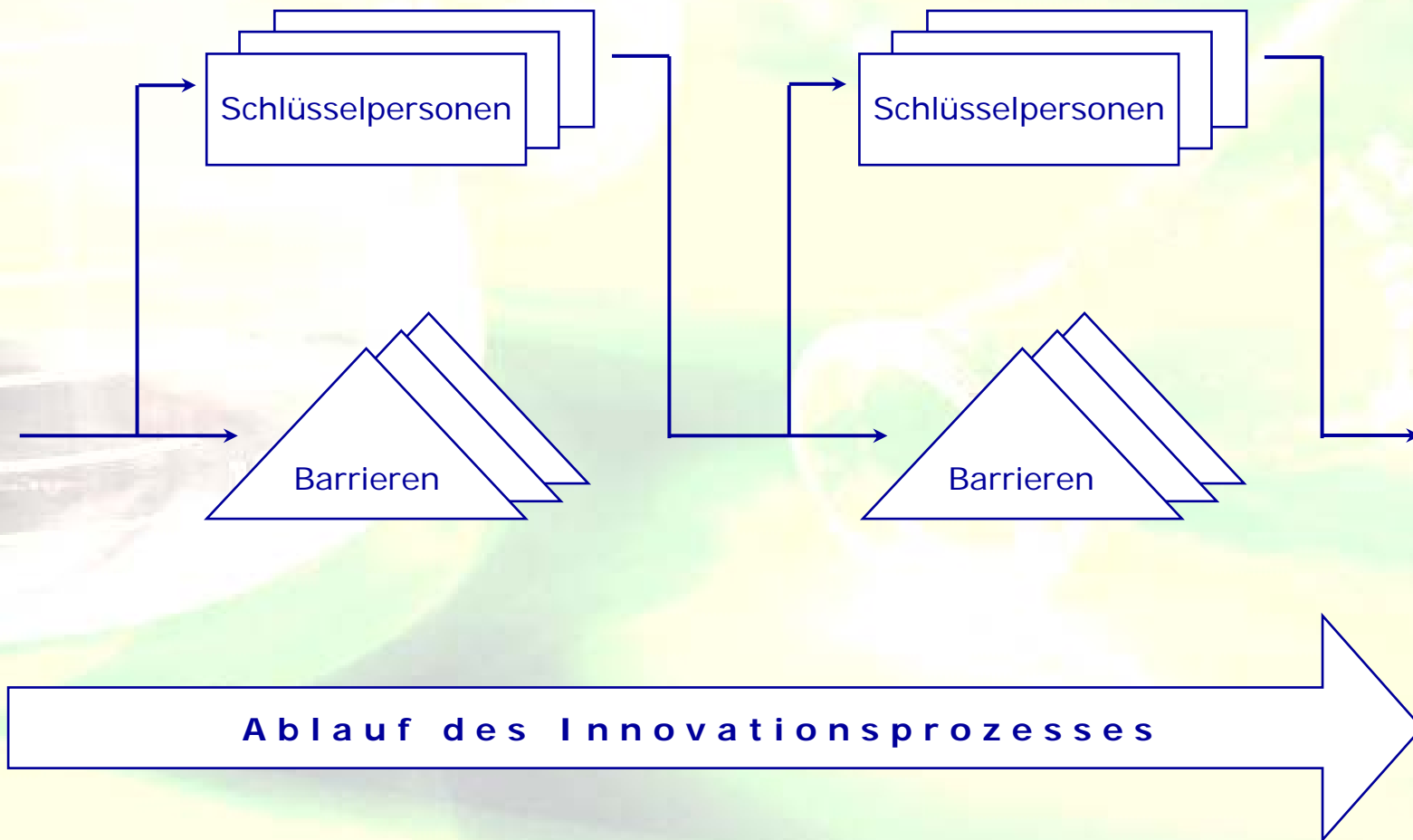
Universität Münster

- ✚ **Problemstellung**
- ✚ **Promotoren im Innovationsprozess**
- ✚ **Referenzmodellierung bei Innovationsprozessen**
- ✚ **Fazit**

Herausforderungen an die Organisation von Innovationen:

- Innovationen insbesondere im Bereich von Forschung und Entwicklung sind **entscheidend für den langfristigen Wohlstand** eines Wirtschaftsstandortes wie Deutschland.
- Beispiele erfolgreicher Innovationen sind oftmals eng verbunden mit **bestimmten Personen und ihrem innovativen Engagement** außerhalb von organisatorischen Zuständigkeiten.
- Wenn Innovationen einen derart hohen Stellenwert besitzen, **bedürfen sie einer dauerhaften organisatorischen Institutionalisierung** und dürfen nicht dem Zufall persönlichen Engagements überlassen werden.

Schlüsselpersonen in Innovationsprozessen



Promotorenmodell zur Organisation von Innovationsprozessen

(1) Barrieren im Innovationsprozess:

- Barriere des „Nicht-Wollens“ (Willensbarriere)
- Barriere des „Nicht-Könnens“ (Wissensbarriere)
- Barriere des „Nicht-Dürfens“ (Administrationsbarriere)

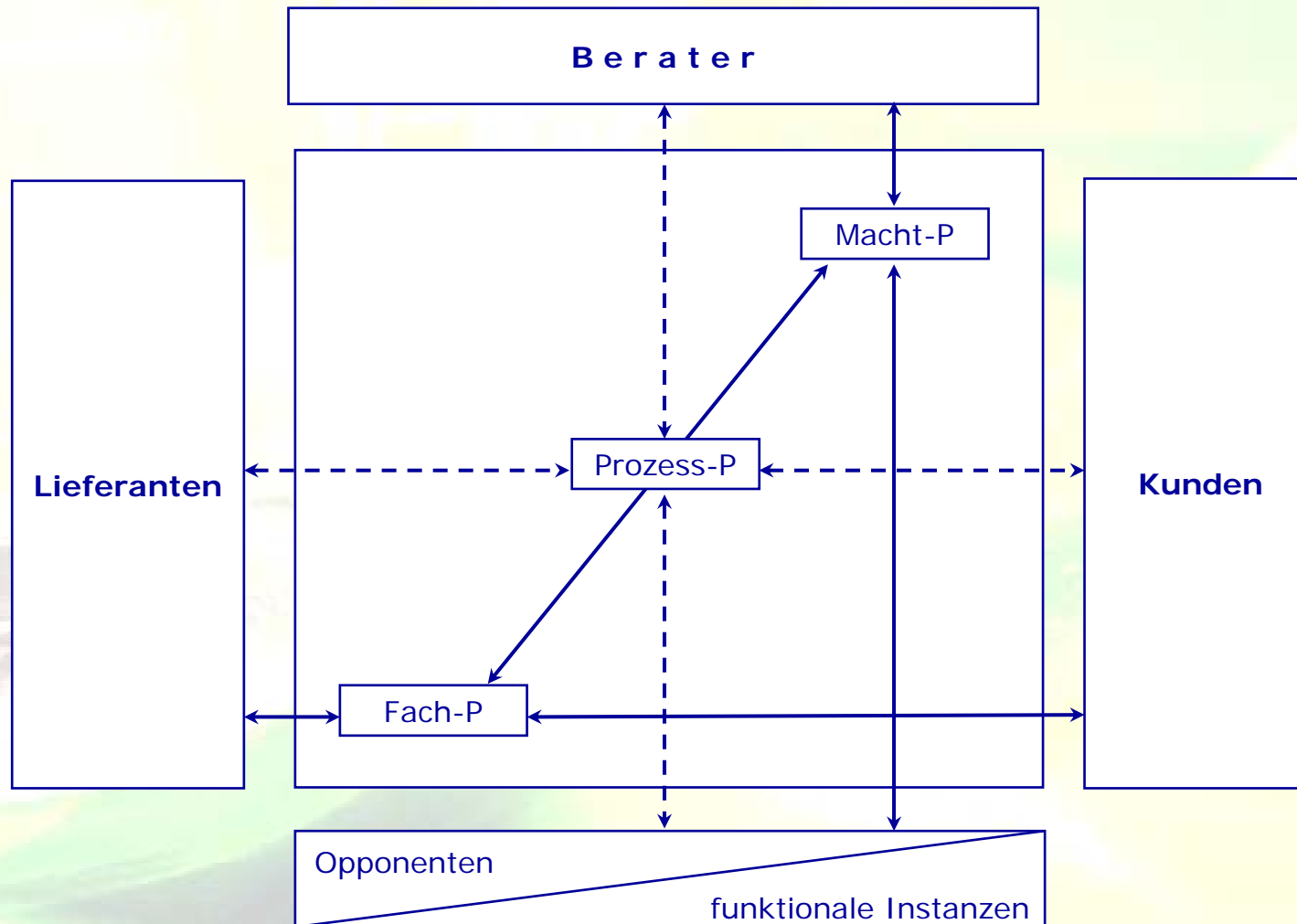
(2) Schlüsselpersonen:

- Machtpromotor: Verfügungsgewalt über Ressourcen
- Fachpromotor: Träger objektspezifischen Fachwissens
- Prozesspromotor: Besitzt Organisationskenntnis und diplomatisches Geschick

(3) Erfolgsbeitrag:

- Mit seinem hierarchischen Potenzial trägt der Machtpromotor zur Überwindung der Barriere des „Nicht-Wollens“ bei.
- Mit seinem Fachwissen trägt der Fachpromotor zur Überwindung der Barriere des „Nicht-Könnens“ bei.
- Mit seiner Organisationskenntnis trägt der Prozesspromotor zur Überwindung der „administrativen“ Barriere bei.
- Der Innovationsprozess ist erfolgreich, wenn die Promotoren koalieren und gut koordiniert sind.

Interaktionsbeziehungen der Promotoren



Quelle: Hauschildt/Salomo (2007), S. 231

Interaktion von Promotoren und Opponenten

Opponentenbeitrag

- Notwendigkeit zur Innovation wird bezweifelt (Risikoaversion)
- Zahlen und Fakten werden angezweifelt, Prämissen in Frage gestellt.
- Störungen, Konflikte, Umstellkosten etc. werden aufgezeigt.
- Verzögerungsstrategie bei instanzübergreifenden Innovationen (Beantragen von Kommissionen etc.)
- Verzögerung der Realisierung durch das Aufstellen von Bedingungen Fordern von Experimenten etc.
- Verweigerung von Beiträgen, die die Opposition selbst erbringen muss.

Ablauf des F & E-Prozesses

Promotorenbeitrag

- Suche nach einem Machtpromotor als „Geburts helfer“ der Innovation.
- Nutzen von Informationsquellen, die vom Opponenten nicht angezweifelt werden.
- Schaffen von Zeitdruck durch Verweise, z. B. auf Krise, Wettbewerb, Image, etc.
- Drängen auf eine Entscheidung einer Spitzeninstanz. Kleine Kommissionen mit klar umrissenen Kommissionsauftrag.
- Forderung nach einem klaren Prozedere für die Umsetzung der Innovation
- Erzwingen der Kooperation durch hierarchisches Potenzial, side payments etc.

Organisatorische Konsequenzen (I): Aktivierung der Promotoren

Weckung der Bereitschaft zur Übernahme einer Promotorenrolle!

- **Offenheit** der Unternehmung zum Innovationsdialog
- Akzeptanz einer „**multikulturellen**“ Unternehmung
- **Konflikttoleranz** zur Kreativitätsförderung
- Eröffnen von **Handlungsspielräumen**
- **Ungeregelte** Informations- und Kommunikationswege

Überführung des Innovationsprozesses in einen festen Organisationsrahmen!

- Bestimmung eines **Projektleiters** mit Prozesspromotoren-Eigenschaften
- Übernahme der „**Projektpatenschaft**“ durch ein Mitglied der oberen Führungsebene
- **Teamzusammensetzung** orientiert sich an den Defiziten des Fachpromotors
- Festlegung des **Projektrahmens**: Inhalt (Lastenheft), Zeit (Meilensteine), Kosten (Budget)
- Bestimmung der **Ablauforganisation** durch Projektteam

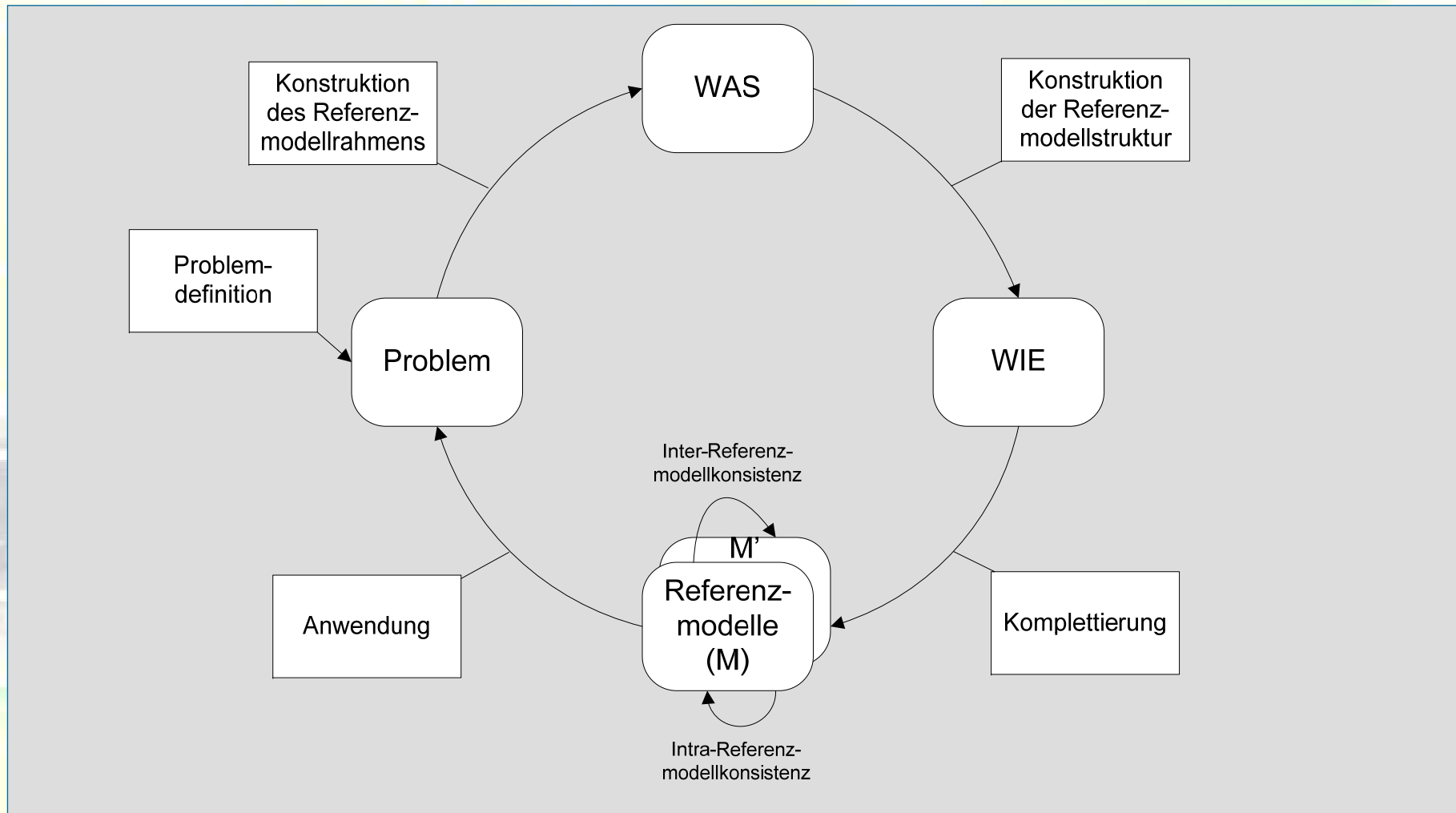
Fazit: Wo bedarf das Promotorenkonzept einer Erweiterung?

Das Promotorenkonzept ist im Prinzip „organisationsfeindlich“!

- Das Promotorenkonzept orientiert sich an einzelnen Innovationsprojekten und gibt keine Antwort auf die Frage wie ein ***Innovationsmanagement projektübergreifend zu organisieren*** ist.
- Das Promotorenkonzept konzentriert sich auf die „unorganisierte“ Frühphase des Innovationsprozesses. Das Promotorenkonzept gibt keine Antwort auf die Frage nach einer ***erfolgreichen Umsetzung des Innovationsprozessmanagements***.

Konsequenz: Entwicklung eines ***Innovations-Referenzprozesses***, der sowohl einzelprojekt- als auch multiprojektbasiert zur Steuerung des Innovationsmanagements verwandt werden kann.

Gestaltung des Referenzmodells Vorgehensmodell



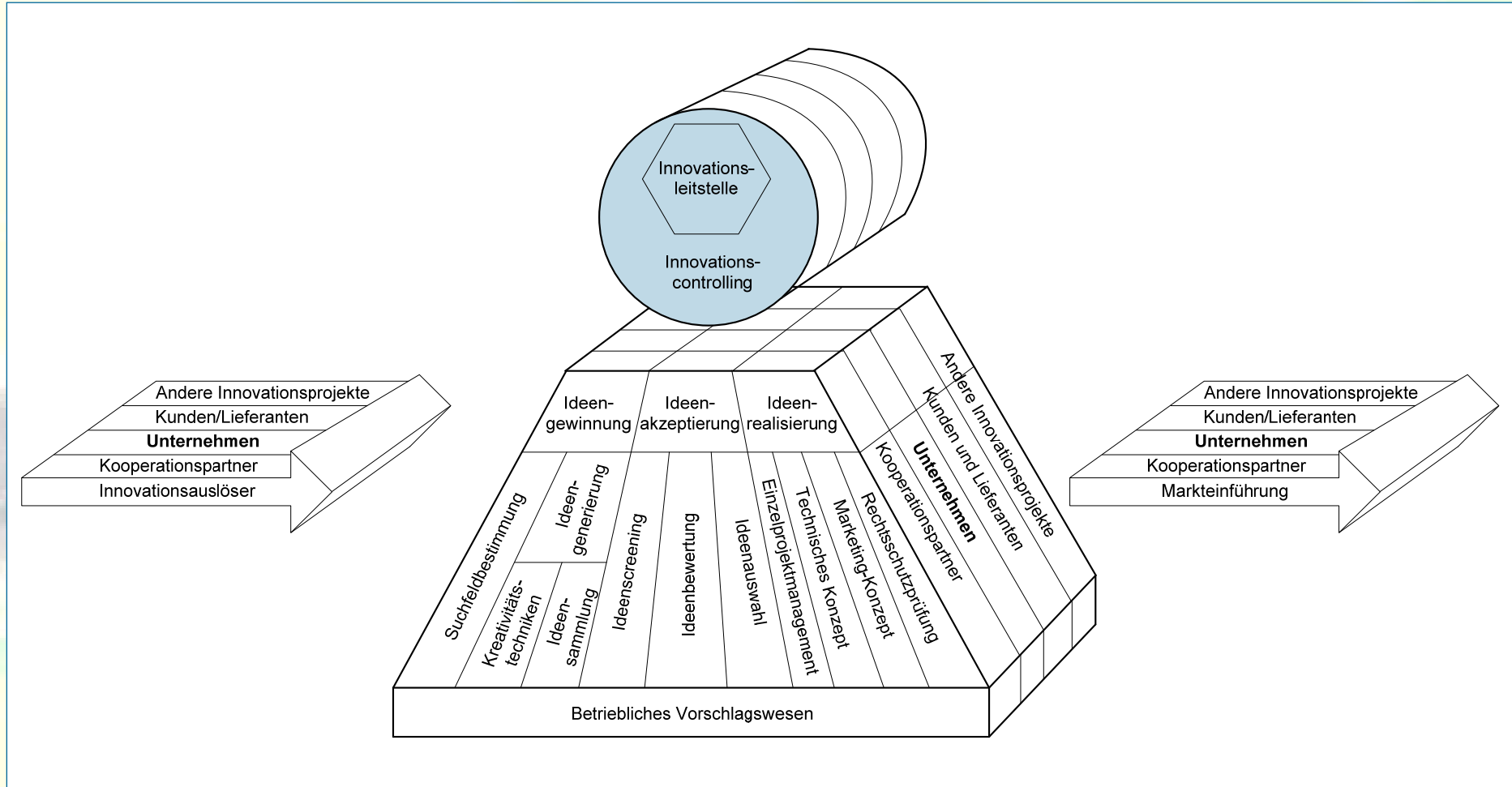
Ausgangspunkt der Referenzmodellierung

Referenzquellen

Theorien	Literatur	Best Practices	Lehre/Praxis	Empirie
<ul style="list-style-type: none"> • Organisations-theorien • Innovations-theorien 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardwerke • Lehrbücher 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie innovieren die Klassen-besten? • Instrumente im Innovations-prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Was vermittelt die universi-täre Lehre? • Was fordert die Praxis? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Anteil empirischer Forschung im Innovations-management

Modellvalidität

Konstruktion des Referenzmodellrahmens



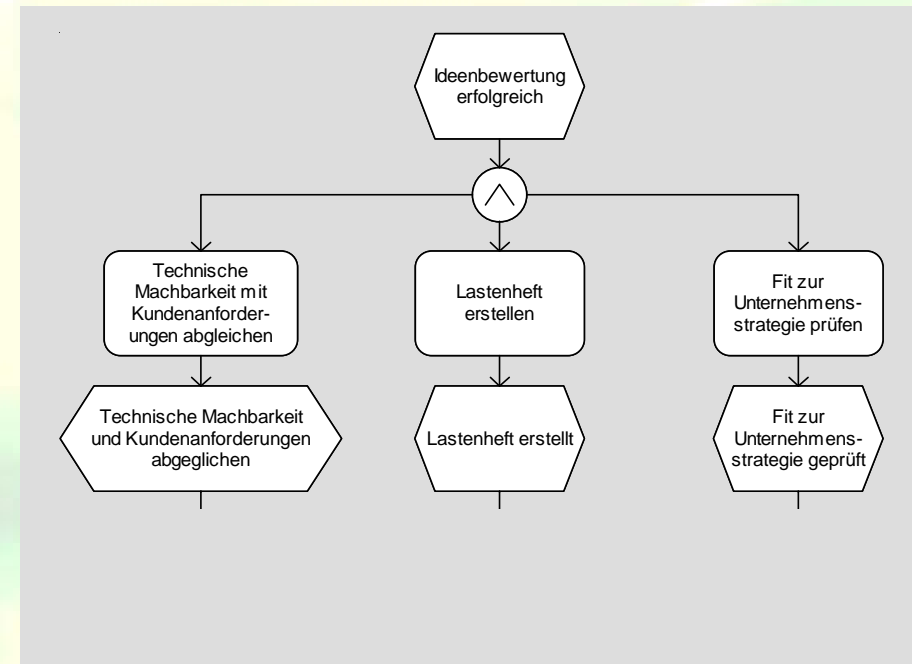
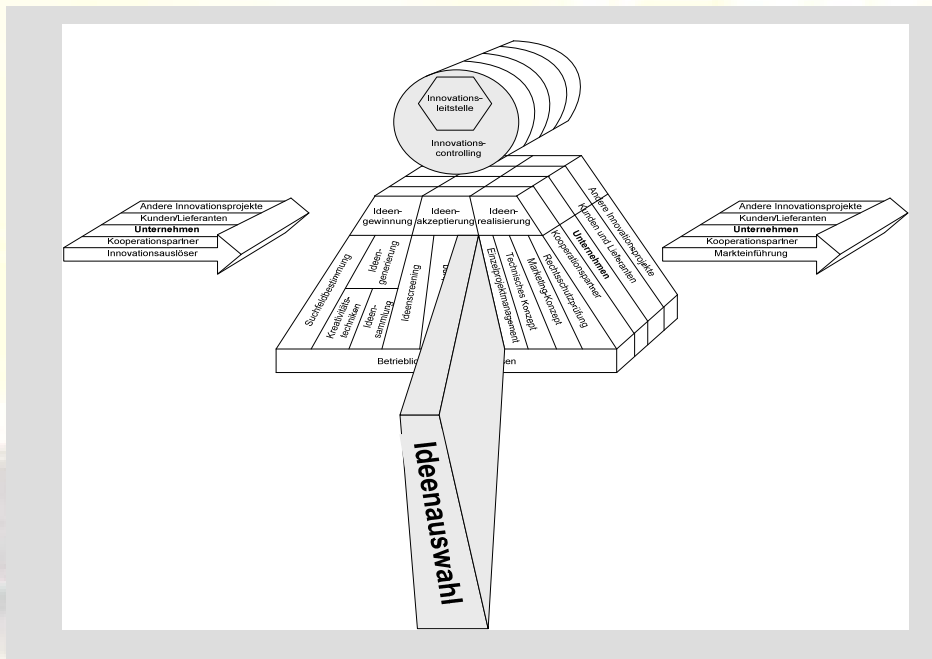
Bewertung von Prozessmodellierungstechniken

Kriterium	Petri-Netze	Ereignis-gesteuerte Prozessketten	Business Process Modeling Notation	Unified Modeling Language
Fokus	Automatentheorie	Organisations-/Anwendungssystemgestaltung	Organisations-/Anwendungssystemgestaltung	Anwendungssystemgestaltung
Formalisierungsgrad	●	◐	◐	● ◐ ○
Verständlichkeit	○	●	●	◐
Vergleichbarkeit	○	◐	◐	◐
Detaillierungsfähigkeit	●	●	●	●
Empirische Relevanz	○	●	◐	●

Quelle: In Anlehnung an Gaede (2006)

● Hoch ◐ Mittel ○ Niedrig

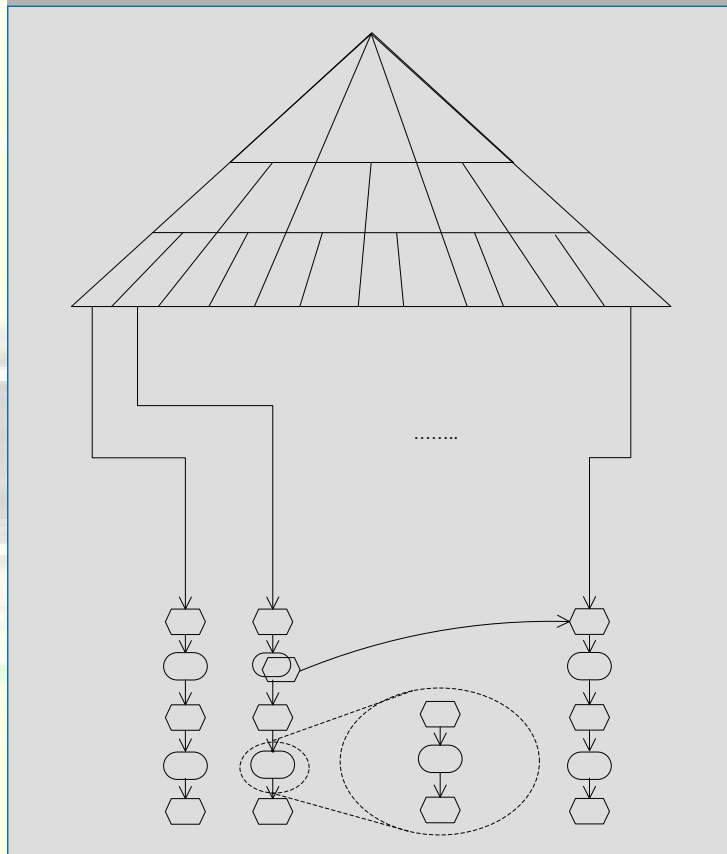
Komplettierung der Referenzmodellstruktur



Spezifikation der Prozesse

Fazit: Vorteile des Innovations-i

Das Innovations-i als hierarchisches Prozessmodell



Vorteile des Innovations-i

- Für jede organisatorische Einheit im Unternehmen wird ein individuelles Abstraktionsniveau geschaffen
- Hierdurch Erhöhung der Akzeptanz
- Möglichkeit der Konfiguration des Modells vorhanden
- Status Quo der modellnutzenden Unternehmen wird berücksichtigt

- Auch kreative Tätigkeiten wie das Innovationsmanagement **benötigen zwingend eine klare Struktur**, um ressourcen-schonend zu innovieren
- Die Struktur ist jedoch nicht um jeden Preis zu erzwingen: Dem **kreativen Anteil** am Innovationsprozess sollte dementsprechend genügend Raum gegeben werden
- Ob Multiprojektmanagement oder F&E-Abteilung: Ein weiteres Augenmerk sollte auch auf alle bisher **nicht dort involvierten Mitarbeiter** gelegt werden.

Implikationen zur Integration von Kunden und Lieferanten

- **Lieferanten werden bisher in der Praxis nur unzureichend gewürdigt.** Daher sollten sie verstärkt in den Innovationsprozess integriert werden. Es ist auch immer zu bedenken, dass ein Teil der Wertschöpfung einer Innovation immer vom Lieferanten kommt.
- **Lieferanten müssen nicht zwingend aktuelle Lieferanten eines Unternehmens sein.** Es lohnt vielmehr, für Innovationen auch stets Kontakt mit weiteren potenziellen Lieferanten zu halten, um sowohl Machbarkeit eines Vorprodukts als auch die finanziellen Bedingungen abzustecken.
- **Der Kunde hingegen wird in vielen Unternehmen oftmals überschätzt.** Es gilt genau zu differenzieren, ob ein Kunde ein Problem mit einem Produkt hat, welches weitere Kunden haben könnten, oder ob er eine Einzelmeinung äußert.

Implikationen zu Innovationskooperationen

- Jeder Mittelständler, der auch ohne Kooperation innovativ erfolgreich ist, verdient Respekt. Damit stellt er eine Ausnahme dar. Es sei darauf hingewiesen, dass sich die **Innovationschancen nochmals verbessern könnten, wenn kooperiert wird.**
- **Unternehmerstammtische und Netzwerke** sind erfolgversprechende Quellen für Kooperationspartner.
- **Kooperationen bestehen aus „geben“ und „nehmen“.** Daher ist es wichtig, sich selbst gut einzubringen und die mögliche Wertschöpfung seiner Kooperationspartner realistisch einzuschätzen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Weitere Informationen:



Gerhard Schewe | Stefan Becker

Innovationen für den Mittelstand

Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU



uniscope
Die SGO-Stiftung für
praxisnahe Managementforschung