



Careum Forum 2012

# Innovation im Gesundheitswesen

## Input-Referat: Innovationsprozesse gestalten: Von der Idee zur Umsetzung

von:

*Prof. em. Dr. Norbert Thom*

Ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP)  
der Universität Bern

Zürich, 28. August 2012



# Inhalt

## 1 Kennzeichnung von Innovationen

- 1.1 Merkmale betrieblicher Innovationsaufgaben
- 1.2 Innovation in einem dynamischen Umfeld
- 1.3 Innovationsarten und -ziele
- 1.4 Ablauf von Innovationsprozessen
- 1.5 Menschen im Innovationsprozess
- 1.6 Innovationsinstrumente-Mix



# Inhalt

## **2 Innovationsförderliche Ausrichtung genereller Führungsinstrumente**

- 2.1 Innovationsförderliche Unternehmenskultur
- 2.2 Innovationsförderliches Ziel- und Strategiesystem
- 2.3 Innovationsförderliche Anreizsysteme
- 2.4 Innovationsförderliche Rollen
- 2.5 Innovationsförderliche Organisationsstrukturen (Team-Führung)

## **3 Fazit**

## **4 Ausgewählte Literatur**

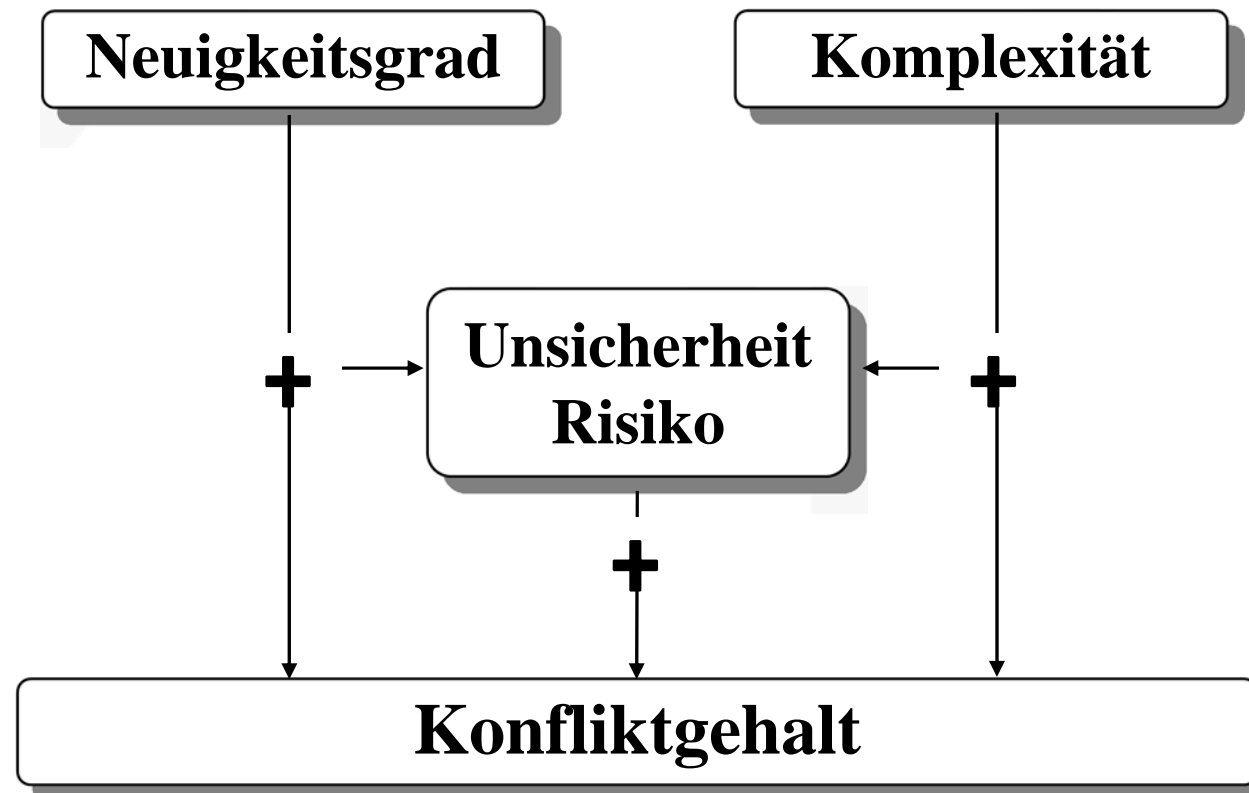


# 1 Kennzeichnung von Innovationen

- Dass Innovationen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und den Wohlstand unserer Gesellschaft **unverzichtbar** sind, wird heute allgemein anerkannt
- Ob innoviert werden soll, steht heute nicht mehr zur Debatte, dafür um so mehr **wie**
- Von Interesse ist die die Frage, welche **Voraussetzungen** geschaffen werden müssen, um ein effizientes Innovationsmanagement zu ermöglichen und zu realisieren

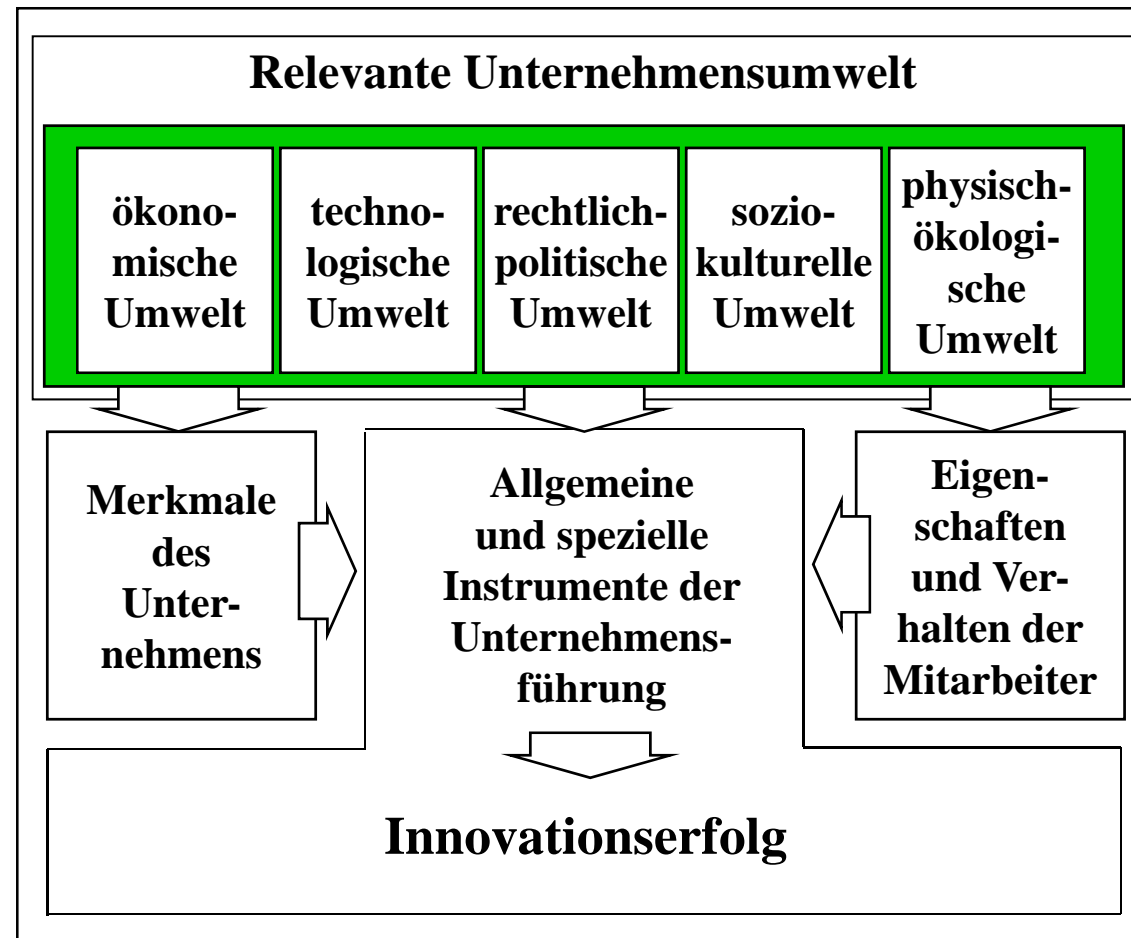


## 1.1 Merkmale betrieblicher Innovationsaufgaben





## 1.2 Innovation in einem dynamischen Umfeld





## 1.3 Innovationsarten und -ziele

### Produktinnovationen

Unter Produktinnovationen versteht man Erneuerungen bei den **absatzfähigen** (d. h. marktfähigen) **Leistungen** von Unternehmen

### Ziele von Produktinnovationen

- Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit sichern
- Ertragskraft/Gewinn verbessern
- Marktanteil verbessern (Neukunden gewinnen)



## Verfahrensinnovationen

Unter Verfahrensinnovationen versteht man Erneuerungen in den **Leistungserstellungsprozessen** innerhalb von Unternehmen

### Ziele von Verfahrensinnovationen

- Produktivität steigern
- Rohstoff und Energie einsparen
- Sicherheit erhöhen (vom Unfallschutz bis zur Arbeitsplatzsicherheit)





## Sozialinnovationen

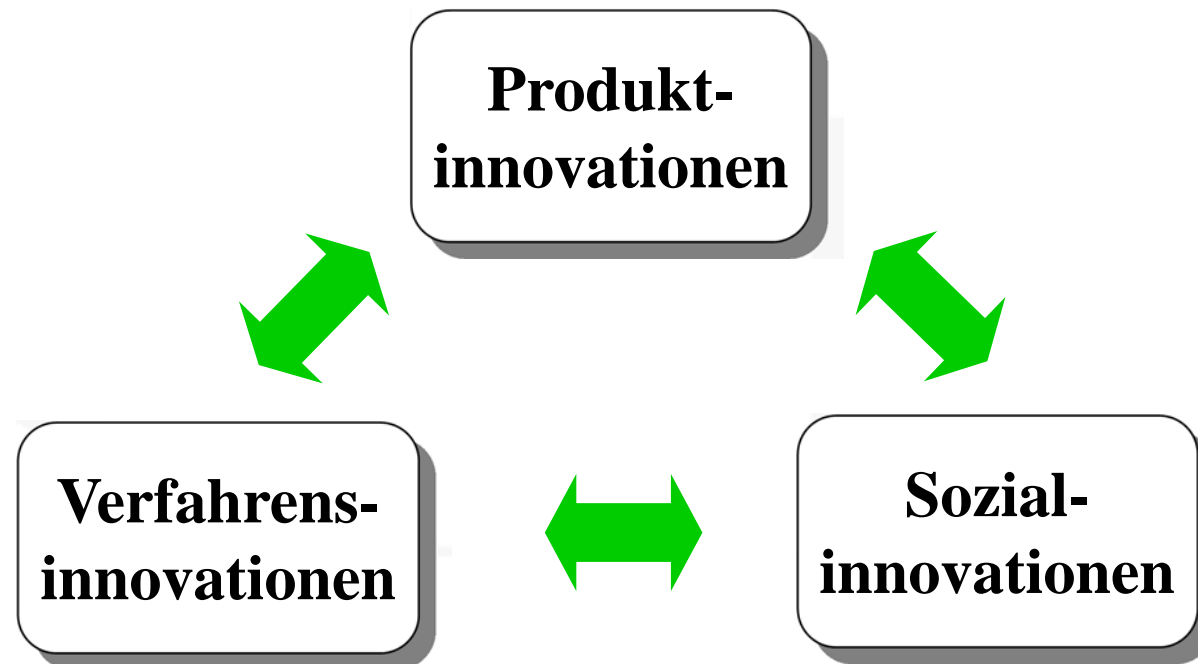
Unter Sozialinnovationen versteht man bewusst gestaltete Neuerungen im **Humanbereich** von Unternehmen. Als praktisches Beispiel sind hier neue Salär-systeme, innovative Arbeitszeitmodelle, die Einführung von verbesserten Aus- und Weiterbildungskonzepten usw. zu nennen

### Ziele von Sozialinnovationen

- Attraktivität am externen und internen Arbeitsmarkt erhöhen
- Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen und -werten vergrössern
- Soziale Verantwortung übernehmen



Die drei Innovationsarten sind in ihrer Wechselwirkung zu betrachten:





## Innovationsarten im Vergleich

Verhältnis zwischen Produkt- und Verfahrensinnovationen:

"But U.S. companies spend twice as much researching and developing [for new products] as for new processes (these proportions are reversed in Japan), and almost all of the amount spent on processes is targeted at engineering and manufacturing. Marketing, selling, and administrative processes receive very little investment. Adopting a process perspective means creating a balance between product and process investments, with attention to work activities on and off the shop floor."

(Davenport, Thomas H. (1993), S. 6)

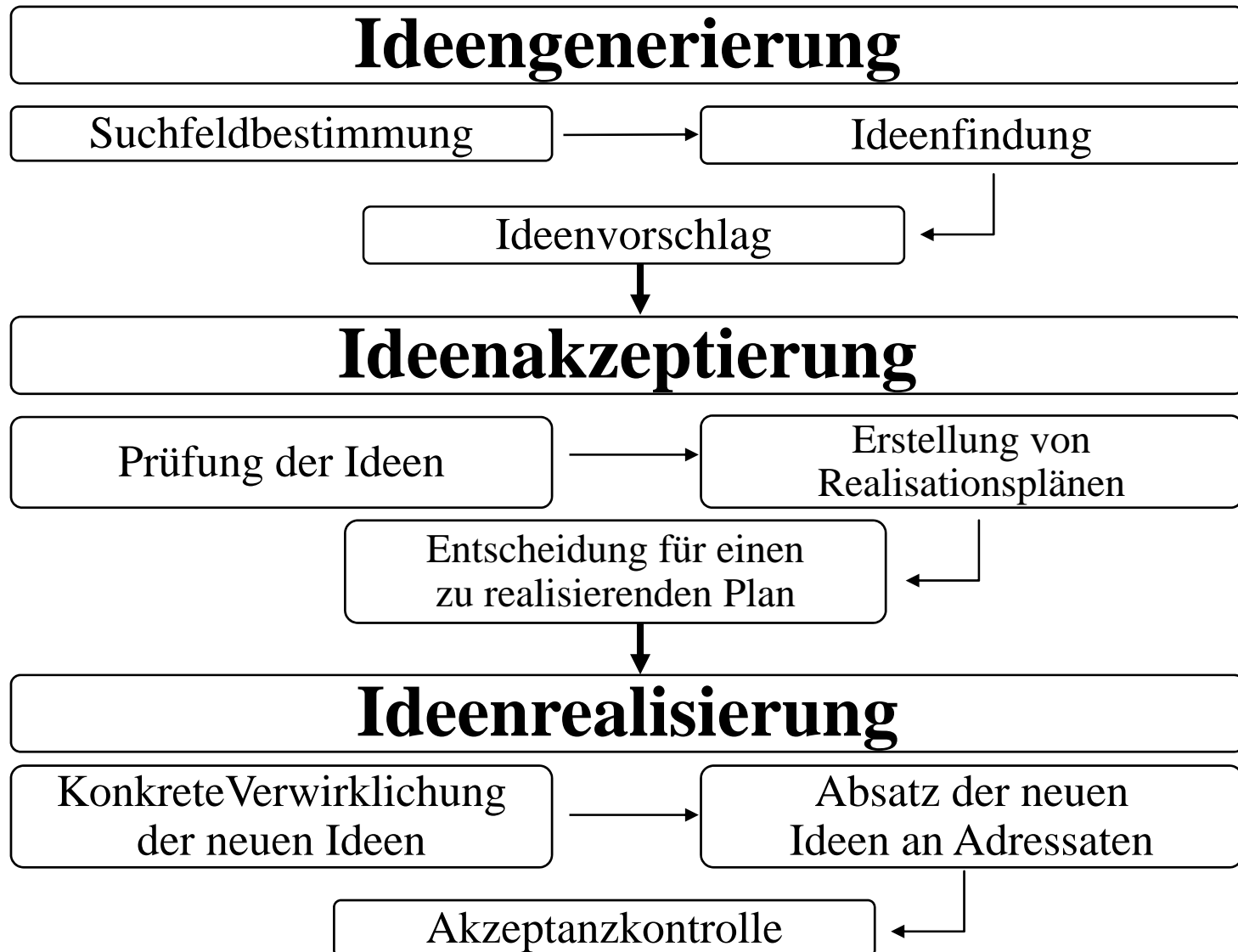
Verhältnis zwischen Verfahrens- und Sozialinnovationen:

"Human and organizational development approaches such as greater employee empowerment, reliance on autonomous teams, and flattened organizational structures are as key to enabling process change as any technical tool."

(Davenport, Thomas H. (1993), S. 13)



## 1.4 Ablauf von Innovationsprozessen





## 1.5 Menschen im Innovationsprozess

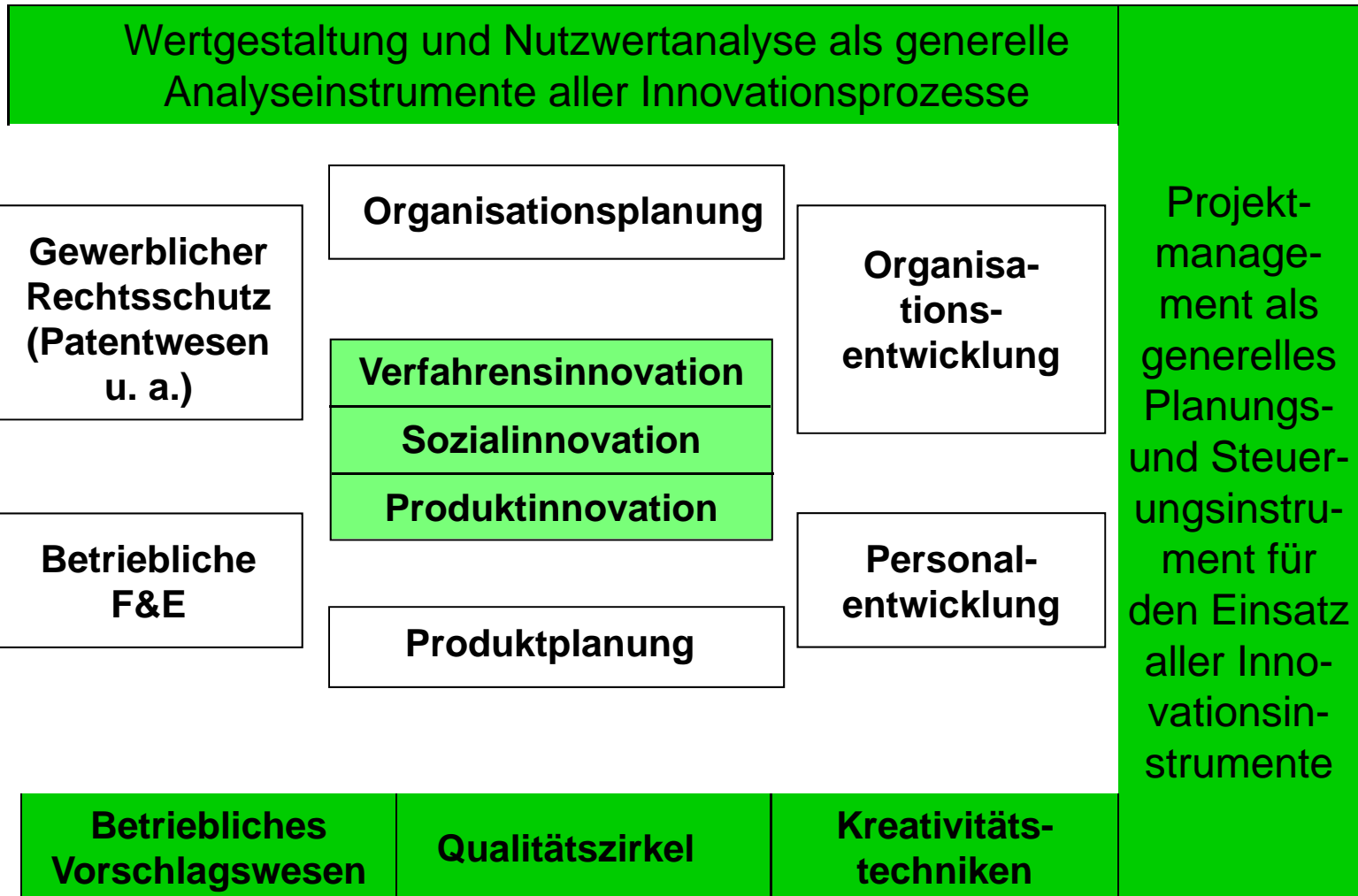
- Der Einsatz von Führungsinstrumenten wird beeinflusst von **Annahmen über den Menschen**
- Vereinfachte und zu stark verallgemeinerte **Menschenbilder** werden der Realität nicht gerecht
- In Anlehnung an das **Konzept des „komplexen Menschen“** von Edgar H. Schein scheint es für den Zusammenhang des Innovationsmanagements angemessen zu sein, tendenziell von folgenden Annahmen auszugehen:



- Menschen sind **wandlungsfähig**. Die Hierarchie ihrer Bedürfnisse ändert sich in Abhängigkeit von der Situation und der Zeit (den Lebensabschnitten)
- Menschen sind **lernfähig**. Das gilt auch für ihre Motivationsmuster. Diese sind das Ergebnis ihrer anfänglichen Bedürfnisse und ihrer Erfahrungen in der Arbeitswelt
- In Abhängigkeit von seinen Motiven, Fähigkeiten und Aufgabenstellungen kann sich der Mensch auf **verschiedene Managementkonzepte** und die zugehörigen Instrumente einstellen



## 1.5 Innovationsinstrumente-Mix

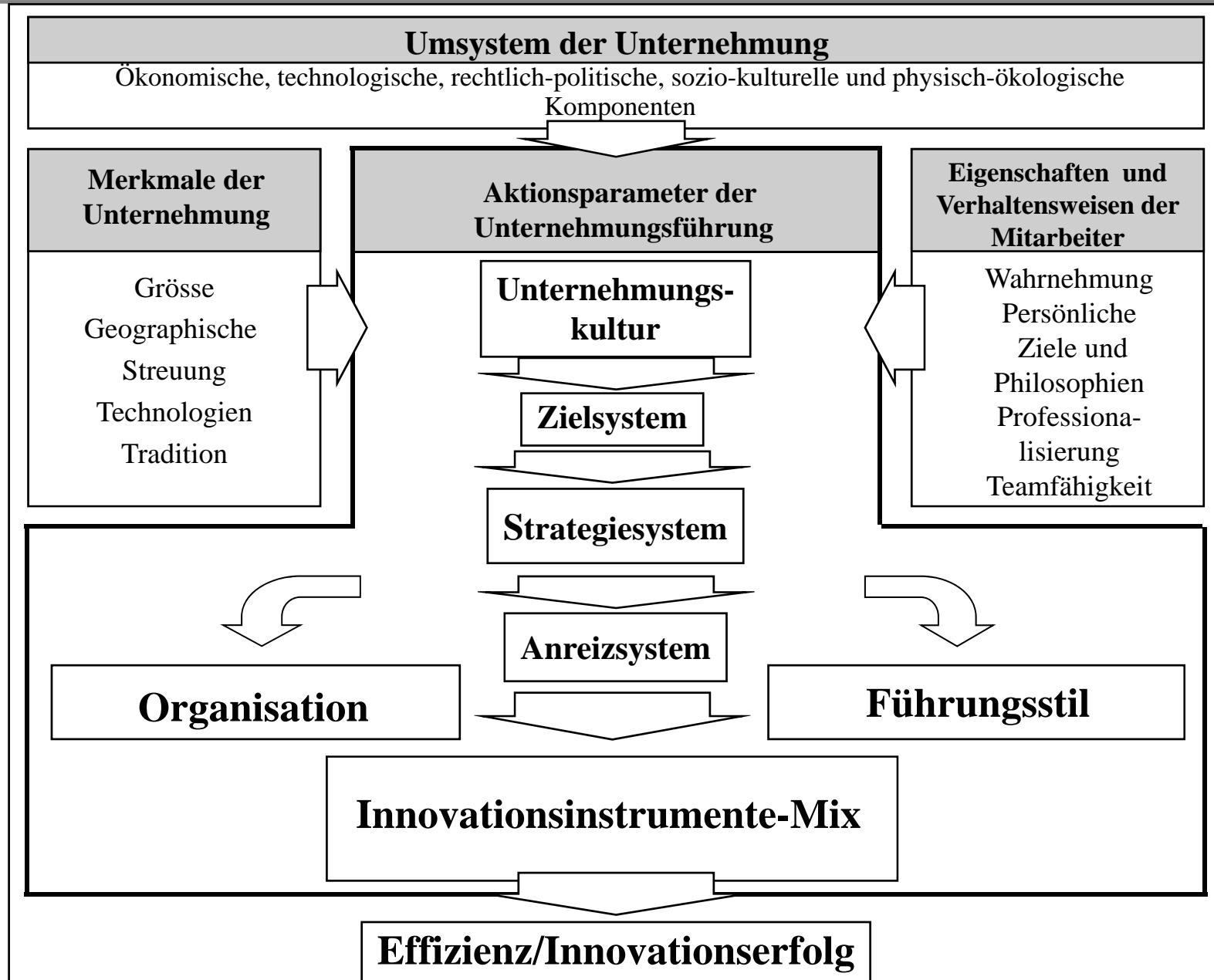




## 2 Innovationsförderliche Ausrichtung genereller Führungsinstrumente

- Zur zeitgerechten Unternehmensführung gehört eine Reihe von **Standardinstrumenten**
- Im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement kommt es darauf an, dass jeweils auch auf eine **innovationsförderliche Ausprägung** geachtet wird
- Es gibt allerdings **erhebliche Unterschiede** zwischen den „Idealprofilen“ für das Management von Routine- und Innovationsprozessen







## 2.1 Innovationsförderliche Unternehmenskultur

Eine **innovationsförderliche Unternehmenskultur**, verstanden als die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder aller Hierarchiestufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen, zeichnet sich aus durch:



- Die **Hierarchiespitze** hat selbst einen Leistungs-  
ausweis im Innovationsbereich
- Initiativen und Bereitschaft zur Erprobung **neuer  
Problemlösungen** werden belohnt
- **Fehler** dürfen bei Nichtroutineaktivitäten gemacht  
werden, sofern sie sich nicht identisch wiederholen  
und sie als Ausgangspunkt für gezielte Verbesser-  
ungen genutzt werden
- **Kunden** werden ebenso wie Lieferanten als wert-  
volle Ideenquellen betrachtet und entsprechend  
**respektvoll** behandelt



- **Jeder Vorgesetzte** ist aufgefordert, seine Mitarbeitenden zu kreativen Leistungen anzuspornen. Er wird auch nach dem entsprechenden Erfolg seiner Bemühungen beurteilt
- Lassen sich neue Ideen aufgrund übergeordneter unternehmerischer Perspektiven nicht verwirklichen, so werden die **Ablehnungsgründe** den betreffenden Personen **überzeugend erläutert**
- Erfolge werden **gefeiert** und gewürdigt. Dabei wird auch an die **stillen Helfer** gedacht



Wichtige **Bestimmungsgrößen** der Unternehmenskultur sind:

- Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte
- Kommunikation nach innen und aussen
- Strategische Leitideen für unternehmerisches Handeln
- Entscheidungscentralisationsgrad in der Unternehmungshierarchie

In **Krisensituationen** kann durch den Austausch von Schlüsselpersonen im Management und durch einen Wandel im Bewusstsein der Belegschaft erstaunlich **rasch** eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur erfolgen



## 2.2 Innovationsförderliches Ziel- und Strategiesystem

### Zielsystem

- Im Führungsalltag geht es darum, in der innerbetrieblichen Kommunikation klarzustellen, dass Innovationen **keinen Wert an sich** darstellen, sondern vielmehr im Dienste wichtiger wirtschaftlicher, sozialer und flexibilitätsbezogener Unternehmensziele stehen
- Im Sinne eines „**Management by objectives**“ ist zu konkretisieren, was generelle Innovationsziele für den einzelnen Mitarbeitenden bedeuten



## Strategiesystem

- Zur Realisierung der obersten Unternehmensziele bedarf es eines **Strategiesystems**
- Strategische Entscheidungen sollen die **zukünftigen Erfolgspotenziale** des Unternehmens sichern
- Für das strategische Denken und Planen ist eine **Sensibilität** für erste Anzeichen zukünftiger Änderungen erforderlich, verbunden mit **Phantasie** und **interpretatorischen Fähigkeiten** beim Ausdeuten der „schwachen Signale“



## Grundvarianten einer Wettbewerbsstrategie

- **Umfassende Kostenführerschaft**  
Hierfür erweisen sich *Prozess-/Verfahrensinnovationen* als nützlich
- **Differenzierung**  
In diesem Fall erweisen sich *Produktinnovationen* als strategiegerecht
- **Nischenstrategie**  
Hier können sowohl **Produkt-** als auch **Verfahrensinnovationen** zur dominanten Position in der Nische führen





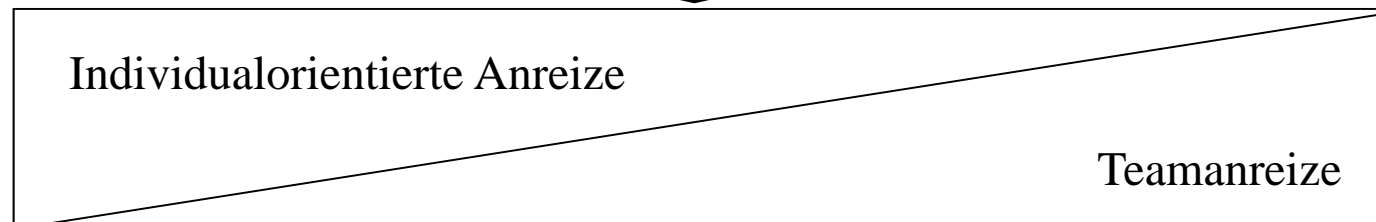
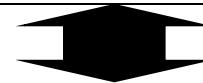
## 2.3 Innovationsförderliche Anreizsysteme

- Durch Mitarbeitergespräche und Befragungen müssen konkrete Anhaltspunkt gewonnen werden, wie Beteiligte an Innovationsprozessen zum **Einsatz ihrer Fähigkeiten** bewegt werden können
- Die **Rangfolge der Anreize** wird sich bei den Mitarbeitern gemäss den Annahmen vom „komplexen Menschen“ **von Zeit zu Zeit ändern**



## Umfassendes Anreizsystem

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst ist Anreiz.
FINANZIELLE ANREIZE (Entlöhnung i. w. S.)		SOZIALE ANREIZE	ORGANISATORISCHE ANREIZE	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	z. B. Gruppenmitgliedschaft,	z. B. Führung, Arbeitszeit,	
Entlöhnung i. e. S.	Fringe Benefits	Kommunikation, etc.	Personalentwicklung, etc.	





## Wirksame Anreize für innovative Mitarbeitende

### Arbeit

- Eine herausfordernde, den Fähigkeiten/dem Potenzial entsprechende Tätigkeit
- Gelegenheit, eigene Ideen hervorzubringen und umzusetzen
- Möglichkeit zu Job Rotation
- Projektarbeit
- Fachliche Aufstiegsmöglichkeiten
- Sicherheit des Arbeitsplatzes



## Personenbezogenes Arbeitsumfeld

- Stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen
- Gute Kooperation mit überzeugenden Vorgesetzten
- Persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte
- Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch mit Experten
- Zusammenarbeit mit lernfähigen Mitarbeitenden



## Materielle Anreize

- Höhe des Gehaltes im Vergleich (Land, Branche, Funktion etc.)
- Anteil leistungsabhängiger Komponenten im Gehalt
- Spezielle Prämien für innovationsbezogene Leistungen
- Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung am Unternehmen



## 2.4 Innovationsförderliche Rollen

### Voraussetzungen

- Die Förderung von unternehmerischem Denken und Risikobereitschaft bei möglichst vielen Nachwuchskräften und Managern
- Konstruktive „Fehlerkultur“



## Drei Kategorien von Managementprozessen nach Harald Leavitt:

- Kreatives Entdecken
- Analysierendes Problemlösen
- Umsetzendes Realisieren

Eine von der Unternehmensberatung Kienbaum in Deutschland durchgeführte Studie zeigt, dass sich

- 16% der befragten Manager zu den Entdeckern,
- 43% zu den Analytikern und
- 41% zu den Realisatoren zählen



## Problem

- Für ein effizientes Innovationsmanagement sind alle drei Eigenschaften relevant, so dass für den Innovationserfolg eine Zusammenarbeit zwischen den Managertypen notwendig ist

Es braucht folglich im Innovationsprozess **Macht-, Fach- und Prozesspromotoren** (Promotorenmodell), um den bestmöglichen Erfolg zu erreichen





## 2.4 Innovationsförderliche Organisationsstrukturen

### Teamorientierte Organisationsform

Ausgehend von einer funktionalen Organisation, ist im Unternehmen X folgendes Szenario denkbar:

- Bildung eines Innovationsteams für die Ideenfindung
- Einsatz eines Task-Force-Projektmanagements für die Ideenimplementierung
- Übergang zu einer Projektorganisation nach dem Matrix-Prinzip
- Nach Beherrschung der neuen Prozesse Rückkehr zur funktionalen Routineorganisation



## Voraussetzungen, die eine gruppenorientierte Organisationsform begünstigen:

- Aufgaben beinhalten einen unstrukturierten Problemlösungsvorgang
- Die zu bewältigenden Aufgaben sind durch einen hohen Komplexitäts- und Innovationsgrad sowie durch Interdisziplinarität gekennzeichnet

In der Praxis sind permanente gruppenorientierte Strukturen bei der Gesamtorganisation selten anzutreffen



## Vorteile von gruppenorientierten Organisationsformen:

- Bessere Nutzung des Expertenwissens der Teamangehörigen
- Breitere Informations- und Erfahrungsgrundlagen
- Unmittelbare persönliche Kommunikation hilft, Konflikte zu vermeiden
- Partizipation aller Teamangehörigen erhöht deren Motivation
- Bessere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei Umwelt- und Aufgabenveränderungen



## Nachteile von gruppenorientierten Organisationsformen:

- Kostenfaktor und Zeitaufwand (Diskussionsbedarf)
- Durch die geteilte Verantwortung lassen sich die einzelnen Teamangehörigen nur schwer zur Rechenschaft ziehen
- Gruppenzwang kann Individualmeinungen unterdrücken
- Hohe Anforderungen an den Teamleader in Bezug auf Führungsstil und Konfliktfähigkeit



## Gefahren/Probleme des Konzepts:

- Gefahr einer zu grossen Teamanzahl
- Auswahl der Teammitglieder kann zu Konflikten in der Hierarchie führen (Sachwissen versus Seniorität)
- Abwesenheit der Planungsmitglieder vom ursprünglichen Arbeitsplatz kann zu Reintegrationsproblemen führen
- Hohe technische Kompetenz der Teammitglieder ist keine Garantie für hohe Kommunikationsfähigkeit, was zu Problemen in der Gruppenarbeit führt



- Unterstützung des Top-Managements ist eine zwingende Voraussetzung
- Von der rechtzeitigen und breiten Information ist die Implementierung der Ergebnisse abhängig (grosse Bedeutung der Informationsgruppe)

### Tendenz:

Trotz aller Gefahren ist insgesamt mit einer **Ausweitung gruppenorientierter Organisationsformen** zu rechnen, um das Problemlösungspotenzial der Menschen besser zu nutzen. Die wertvolle Ressource bilden: **Menschen mit Ideen.**



## **Koordinationsbeauftragte für Innovationsaktivitäten in KMU (nach Herwig Silber)**

### **Forschungs- und Entwicklungsinformation (Auswahl)**

- Aufbau einer entsprechenden Datenbank
- Aufbereitung der relevanten Erkenntnisse für die zuständigen Personen im eigenen Unternehmen
- Kontaktpflege zu Universitäten und Fachhochschulen
- Kontaktpflege zu sonstigen Wissensproduzenten



## **Innovationsvorbereitung (Auswahl)**

- Aneignung von Wissen und Fertigkeiten im Bereich der Ideensuchmethoden
- Übernahme einer Steuerungsfunktion im Betrieblichen Vorschlagswesen

## **Innovationskooperation (Auswahl)**

- Suche nach geeigneten Kooperationspartnern unter den Kunden, Lieferanten und Mitanbietern
- Anbahnung und Pflege der Zusammenarbeit





## Innovationsrechnung (Auswahl)

- Konzipierung von unternehmensadäquaten Methoden zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Innovationen
- Aufstellen und Überwachen von Budgets für Neuerungsprojekte
- Prüfung der Finanzquellen und Fördermassnahmen



## Innovationsmarketing (Auswahl)

- Fortlaufende Kunden- und Konkurrenzbeobachtung unter dem Innovationsaspekt
- Mitwirkung an Produkt- und Sortimentsgestaltung
- Planung von Werbeaktivitäten für Neuprodukte



## Projektmanagement (Auswahl)

- Ständiger Überblick über die Instrumente für das Projektmanagement
- Planung und Überwachung besonders wichtiger Projektaufgaben
- Erarbeitung der Regeln für verschiedene Formen der Projektorganisation
- Mitwirkung in der Projektorganisation, u. a. im Steuerungskomitee



Gerade für **KMU** ist es wichtig zu erkennen:

- Die Wahrnehmung von Innovationsaufgaben darf nicht dem Improvisationstalent überlassen bleiben
- Organisationsstrukturen müssen anpassungsfähig sein. Eine innovationsförderliche Organisation ist das Gegenteil von Bürokratie
- Auch mit wenig Personalressourcen kann man durch Schwerpunktsetzung und Koordination bemerkenswerte Erfolge in der Wahrnehmung von Innovationsaufgaben erzielen



### 3 Fazit

- Nur Innovatoren sind **wirkliche Unternehmer**  
(Joseph Schumpeter 1911)
- **Diversity**: Im Innovationsprozess braucht es sehr unterschiedliche Fähigkeiten (Kreative – Analytiker – Macher – Kommunikatoren – Treiber – Bremser)
- Eine(r) **alleine** schafft das nicht!
- Durch den **Produktionsfaktor Organisation** sind die Einzeltalente zusammenzuführen
- Ohne **echte Teamführung** geht es nicht!

## 4 Ausgewählte Literatur



**Davenport, Thomas H. (1993):**

Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993

**Hauschildt, Jürgen (1997):** Innovationsmanagement. 2. Aufl., München 1997.

**Peterlunger, Daniel B. (2003):** Warum "Alinghi" gewinnt. In: Weltwoche, Nr. 9/2003, S. 26-27.

**Steiner, Reto/Ritz, Adrian (2012):** Personal führen und Organisationen gestalten. Festschrift für Norbert Thom, Bern 2012 (Mit mehreren Beiträgen von Norbert Thom).

**Thom, Norbert (1980):** Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts 1980.

**Thom, Norbert (1992):** Innovationsmanagement. Schriftenreihe „Die Orientierung“ Heft 100, hrsg. v. der Schweizerischen Volksbank, Bern 1992.

**Thom, Norbert/Piening, Anja (2009):** Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Bern u. a. 2009.

**Thom, Norbert (2007):** Erfolgreiches Innovationsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen. BEKB/BCBE-Broschüre, 2. Auflage, Bern 2007.

**Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008):** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden 2008.