

# Innovationsfähigkeit analysieren und nutzen

Martin KRÖLL

*Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum,  
Universitätsstraße 150, D-44801 Bochum*

**Kurzfassung:** Viele Innovationen scheitern beispielsweise aufgrund von fehlender Einbindung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess. Gerade in letzter Zeit sind auf europäischer Ebene vermehrt Bestrebungen zu sehen, diese Fähigkeit von Unternehmungen weiter zu entwickeln. Eine Methode zur Diagnose der Innovationsfähigkeit sowie der Aufdeckung der Hindernisse von Innovationen ist InnoKenn. Dabei sollen unternehmensexterne Experten und unternehmensinterne Fach-, Macht- und Prozesspromotoren bei der Wahrnehmung von Innovationsaufgaben unterstützt werden. Zudem werden auf diese Weise Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der betrieblichen Kompetenzentwicklung herausgearbeitet.

**Schlüsselwörter:** Innovationfähigkeit, berufliche Kompetenzentwicklung, Promotoren, Innovations- und Technologieberater

## 1. Darstellung der europäischen Dimension

Es gibt nicht zuletzt auf europäischer Ebene Bestrebungen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in den verschiedenen Ländern zu fördern. In diesem Kontext ist aber darauf hinzuweisen, dass sich die makroökonomische Situation, in der die Unternehmen in den einzelnen EU-Ländern agieren, in zentralen Punkten voneinander unterscheidet. Im Rahmen der Studie „Innovation Union Scoreboard 2013“ wurde die „Leistung nationaler Forschungs- und Innovationssysteme“ der EU27-Staaten mit Hilfe von 25 Indikatoren untersucht (European Union 2013). Die Studie kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die Innovationsleistung von Deutschland, Dänemark, Schweden, Finnland deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegt. Demgegenüber befinden sich die EU-Länder Griechenland, Ungarn, Spanien und besonders Bulgarien unter dem Durchschnitt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine OECD-Studie (OECD 2010). Die Ergebnisse der vorgestellten Studien verdeutlichen, dass der Handlungsbedarf bezogen auf die Förderung der Innovationsfähigkeit in den einzelnen EU-Ländern unterschiedlich ausfällt. Für die Länder, die über dem europäischen Durchschnitt liegen, heißt dies nicht, dass gar keine Bemühungen im Hinblick auf die Verbesserung des Innovationsgeschehens erforderlich sind. Einer der Hauptgründe für das Scheitern von Innovationen ist neben der mangelnden Ausrichtung an potentiellen Kunden die nicht innovationsförderliche Unternehmenskultur sowie unklare Unternehmensprozesse. Zudem sind die unzureichende Einbindung der Beschäftigten einer Organisation sowie die fehlenden Kompetenzen der Organisationsmitglieder (Disselkamp 2012) weitere Faktoren für das Scheitern. Die zuletzt genannten Erkenntnisse verdeutlichen, dass die Realisierung von Innovationen in entscheidender Weise davon abhängt, inwieweit es gelingt, einen Großteil der Mitarbeiter einer Unternehmung in die Initiierung und Durchführung von Innovationen mit einzubeziehen (Scholl 2013). Dabei erweist es sich als sinnvoll, die Top-down-Strategie zur Initiierung und Umsetzung von Innovationen durch eine Bottom-up-Strategie zu ergänzen.

## 2. Akteure und ihre Aufgaben im Kontext von Innovationen

In welcher Weise die Auseinandersetzung mit der Innovationsproblematik erfolgt, ist abhängig vom jeweiligen Blickwinkel und der Situation der Akteure. Letztere wiederum wird beeinflusst von der Position der Organisationsmitglieder in der Hierarchie des Unternehmens, ihrer Verantwortung und Aufgabenstellung im Unternehmen sowie der Bereitschaft, sich im Innovationsprozess zu engagieren. In der Innovationsforschung wird darauf hingewiesen, dass es hilfreich ist, wenn im Innovationsfall in einer Organisation Personen oder

Personengruppen die Aufgabe eines Macht-, eines Fach- und eines Prozesspromotors übernehmen (Hauschildt & Salomo 2010). Die Fachpromotoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie über die erforderlichen Fachkompetenzen verfügen. Sie besitzen die Fähigkeit, kreative Lösungen zu entwickeln und deren Potenziale sowie Grenzen einzuschätzen. Die entsprechenden Akteure sind bestrebt, ihre fachlichen Kompetenzen up-to-date zu halten. Die Machtpromotoren verfügen über die für die Realisierung einer Innovation erforderlichen Ressourcen, dazu zählen neben den finanziellen auch die personellen Ressourcen. Zudem bestimmen sie maßgeblich die Unternehmensstrategie oder sind als Führungskraft in die Festlegung der Unternehmensstrategie eingebunden. Die Prozesspromotoren haben die Aufgabe, die unterschiedlichen Tätigkeiten, die im Rahmen des Innovationsprozesses auftreten, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen sowie die Akzeptanz der innerbetrieblichen Umsetzung der Innovation zu sichern.

### **3. Erforderliche Kompetenzen im Kontext der innerbetrieblichen Durchführung von Innovationen**

Im Folgenden wird beispielhaft auf einige Kompetenzen hingewiesen, deren Vorhandensein sich im Zusammenhang mit der Initiierung und innerbetrieblichen Umsetzung von Innovationen als vorteilhaft erweist. Innovationen entstehen nicht selten durch die Kombination aus zwei oder mehreren Fachgebieten. Deswegen sind für ihre Initiierung und Umsetzung Fachkompetenzen, die in der Regel auf dem neusten Stand zu halten sind, erforderlich. Die innerbetriebliche Umsetzung von Innovationen hat meist zur Folge, dass die Arbeitsaufgaben zwischen den Mitarbeitern neu zuzuschneiden und anschließend wieder aufeinander abzustimmen sind. Vor diesem Hintergrund stehen die Beschäftigten vor der Herausforderung, sich mit den Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz, die sich durch die Innovationen ergeben können, neu zu positionieren. An dieser Stelle wird deutlich, dass die innerbetriebliche Umsetzung von Innovationen zu einem höheren Koordinationsaufwand führt. Die mit Innovationen verbundenen Veränderungen rufen bei den Beschäftigten nicht selten Ängste hervor. Weiterhin kann die Durchführung von Innovationen zu interpersonellen Konflikten, Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten führen. Zudem sind Innovationen und die damit verbundenen innerbetrieblichen Veränderungen nur bis zu einem gewissen Grad plan- und steuerbar. Deswegen ist es erforderlich, um die Potentiale zu wissen, die die Umsetzung der Innovationen ermöglichen und fördern, sowie um die Widerstände, die diese be- oder verhindern. Um den angesprochenen Herausforderungen, die mit der Initiierung und Umsetzung von Innovationen verbunden sind, gerecht zu werden, erweisen sich die oben angesprochenen Kompetenzen als erforderlich. Diese Kompetenzen können nicht primär „auf der Schulbank“ erlernt werden. Vielmehr sind alternative Lern-Lernformen erforderlich.

### **4. Einsatz von InnoKenn: Ein Verfahren zur Analyse der Innovationsfähigkeit**

Um Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Initiierung und Durchführung von Innovationen anfallen, wahrzunehmen, kann es hilfreich sein, auf ausgewählte Instrumente, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, zurückzugreifen. Um ein solches Instrument geht es im Rahmen des Projekts InnoWeit: Die InnoKenn-Methode. Dieser Artikel knüpft an Aktivitäten an, die im Zusammenhang mit dem europäischen Projekt InnoWeit durchgeführt werden. Ziel des Projekts, das mit ESF-Mitteln gefördert wird, ist es zu prüfen, inwieweit die InnoKenn-Methode sowie das dazugehörige Schulungsprogramm in andere EU-Länder (Bulgarien, Litauen, Griechenland, Spanien und Ungarn) übertragen werden kann. InnoKenn wurde vom IMO Institut Mainz, der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg sowie der TBS Hessen entwickelt und seit 2009 von mehr als 8.000 Unternehmen in Deutschland erfolgreich eingesetzt. InnoKenn geht der Frage nach, wie die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einzuschätzen ist. Ausgangspunkt dafür ist ein Fragebogen, der als Diagnoseinstrument dient. InnoKenn geht dabei auf folgende vier Dimensionen ein: (1) Strategie, (2) Prozess, (3) Struktur und (4) Mitarbeiter. InnoKenn bietet folgende Vorteile: Die Akteure erhalten Hinweise über den Stand der Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens. Auf diese Weise wird eine

gemeinsame Basis für den erforderlichen Dialog mit allen Akteursgruppen in den Organisationen über die Stärkung der Innovationsfähigkeit einer Organisation geschaffen. Zudem hilft InnoKenn, die Kompetenzdefizite und -potentiale bei den unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen zu identifizieren.

InnoKenn wurde in Deutschland bisher mit Hilfe folgender Akteursgruppen umgesetzt: (a) Technologie- und Innovationsberater der Industrie- und Handelskammern und diejenigen der Handwerkskammer, (b) Technologie- bzw. Innovationsberater der Gewerkschaften, wie z.B. die der IG Metall oder von Ver.di. Um eine sinnvolle Nutzung der InnoKenn-Methode zu ermöglichen, stellt sich die Frage, wie der Einsatz der Methode mit anderen Aufgaben, welche die Personengruppe, die die Methode anwendet, inne hat, noch sinnvoll verknüpft werden kann. Auf diese Punkte soll anhand des Beispiels der Technologie- und Innovationsberater der Handwerkskammer eingegangen werden. Sie helfen Unternehmen bei Prozessen, die die Innovation direkt betreffen, wie der Einführung einer neuen Technologie, der Vermarktung einer Erfindung, der Anmeldung eines Patents, der Entwicklung von Möglichkeiten zur Reduktion der hohen Patentkosten sowie bei der Schaffung eines innovationsförderlichen Umfelds durch die Knüpfung neuer Geschäftskontakten, die Suche von Kooperationspartnern sowie die Förderung der Zusammenarbeit mit ausgewählten Hochschulen. Die Diagnose und Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit der Betriebe gehört zudem zu den Aufgaben der Technologie- und Innovationsberater im Handwerk. Bezogen auf den Einsatz der InnoKenn-Methode ist festzuhalten, dass die Machtpromotoren dem Einsatz dieser Methode in ihrem Unternehmen zustimmen und die entsprechenden Ressourcen bereitstellen müssen. Die Nutzung und die Umsetzung der InnoKenn-Methode liegen aber eher in der Hand derjenigen, die die Aufgabe des Prozesspromotors im Hinblick auf ein bestimmtes Innovationsgeschehen übernehmen.

## 5. Ausblick

Im nächsten Schritt gilt es, die länderspezifischen Vor- und Nachteile der InnoKenn-Methode bzw. der Ergebnisse des Einsatzes dieses Instruments herausarbeiten. Dabei stellt sich die Frage, welche Merkmale, durch die sich die jeweilige länderspezifische Situation auszeichnet, für den Einsatz eines Instruments zur Aufdeckung der Innovationsfähigkeit relevant sind. In diesem Kontext wäre es von besonderem Interesse herauszuarbeiten, ob es länderspezifische Gründe für das Scheitern von Innovationen gibt. Vor diesem Hintergrund könnte zudem der Aufgabenzuschnitt zwischen Macht-, Fach- und Prozesspromotoren sowie die jeweilige Aufgabenstellung dieser Promotoren noch intensiver konkretisiert werden.

## 6. Literatur

- Disselkamp M (2012) Innovationsmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden.
- European Union (2013) Innovation Union Scoreboard 2013. Belgium [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf).
- Fülbier M, Pirk W (2009) Förderung des Technologie-Transfers für das Handwerk. Hannover.
- Hauschildt J, Salomo S (2010) Innovationsmanagement. 5. Aufl., München.
- IAB Betriebspanel Arbeitgeberbefragung 2011.
- OECD (2010) OECD-Wissenschafts-, Technologie- und Industrieausblick 2010, OECD Publishing.
- Scholl W, Breitling K, Janetzke H & Shajek A (2013) Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen, Berlin: Sigma.