

Methodik zur Steuerung und Bewertung von teamgestützten Innovationsvorhaben – das Partizipative Innovationsmanagement

Theresa MYSKOVSKY VON MYROW, Philipp PRZYBYSZ, Sönke DUCKWITZ

*Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University
Bergdriesch 27, D-52062 Aachen*

Kurzfassung: Die Bedeutung von Innovationen für das langfristige Bestehen jedes Unternehmens ist unbestritten. Vor diesem Hintergrund beschreibt der vorliegende Beitrag eine arbeitsorganisatorische Gestaltungsmethodik – das partizipative Innovationsmanagement – zur nachhaltigen Steigerung der Innovationsfähigkeit von Teams in Unternehmen. Zur Bewertung und kontinuierlichen Rückmeldung von Teamleistungen in Innovationsvorhaben wurde ein software-basiertes Unterstützungstool entwickelt, das zu einer strukturierten und selbstgesteuerten Teamarbeit beiträgt. Durch die Übertragung der partizipativen Methodik auf das Innovationsmanagement werden Unternehmen in die Lage versetzt, nachhaltige, organisatorische Strukturen aufzubauen, die Teams eine langfristige Selbststeuerung ihrer Innovationsarbeit erlauben.

Schlüsselwörter: Innovationsmanagement, Teams, Partizipation, Zielsetzung, Rückmeldung, Selbststeuerung

1. Einleitung

Innovationen werden, mit unterschiedlichem Schwerpunkt, sowohl von wissenschaftlicher als auch von unternehmerischer Seite betrachtet. Während für Theoretiker primär Erklärungsmodelle und die Ableitung hemmender oder fördernder Faktoren im Mittelpunkt stehen, betonen Praktiker die Hervorbringung von Innovationen als notwendige Bedingung zur Sicherung der Unternehmensexistenz. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind darauf angewiesen, ihre Produkte, Dienstleistungen und Angebote, aber auch ihre internen Prozesse und Strukturen nicht auf ihrem *Status Quo* zu belassen, sondern kontinuierlich zu erweitern und zu verbessern, um dadurch Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Damit die Entstehung von Innovationen nicht dem Zufall überlassen bleibt, versuchen immer mehr Unternehmen ihre Innovationsarbeit gezielt zu steuern. Der Arbeit von Teams kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu, da sie als Keimzelle von Innovationen in Organisationen angesehen wird (Hüttermann 2011). Viele Unternehmen sind jedoch einerseits mit der Leistung und andererseits mit der Definition von Leistungskennzahlen für teamgestützte Innovationsvorhaben unzufrieden (BCG 2009). Des Weiteren sind, speziell in KMU, oftmals die notwendigen Strukturen für die Entstehung von Innovationen nicht gegeben, da vor allem die zeitlichen Kapazitäten aufgrund der Erfüllung des Tagesgeschäftes begrenzt sind. Der vorliegende Beitrag stellt eine Methodik sowie ein dazugehöriges Unterstützungstool vor, mit dem vor allem neu gegründete Teams ihre Innovationsarbeit zielgerichtet und selbstgesteuert durchführen können.

2. Das Partizipative Innovationsmanagement

Die Methodik des Partizipativen Innovationsmanagements (PIM) basiert auf dem motivationspsychologisch fundierten Ansatz des Partizipativen Produktivitätsmanagements (Pritchard et al. 1993). Beruhend auf den Mechanismen Partizipation, Zielsetzung und Rückmeldung ist das Partizipative Innovationsmanagement dadurch gekennzeichnet, dass die zu erreichenden Innovationsziele,- aufgaben und Leistungsindikatoren von den Teams selbst gesetzt und mit Hilfe eines Rückmeldesystems eigenständig verfolgt werden können. Der Aufbau des Partizipativen Innovationsmanagements besteht aus vier aufeinander aufbauenden Schritten (siehe Abbildung 1), die in enger Absprache mit dem Management in mehreren Sitzungen vom Team ausgestaltet werden.



Abbildung 1: Aufbau der PIM-Methodik

2.1 Schritt 1: Ziele und Aufgabenbereiche der Innovationsarbeit

In bereits existierenden Innovationsteams mit klarer Aufgabenstellung muss sich das Team im ersten Schritt der PIM-Implementierung auf die zu erarbeitenden Innovationsziele einigen. Für die Einigung auf diese Ziele werden Gruppendiskussionen geführt, bis ein Konsens erreicht ist. Dieser Mechanismus wird in der gesamten Implementierung des PIM-Systems genutzt. Das Innovationsteam muss genau definieren, was das Team erreichen will. Wichtig hierbei ist, dass alle Aspekte der Teamarbeit in diesen Zielen wiederzufinden sind.

Bei neugegründeten und innovationsunerfahrenen Teams ist allerdings zunächst eine Klärung der Aufgaben erforderlich. Die formulierten Aufgaben des Teams werden dann genutzt, um aufgabenbezogene Ziele in Abstimmung mit der Geschäftsführung zu entwickeln. Ein Beispiel aus der Projektarbeit mit einem Innovationsteam wird genutzt, um die Entwicklung der PIM-Methodik zu illustrieren.

Das Beispielteam stammt aus einem mittleren Dienstleistungsunternehmen und beschäftigt sich mit der Verbesserung bzw. Neugestaltung interner Prozesse und hat sich auf die in Tabelle 1 dargestellten aufgabenbezogene Ziele geeinigt.

Tabelle 1: *Beispielhafte Aufgabenbereiche*

Aufgabenbezogene Ziele

1. Ideen für Prozessverbesserungen generieren
2. Umsetzungskonzepte detailliert ausarbeiten
3. Umsetzung effektiv durchführen
4. Controlling der Umsetzung
5. Kommunikation mit der Belegschaft

2.2 Schritt 2: Indikatoren zur Messung der Innovationsleistung

Im Anschluss an die Ziel- und Aufgabendefinition werden quantitative Kennzahlen entwickelt, die den Erfüllungsgrad der Ziele und Aufgaben des Teams objektiv messen sollen. Für jedes aufgabenbezogene Ziel werden dabei ein oder mehrere dieser auch als Indikatoren bezeichneten Kennzahlen entwickelt. Die Definition der Indikatoren wird ebenfalls in Form von Gruppendiskussionen durchgeführt. Ein wichtiges Kriterium der Indikatoren ist, dass sie von den Personen im Team direkt beeinflusst werden können (Pritchard et al., 1993, 2002).

Das Innovationsteam des Dienstleistungsunternehmens hat für die sechs aufgabenbezogenen Ziele insgesamt 13 Indikatoren entwickelt, die Indikatoren des ersten Ziels sind in Tabelle 2 beispielhaft aufgeführt.

Tabelle 2: *Beispielhafte Indikatoren*

Aufgabenbezogenes Ziel 1	Ideen generieren
Indikator a)	Qualität generierter Ideen
Indikator b)	Anzahl generierter Ideen

Sobald das Team Ziele und Indikatoren finalisiert hat, werden diese dem Management präsentiert. Das Management überprüft, ob die vom Team definierten Ziele mit den übergeordneten Abteilungs- und Unternehmenszielen konsistent sind. Unstimmigkeiten werden diskutiert und eine finale Version abgestimmt. Dieser Schritt zeigt einen weiteren wichtigen Aspekt der PIM-Methodik, die sogenannte *bottom-up* Strategie: Aufgaben, Ziele und Kriterien zur Leistungsbewertung werden von den Teammitgliedern erarbeitet und nicht vom Management vorgegeben. Messsysteme, die eine *top-down* Strategie verfolgen, werden häufig als falsch empfunden und zeichnen sich daher durch eine sehr geringe Akzeptanz aus (Muckler, 1982, Pritchard, 1993).

2.3 Schritt 3: Funktionen zur Leistungsbewertung

Für jeden Indikator werden im Anschluss sogenannte Kontingenzfunktionen entwickelt. Kontingenzfunktionen sind Nutzenfunktionen, die die Veränderung der Indikatorleistung mit der Veränderung der Gesamteffektivität des Teams in Beziehung setzen. Die Funktion beschreibt, welchen Beitrag ein Indikator für die Gesamteffektivität des Teams leistet.

In Abbildung 2 ist eine Kontingenzfunktion (Bewertungsfunktion) des Innovationsteams aus dem Dienstleistungsunternehmen dargestellt. Die Funktion stellt den Indikator a) *Qualität der generierten Ideen* des ersten Ziels *Ideen für Prozessverbesserungen generieren* dar. Unterschiedliche Werte des Indikators a) sind auf der horizontalen Achse aufgeführt, und reichen von einem Minimum von 0% bis zu einem Maximum von 90%. Gemessen werden diese Werte anhand des Prozentsatzes der eingereichten Ideen, die von der Geschäftsführung zur Umsetzung oder weiteren Ausarbeitung freigegeben wurden.

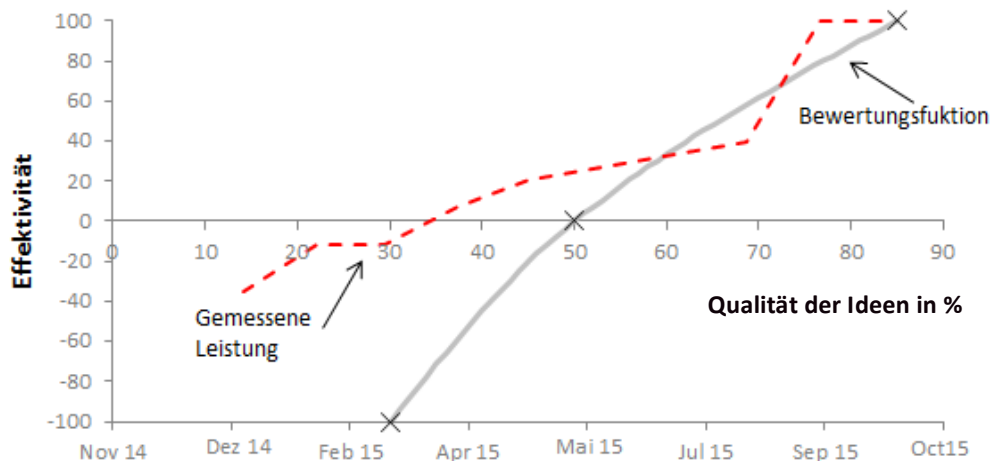


Abbildung 2: Beispielhafte Bewertungsfunktion

Die vertikale Achse spiegelt den Einfluss auf die Effektivität wider. Effektivität ist der Beitrag, den jeder Indikator zur Gesamtleistung des Teams beiträgt. Effektivität reicht von minus 100 bis plus 100. Der Nullpunkt der Effektivität ist als Norm- bzw. Erwartungswert definiert, den sich das Team ohne besondere Anstrengung zutraut und bei der weder besonderes Lob noch Kritik erwartet wird (Pritchard et al. 1993). Indikatorwerte, die über dem Erwartungswert liegen, haben einen positiven Einfluss auf die Effektivität. Je stärker das Innovationsteam das erwartete Niveau übertrifft, desto positiver ist der Einfluss auf die Effektivität. Durch die detaillierte Definition der Bewertungsfunktion wissen sowohl das Team als auch das Management im Voraus, wie eine bestimmte Teamleistung bewertet wird. Der rote Graph in Abbildung 2 stellt die gemessene Leistung des Teams dar, d.h. den monatlichen Prozentsatz der Ideen, die vom Management zur Implementierung freigegeben wurden.

Für die Entwicklung der Bewertungsfunktionen sind in der Regel drei bis fünf moderierte Sitzungen notwendig. Hierbei werden die verschiedenen Elemente der Funktionen einzeln betrachtet: die Identifikation von Minima, Maxima und Normwerten der einzelnen Indikatoren sowie die Priorisierung der Indikatoren im Hinblick auf ihre Wichtigkeit für die Gesamteffektivität des Teams. Sobald das Team die Funktionen entwickelt hat, werden sie dem Management zur Abstimmung vorgelegt. Wenn der Abstimmungsprozess abgeschlossen ist, ist das Gerüst des PIM-Systems fertiggestellt.

2.4 Schritt 4: Feedback zur Innovationsleistung

Auf Basis der Bewertungsfunktionen werden Feedbackberichte erstellt, die das Innovationsteam regelmäßig erhält. Ausgehend von den gemessenen Leistungen setzt sich das Team selbstständig Zielwerte für die jeweiligen Indikatoren, die es bei der nächsten Erhebung erreichen will. Bisherige Studien zeigen, dass es erst mit dem Einsetzen der Feedbackphase zu signifikanten Leistungssteigerungen von Teams kommt (z.B. Pritchard et al. 2003; Roth 2007).

3. Softwarebasiertes Unterstützungstool

Aktuell wird ein Excel-basiertes Unterstützungstool entwickelt und mit existierenden Innovationsteams auf Praktikabilität getestet. Ziel des Tools ist es, Innovationsteams dabei zu unterstützen, die PIM-Methodik selbstgesteuert anzuwenden. Das heißt, Innovationsaufgabenbereiche zu vereinbaren, Indikatoren zur Messung der Innovationsleistung zu definieren und Funktionen zur Leistungsbewertung zu entwickeln. Die Software leitet das Team durch die aufeinander aufbauenden Schritte, visualisiert die Bewertungsfunktionen und generiert automatisch Feedbackberichte für die erbrachte Innovationsleistung. Für die software-gestützte Implementierung der PIM-Methodik, werden in das Tool weitere Umsetzungshilfen integriert (siehe Abbildung 3), die insbesondere neu gegründete Teams in der Selbststeuerung ihrer Innovationsarbeit unterstützen.

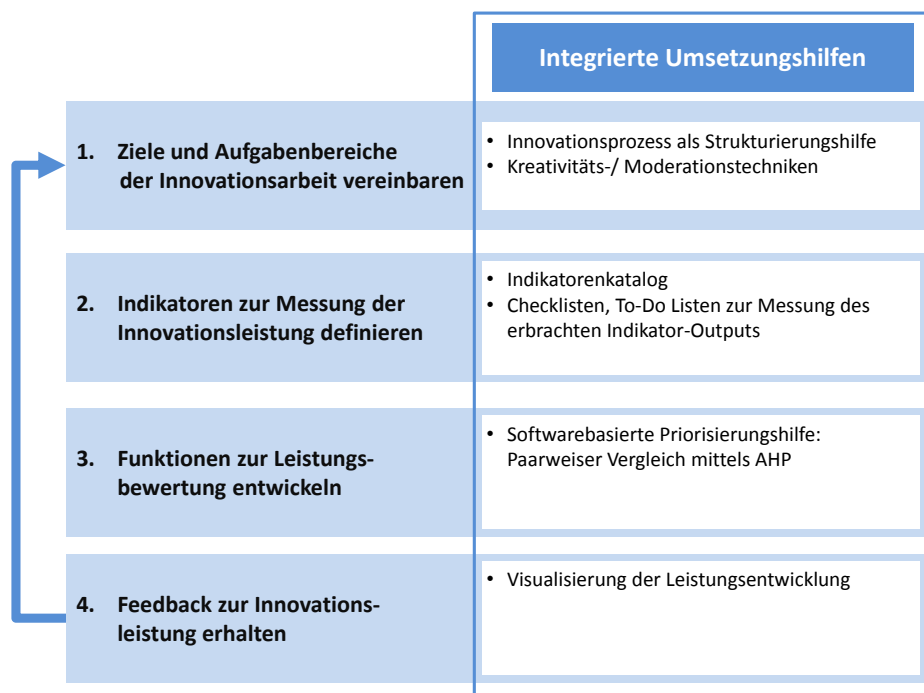


Abbildung 3: PIM–Umsetzungshilfen der Softwareunterstützung

So können über alle vier Phasen des PIM-Prozesses Innovationsprozessmodelle, Moderationsmethoden, Kreativitätstechniken usw. die Umsetzung des PIM-Systems erleichtern, die Einarbeitungszeit verkürzen und somit zu erhöhten Akzeptanz und Produktivität beitragen.

Das Unterstützungstool wird so strukturiert, dass Innovationsteams, unabhängig von ihrem Innovationsfokus (Verbesserung bestehender Prozesse versus Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen) damit arbeiten können. Besonders innovationsunerfahrene Teams werden davon profitieren, ihre Innovationsaktivitäten gezielt zu systematisieren und direkte Rückmeldungen zu ihrer erbrachten Leistung zu erhalten. Das Software-Tool befindet sich bereits in einem über den Prototyp hinausgehenden Stadium, wird aber dahingehend erweitert, dass es Innovationsteams zum Aufbau und zur Anwendung des Partizipativen Innovationsmanagements ohne externe Begleitung einsetzen können.

3. Fazit

Mithilfe der arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmethodik PIM und des software-basierten Unterstützungstools können Teams selbstständig Innovationsprozesse in ihren Unternehmen steuern, indem sie an Aufgabendefinition, Zielfindung sowie der Auswahl von Bewertungskriterien maßgeblich beteiligt sind. Durch die partizipative Arbeitsgestaltung kann es nicht nur zu einer Steigerung der Gruppenleistung im Hinblick auf Innovationen kommen sondern auch zur systematischen Selbststeuerung teamgestützter Innovationsaktivitäten. Unternehmen profitieren dabei unmittelbar von der Einführung der PIM-Methodik, da hierdurch innovationsförderliche Strukturen geschaffen werden. Mit PIM steht insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen ein systematisches, zielorientiertes und partizipatives Instrument zur Einführung eines mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements zur Verfügung, von dem vor allem innovationsunerfahrene Unternehmen nachhaltig profitieren.

4. Literatur

- BCG (2009) Measuring innovation: The need for action. The Boston Consulting Group.
- Hüttermann, H., & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.
- Muckler, F. A. (1982). Evaluating productivity. In M. D. Dunnette & E. A. Fleishman (Eds.), *Human performance and productivity: Vol. 1. Human capability assessment* (pp. 13-47). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Pritchard, R.; Kleinbeck, U.; Schmidt, K.-H. (1993) Das Managementsystem PPM: Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. Beck, München.
- Pritchard, R.; Holling, H.; Lammers, F.; Clark, B. (2002) Improving organizational performance with the productivity measurement and enhancement system: An international collaboration. Nova Science Publishers, New York.
- Roth, C.(2007) Partizipatives Produktivitätsmanagement bei Spitzentechnologie nutzenden und wissensintensiven Dienstleistungen. Dr. Kovac, Hamburg.

Danksagung: Dieser Beitrag wurde im Rahmen des Projektes INNOKAT (01HH11002) verfasst, das Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) bekommt. Der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) verwaltet das Projekt organisatorisch. Die Autoren möchten hiermit ihren Dank für die entgegengebrachte Unterstützung zum Ausdruck bringen.