

Durch Führung zu Innovation

Innovationsmanagement in einer Bank

M A S T E R A R B E I T

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration

Studium ProzessManagement und Beratung (MBA)

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Finanzmanagement

Eingereicht von: Monika Edlinger

Begutachterin: Sen. Scientist Mag. Dr. Ruth Erika Lerchster

Wien, Mai 2015

Danksagung

Nach intensiver Arbeit liegt sie nun vor Ihnen: meine Masterthesis. Damit ist es an der Zeit, mich bei denjenigen zu bedanken, die mich in dieser herausfordernden, aber auch außerordentlich lohnenden Phase meiner akademischen Laufbahn begleitet haben.

Zu besonderem Dank bin ich meinen Professoren verpflichtet, die mich im Laufe des gesamten Studiums stets mit Anregungen unterstützt haben. Ohne Ihren wertvollen akademischen Beitrag wäre diese Arbeit nicht entstanden.

Ebenso geht mein Dank an meine Kommilitoninnen und Kommilitonen, Kolleginnen und Kollegen, sowie Freundinnen und Freunde, die mich in den vergangenen Jahren mit bereichernden Diskussionsbeiträgen wiederholt in neue thematische Bahnen gelenkt haben.

Eine herausragende Stellung in jeglicher Hinsicht nimmt meine Zwillingsschwester ein. Ohne ihr Verständnis und ihre ständige liebevolle Begleitung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	1
1.1.	Ausgangslage	1
1.2.	Zentrale Fragestellung	2
1.3.	Persönlicher Zugang.....	3
1.4.	Ziel und Struktur der Arbeit	3
2.	BEGRIFFSDEFINITIONEN	5
2.1.	Innovation	5
2.2.	Innovationsformen	6
2.3.	Innovationsmanagement	7
2.4.	Innovationsprozess	8
2.5.	Führung	10
3.	EINFLUSSFAKTOREN DER FÜHRUNG AUF INNOVATION.....	11
3.1.	Team.....	12
3.2.	Kommunikation.....	15
3.2.1.	Kommunikationsquadrat	15
3.2.2.	Interaktion.....	18
3.2.3.	Aktives Zuhören.....	23
3.3.	Konflikte	25
3.4.	Fehler und Rückschläge	29
3.5.	Führung	32
3.5.1.	Mitarbeiterführung.....	32
3.5.2.	Selbstführung	37
3.6.	Organisation	38
3.7.	Projektmanagement	39
3.8.	Kreativität.....	44
3.8.1.	Brainstorming	44
3.8.2.	Mind-Mapping	45
3.8.3.	Moderation	46
3.8.4.	Präsentation.....	47

4.	UNTERSUCHUNG	49
4.1.	Praxisbeispiel	49
4.2.	Untersuchungsgruppe	50
4.2.1.	<i>Innovationsmanager A</i>	50
4.2.2.	<i>Innovationsmanager B</i>	51
4.2.3.	<i>Innovationsmanager C</i>	51
4.3.	Untersuchungsmethode	51
4.4.	Untersuchungsprozess	53
4.5.	Widerstände.....	54
5.	INNOVATION IN DER PRAXIS.....	55
5.1.	Initialphase	56
5.2.	Ideenphase	57
5.3.	Ideenbewertung und Ideenauswahl	58
5.4.	Projektdurchführung	59
5.4.1.	<i>Projektstart</i>	59
5.4.2.	<i>Projektkoordination</i>	64
5.4.3.	<i>Projektcontrolling</i>	65
5.4.4.	<i>Projektdiskontinuitäten.....</i>	66
5.4.5.	<i>Projektmarketing.....</i>	66
5.4.6.	<i>Laufende Projektarbeit.....</i>	66
5.4.7.	<i>Projektphase I.....</i>	66
5.4.7.1.	<i>Team.....</i>	66
5.4.7.2.	<i>Kommunikation</i>	67
5.4.7.3.	<i>Konflikte.....</i>	67
5.4.7.4.	<i>Fehler und Rückschläge</i>	68
5.4.7.5.	<i>Führung.....</i>	68
5.4.7.6.	<i>Organisation.....</i>	69
5.4.7.7.	<i>Projektmanagement.....</i>	69
5.4.7.8.	<i>Kreativität</i>	69
5.4.7.9.	<i>Ergebnisse.....</i>	70
5.4.8.	<i>Projektphase II.....</i>	72
5.4.8.1.	<i>Team.....</i>	72
5.4.8.2.	<i>Kommunikation</i>	73

5.4.8.3. Konflikte.....	73
5.4.8.4. Fehler und Rückschläge	73
5.4.8.5. Führung.....	74
5.4.8.6. Organisation.....	74
5.4.8.7. Projektmanagement.....	75
5.4.8.8. Kreativität	75
5.4.8.9. Ergebnisse.....	75
5.4.9. <i>Projektphase III</i>	76
5.4.9.1. Team.....	76
5.4.9.2. Kommunikation	77
5.4.9.3. Konflikte.....	77
5.4.9.4. Fehler und Rückschläge	77
5.4.9.5. Führung.....	78
5.4.9.6. Organisation.....	79
5.4.9.7. Projektmanagement.....	79
5.4.9.8. Kreativität	79
5.4.9.9. Ergebnisse.....	80
5.4.10. <i>Projektphase IV</i>	81
5.5. Markteinführung.....	81
5.5.1. <i>Projektphase I</i>	81
5.5.2. <i>Projektphase II</i>	83
5.5.3. <i>Projektphase III</i>	84
5.5.4. <i>Projektphase IV</i>	85
5.6. Laufende Verwertung	85
6. ZUSAMMENFÜHRUNG THEORIE & EMPIRIE.....	87
6.1. Innovationsprozess	87
6.1.1. <i>Ergebnisse aus dem Innovationsprozess</i>	88
6.1.2. <i>Empfohlene Maßnahmen zur Optimierung des Innovationsprozesses für den Innovationsprozess</i>	90
6.2. Einfluss der Führung auf Innovation	92
6.2.1. <i>Ergebnisse durch Führung – Projektphase I</i>	92
6.2.2. <i>Ergebnisse durch Führung – Projektphase II</i>	95
6.2.3. <i>Ergebnisse durch Führung – Projektphase III</i>	97

6.2.4.	<i>Auswirkungen der Führung auf den Innovationserfolg</i>	99
6.2.5.	<i>Optimierungsvorschläge zur Führung von Innovation in der Bank AG</i>	100
7.	RESÜMEE	103
8.	LITERATURVERZEICHNIS	105
9.	ANHANG	112

MONIKA EDLINGER, MBA

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Leistungskurve zu den Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.....	14
Abb. 2: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	16
Abb. 3: Assessing-Matrix nach Kahler	20
Abb. 4: Typenmerkmale nach Kahler	21
Abb. 5: Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt	34
Abb. 6: Theorie des Situativen Führens nach Hersey/Blanchard.....	36
Abb. 7: Struktur des Projektmanagement-Prozesses nach Gareis.....	40
Abb. 8: Projekt-Roadmap.....	60
Abb. 9: Projektplanung	62
Abb. 10: Projektorganisation.....	63
Abb. 11: Statusbericht.....	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hören, Hinhören, Zuhören.....	23
--	----

Abkürzungsverzeichnis

Bank AG	Anonymisierte Bezeichnung der Bank aus dem Praxis-Beispiel
Bzw.	Beziehungsweise
Etc.	Et cetera
IDM	Integrated Decision Making
IT	Informationstechnik
MBA	Master of Business Administration
PCM	Process Communication Model
TARGET	Anonymisierte Bezeichnung des Projektes aus dem Praxis-Beispiel
V.a.	Vor allem
z.B.	Zum Beispiel

MONIKA EDLINGER, MBA

*„Die Probleme, die es in der Welt gibt,
können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden,
die sie erzeugt haben.“*

(Albert Einstein)

1. Einleitung

Die Einleitung gibt eine Übersicht zum Inhalt dieser Masterarbeit. Es werden die Ausgangslage, die zentrale Fragestellung, der persönliche Zugang sowie die Zielsetzung und Struktur dieser Arbeit beschrieben.

1.1. Ausgangslage

Nie zuvor hat sich das Markt- und Wettbewerbsumfeld von Banken so schnell und tiefgreifend verändert, wie in den vergangenen Jahren. Das anhaltend niedrige Zinsniveau, zunehmender Wettbewerb durch in- und ausländische Banken sowie durch Unternehmen aus dem Nicht-Banken-Sektor tragen dazu bei, dass die Ertragslage insbesondere im Privat-Kundengeschäft sich weiter verschärft. Die Prozesse im Wettbewerb werden dynamischer und flexibler, worauf die Banken besonders schnell reagieren müssen. Nicht zuletzt sind die technischen Entwicklungen eine Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Hinzu kommen aufgrund der Finanz- und Schuldenkrise entstandene Unsicherheiten hinsichtlich der zunehmenden regulatorischen und rechtlichen Anforderungen an Banken.

Um einen Wissensvorsprung im Vergleich zum Wettbewerb aufrechterhalten zu können, investieren erfolgreiche Unternehmen massiv in Innovation.¹ Denn durch die zunehmende Dynamik und Komplexität im Wettbewerb sind die Unternehmen dazu gezwungen, umzudenken. Das Ziel ist, sich von Mitbewerbern durch neuartige Produkte und Leistungen, durch hohe Qualität, Prozessverbesserungen, Kostenreduktion und gesteigerte Flexibilität abzuheben.

¹ Vgl. Bauer, 2014, S. 98.

„[Denn] ein „weiter so“ wie in der Vergangenheit führt dazu, dass Wettbewerber weitere Bereiche des Bankings mit neuen, kundenzentrierten Lösungen besetzen und die Ertragssituation für Banken weiter verschärfen. Banken müssen sich ihrer Stärken wieder bewusst werden und den Mut haben neue Wege zu gehen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.“²

Somit müssen Banken offener und flexibler in den Prozessen werden, um ihre Agilität am Markt zu steigern.³ Denn die Fähigkeit schnell und effizient auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, um in neue Marktbereiche eintreten zu können, wird entscheidend sein im Wettbewerb um die Kunden der Zukunft.⁴

Vor dem beschriebenen Hintergrund, möchte ich in meiner Masterarbeit herausarbeiten, welcher Art von Führung es bedarf, um Innovation in einer Bank hervorzubringen und dadurch am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

1.2. Zentrale Fragestellung

Die zentralen Fragestellungen dieser Masterarbeit lauten wie folgt:

- *Wie können durch Führung Innovationsprojekte optimiert werden, um durch bewusst gesetzte Maßnahmen eine höhere Geschwindigkeit und verbesserte Qualität der Innovation zu erreichen?*
- *Welche Auswirkungen hat unterschiedliche Führung auf den Innovationserfolg im Projekt?*
- *Welche Möglichkeiten zur Optimierung gibt es im Innovationsprozess der Bank, welcher in der Untersuchung dargestellt wird?*

² Bauer, 2014, S. 97.

³ Vgl. Bauer 2014, S. 97.

⁴ Vgl. Bauer 2014, S. 7.

1.3. Persönlicher Zugang

Ich bin seit über 15 Jahren als Projektmanagerin in nationalen und internationalen Unternehmen sowie in der Beratung tätig. Dadurch war und ist es mir möglich, vertiefte Einblicke in Organisationen, in Prozesse und in den Markt zu erlangen. Einblicke, die sich aus interner und externer Betrachtung ergeben und mir deutlich gemacht haben, wie wesentlich Führung für den Innovationserfolg ist.

Aus diesem Grund habe ich das Thema „Durch Führung zu Innovation“, für meine Masterarbeit gewählt. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen einen Beitrag dazu leisten, Innovation optimal zu managen und damit bestmöglich zum Unternehmenserfolg beizutragen.

1.4. Ziel und Struktur der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, Innovationsmanager und Innovationsmanagerinnen einer Bank sowie Interessierten, ein fundiertes Verständnis der Auswirkungen von Führung auf den Innovationserfolg zu vermitteln, sowie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit anhand eines konkreten Innovationsprojektes darzustellen.

Im **ersten Kapitel** werden zentrale Fragestellungen, Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit dargestellt. Des Weiteren wird der persönliche Zugang zum Thema verdeutlicht sowie die Notwendigkeit von Innovationen aufgrund der gegenwärtigen Situation im Bankensektor aufgezeigt.

Im **zweiten Kapitel** werden die Charakteristika von Innovation erläutert. Die Bedeutung des Begriffes „Innovation“ sowie die Darstellung der Innovationsformen, des Innovationsmanagements sowie des phasengebundenen Innovationsprozesses werden behandelt.

Im **dritten Kapitel** werden jene theoriebasierten Faktoren beschrieben, durch welche der Innovationsmanager auf Innovation Einfluss nehmen kann. Theoretische Grundlagen werden aufgezeigt und anhand unterschiedlicher Modelle dargestellt. Es handelt sich dabei vor allem

um das „Process-Communication-Model“ von Kahler, das „Phasenmodell der Teamentwicklung“ von Tuckman sowie das „Reifegrad-Modell“ von Hersey/Blanchard.

Im **vierten Kapitel** wird der eigene Untersuchungsansatz behandelt und die Gründe für die Wahl desselben erörtert. Der Untersuchungsprozess wird dargestellt und die Auswahl des Untersuchungsfeldes begründet.

Das **fünfte Kapitel** widmet sich der Darstellung eines Innovationsprojektes aus der Praxis, welches Gegenstand der Untersuchung ist. Eingangs wird das Projekt anhand der Ausgangssituation, des Projektauftrages und des Projektsetups beschrieben, um anschließend auf die Auswirkungen im Innovationsprozess sowie den Innovationserfolg einzugehen.

Im **sechsten Kapitel** erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse aus Theorie und Empirie. Anschließend werden die Ergebnisse und Beobachtungen aus beiden Bereichen dargestellt und miteinander verglichen.

Im **siebten Kapitel** werden die wichtigsten Erkenntnisse der Masterthesis zusammengefasst. Abschließend wird Forschungsbedarf für weiterführende Arbeiten aufgezeigt.

Anmerkung: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit im Folgenden auf die geschlechtsspezifische Differenzierung (z.B. Innovationsmanager/ Innovationsmanagerin) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

*„Die richtigen Dinge tun“ und
„Die Dinge richtig tun“*

(Peter F. Drucker)

2. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel wird der Begriff Innovation aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Theorien beleuchtet. Die unterschiedlichen Innovationsformen werden dargestellt und der Innovationsprozess in einzelne Phasen gegliedert. Zudem wird der Begriff „Innovationsmanagement“ einer genaueren Betrachtung unterzogen.

2.1. Innovation

Der Begriff „Innovation“ leitet sich ab aus dem lateinischen Verb „innovare“ (erneuern) und heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“.

Umgangssprachlich wird der Begriff im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet. Im engeren Sinne resultieren Innovationen erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden, die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).⁵ „Innovation = Idee + Invention + Diffusion“⁶.

In der Wirtschaftswissenschaft wurde der Begriff Innovation durch den österreichischen Nationalökonom und Politiker Joseph Alois Schumpeter (geb. 1883) mit seiner Theorie der Innovationen eingeführt. Schumpeter definiert in seinem Frühwerk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1911) Innovation als Aufstellung einer neuen

⁵ Vgl. Müller-Prothmann/Dörr, 2011, o. S.

⁶ Müller-Prothmann/Dörr, 2011, S. 7.

Produktionsfunktion. Wirtschaft und Gesellschaft wandeln sich, wenn Produktionsfaktoren auf eine neuartige Art und Weise kombiniert werden.⁷

Laut Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff Innovation in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen verwendet.⁸

In dieser Masterarbeit werden als Innovation all jene Produkte, Prozesse, soziale und organisatorische Veränderungen und Entwicklungen bezeichnet, die innerhalb einer bestimmten Organisation erstmalig eingeführt werden und sich von dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden.

2.2. Innovationsformen

In der Literatur werden Innovationsformen nach dem Gegenstandsbereich (Produkt-, Prozess-, Soziale-, oder Organisatorische Innovation), nach dem Neuheitsgrad (Basis-, oder Folgeinnovation) oder nach dem Auslöser (Push-, oder Pull-Innovation) unterschieden. Im Nachfolgenden wird auf die Innovationsformen nach dem Gegenstandsbereich eingegangen, da diese für das Verständnis dieser Arbeit besonders relevant sind.⁹

Die **Produktinnovation** offeriert eine Leistung, die dem Benutzer erlaubt neue Zwecke, oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen. Somit kann es sich bei einer Produktinnovation um ein völlig neues Produkt handeln, aber auch um eine Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes, um dadurch die Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen.¹⁰

Prozessinnovation ist die Veränderung bzw. Neugestaltung der für die Leistungserbringung notwendigen Prozesse im Unternehmen, um Verfahren kostengünstiger, qualitativ

⁷ Vgl. Schumpeter in Hauschild, 1997, S. 7.

⁸ Vgl. Specht, Gabler Wirtschaftslexikon, 2015, online.

⁹ Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S. 72ff.

¹⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo, 2007, S. 7.

hochwertiger, sicherer oder schneller zu machen. Prozesse sind aufeinander folgende Handlungen mit messbarem Ergebnis.¹¹

Sozialinnovation steht im direkten Zusammenhang mit der Suche nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen. Das Ziel von Sozialinnovation kann beispielsweise die Verbesserung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sein.¹²

Organisatorische Innovation ist die „Veränderung, Weiter- oder Neuentwicklung von innerbetrieblichen Strukturen. Dazu zählen die Aufbau- und Ablauforganisation, also die Strukturen von Unternehmen.“¹³

Diese vier Formen der Innovationen treten bei Projekten meist in engem Zusammenhang und gegenseitiger Abhängigkeit auf. Grund dafür ist, dass Projekte sowohl die Organisationsstruktur, die Mitarbeiter, die Prozesse, wie auch die Produkte beeinflussen können.

2.3. Innovationsmanagement

Das Management von Innovation scheint auf den ersten Blick ein Widerspruch in sich zu sein. Denn unter Management wird die konkrete Organisation von Aufgaben und Arbeitsabläufen verstanden, während Innovation das forschende Suchen nach neuen Erkenntnissen oder künstlerischen Lösungswegen und Lösungen voraussetzt. Und dennoch braucht Innovation festgelegte Prozesse und Strukturen. Deshalb werden auch bewährte Management-Instrumente eingesetzt, um Innovationen hervorzubringen.

Das Innovationsmanagement ist Teil der Umsetzung der Unternehmensstrategie und umfasst die Planung sowie die Organisation und Kontrolle der im Rahmen des Innovationsprozesses durchzuführenden Aufgaben. Dazu zählen die Nutzung der Innovationspotentiale, die

¹¹ Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S. 72ff.

¹² Vgl. Howaldt/Jacobsen, 2010, o. S.

¹³ Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S. 77.

Schaffung einer geeigneten Innovationskultur sowie die Anwendung der erforderlichen und geeigneten Instrumente.

Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, durch bewusste innovationsfördernde Maßnahmen, die Qualität der Innovation zu fördern. Wesentlich für die Erfüllung dieser Aufgabe ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, unter denen Innovation entstehen kann.

Das betriebliche Innovationsmanagement zielt auf die Wertsteigerung eines Unternehmens ab. Dieser Zweck wird erreicht durch eine neuartige Kombination von Mitteln und Zwecken, die sich ausdrückt durch die Gestaltung eines neuen Produktes, der Gestaltung eines neuen Prozesses im Sinne eines technischen Verfahrens, sowie der Gestaltung einer neuen internen wie externen Organisation, etwa eines Unternehmensnetzwerks.¹⁴

Auf die meisten dieser Zwecke wies bereits der österreichische Nationalökonom Schumpeter hin, der den Zweck des Innovationsmanagements auch als „schöpferische Zerstörung“, also als die Ablösung eines Bestehenden durch etwas Besseres, charakterisierte.¹⁵

2.4. Innovationsprozess

Damit aus einem ersten Gedanken eine Innovation entsteht, müssen verschiedene Phasen in einem Prozess (= Innovationsprozess) durchlaufen werden. Um als Innovationsmanager zu erkennen, wo man unterstützend und innovationsfördernd eingreifen kann, ist es wichtig, diese Phasen zu verstehen. Nachfolgend sind die Phasen des Innovationsprozesses nach Hauschildt dargestellt, da er die „Laufende Verwertung“ in den Prozess miteinbezieht.¹⁶

Initialphase (Phase 1): „In der Initialphase geht es darum Informationen und Anregungen zu finden, die eine Initiative zur Beschäftigung mit einer speziellen Thematik auslösen können.“¹⁷

¹⁴ Vgl. Möhrle, 2015, online.

¹⁵ Vgl. Achleitener, 2015, online.

¹⁶ Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21f.

¹⁷ Lambertz/Geckeler, 1996, S. 86.

Es handelt sich dabei also um die Entscheidung, sich aufgrund von Interesse und der vagen Vermutung, dass erfolgversprechende Innovationen möglich sind, mit einer bestimmten Problematik im Detail zu beschäftigen. Auslöser dieser Phase können z.B. Mitarbeiter, Kunden, Medien, etc. sein.¹⁸

Ideenphase (Phase 2): Damit aus Ideen Innovationen entstehen können, ist die Implementierung eines systematischen, an das Unternehmen angepassten Prozesses zur Generierung von Ideen erforderlich. Konkret geht es in dieser Phase darum, möglichst viele Ideen durch diverse Kanäle zu generieren und zu sammeln. Kreativität ist dafür besonders wichtig und sollte in dieser Phase durch unterschiedliche Methoden gefördert werden.

Ideenbewertung und Ideenauswahl (Phase 3): Die Bewertung von Ideen bedeutet hier, diese anhand der Unternehmensstrategie, der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu beurteilen. Wichtig ist es, unterschiedliche Perspektiven in der Bewertung zu berücksichtigen, um auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung eine Entscheidung für konkrete Ideen treffen zu können. Um diesen Prozess nachvollziehbar gestalten zu können, ist es ratsam, eine systematische Vorgehensweise anzuwenden.

Projektdurchführung (Phase 4): In der Projektdurchführung bzw. Umsetzungsphase wird die ausgewählte Idee entwickelt. Diese Phase beinhaltet somit die Erstellung des Feinkonzeptes, des Design, die mögliche technische Umsetzung, die Durchführung von Tests sowie die Vorbereitung der Markteinführung. In der Vorbereitung der Markteinführung sind die Marketing- und Schulungsmaßnahmen zu planen und die erforderlichen Unterlagen zu erstellen. Zusätzlich sind die technischen und organisatorischen Maßnahmen für die Markteinführung vorzubereiten.

Beobachtungen und Forschungsergebnisse die sich aus der laufenden Projektdurchführung (Phase 4) ergeben, sind zu berücksichtigen und entsprechend in die Umsetzung einfließen zu lassen.

Markteinführung (Phase 5): Diese Phase beschreibt die eigentliche Einführung einer Innovation am Markt. Dies kann entweder eine Produkteinführung am externen Markt oder

¹⁸ Vgl. Hauschildt, 1997, S. 19.

aber auch eine Prozessinnovation im eigenen Unternehmen sein. Die Markteinführung beginnt mit der Verfügbarkeit der Innovation beim Anwender.

Laufende Verwertung (Phase 6): Unter laufender Verwertung einer Innovation wird die Überleitung dieser in die Serienproduktion bzw. in die Linienorganisation verstanden.¹⁹ Eine Erweiterung der Innovation fällt ebenfalls in diese Phase. Nach der Überführung des Projektes in die laufende Verwertung endet die Zuständigkeit des Innovationsmanagements.

2.5. Führung

„Führung“ bzw. das Verb „führen“ hat die Bedeutung „leiten“, „die Richtung bestimmen“, „in Bewegung setzen“.

In den Sozialwissenschaften bedeutet „Führung“ planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen.

In der vorliegenden Masterarbeit wird Führung nach Schuler verwendet: „Der Zweck der Führung besteht in der Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung. Die Funktion der Führung wird von Mitgliedern der Gruppe als soziale Rolle in unterschiedlichem Umfang und Intensität wahrgenommen.“²⁰

Die einzelnen Phasen eines Innovationsprozesses sind somit dargestellt und die relevanten Begriffe wurden definiert. Im nächsten Kapitel werden jene Faktoren aufgezeigt und beschrieben, durch die der Innovationsmanager Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen kann, um das Entstehen von Innovation zu fördern.

¹⁹ Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21.

²⁰ Schuler, 2004, S. 12 und 21.

„Wirksame Führung bewegt Menschen zu Höchstleistungen, indem sie Teams energetisiert und das kreative Potential des Einzelnen ausschöpft.“

(Oliver Gassmann)

3. Einflussfaktoren der Führung auf Innovation

„Immer häufiger wird Innovation und Kreativität gefordert, jedoch bleibt es zu abstrakt. Innovationsprozesse sind zu führen, aber es ist mehr: Die Menschen sind zu führen. Bei der Führung reicht es nicht aus, Innovation im Geschäftsbericht oder in der Weihnachtsrede zu erwähnen. Vielmehr müssen den Worten Taten folgen. Führung bedeutet mehr als „nur“ Projektziele und Innovationsraten zu erreichen. Unter Führung versteht man vor allem Menschen zu inspirieren, intellektuell zu stimulieren und zu individuellen Höchstleistungen anzuspornen. Fordern und fördern heißt die Devise.“²¹

Die Beeinflussung des Verhaltens durch Führung kann direkt oder indirekt erfolgen. Direkte Einflussnahme kann z.B. die Erfüllung der Vorbildfunktion, das Setzen oder Vereinbaren von Zielen, die Entwicklung von Fähigkeiten oder die Erfolgskontrolle von Leistungen sein. Die indirekte Führung erfolgt meist über Anreiz-, Planungs- oder Kennzahlensysteme, sowie über kulturelle Normen und Werte.²²

In diesem Kapitel werden Theorien und Modelle dargestellt, welche in der Führung von Mitarbeitern zur Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung relevant sind. Zusätzlich werden in jedem Kapitel Lösungsansätze aufgezeigt, um dadurch zu erkennen, wie man an die Situation herangehen kann, um durch Führung eine optimale Entwicklung der Mitarbeiter, des Teams und damit verbunden der Innovation zu erreichen.

Diese Einflussfaktoren treten meist in engem Zusammenhang und gegenseitiger Abhängigkeit auf. Somit hat die Reihenfolge der Darstellung keinen Einfluss auf die Wertigkeit.

²¹ Gassmann/Sutter, 2013, S. 215.

²² Vgl. Yukl/Lepsinger, 2004, S. 14f.

3.1. Team

Im Innovationsmanagement sind das Team und das Wissen, welches es einbringt, die wichtigste Ressource. „Der wirkliche Zweck von Macht bleibt aber die Möglichkeit, gemeinsam mit jenen, die einem folgen und vertrauen, Ziele zu erreichen, die weit über denen liegen, an die man alleine gelangen könnte.“²³ Wie man durch Führung diese Ziele erreichen kann, beschreibt Tuckman in seinem Phasenmodell.

Das Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman²⁴ (1965) befasst sich mit der Entwicklung von Gruppen und Teams. Diese Entwicklung verläuft lt. Tuckman unabhängig von der Gruppengröße in vier verschiedenen Phasen und wird durch die Auflösungsphase abgeschlossen. In den einzelnen Phasen wird sichtbar, wie durch Führung die Entwicklung des Teams beeinflusst werden kann.

Orientierungsphase („forming“): Das Ziel in dieser Phase ist die Zugehörigkeit. Das Gruppenverhalten ist höflich, oberflächlich und vorsichtig. Das einander Kennenlernen und Einschätzen stehen im Vordergrund. Gemeinsamkeiten werden erfragt und ähnliche Bedürfnisse kommen zum Vorschein. Bei zu großen Unterschieden kommt es zu Verwirrung und zu Unsicherheit. In dieser Phase ist die Aufgabe der Führung, zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, Sicherheit zu schaffen.²⁵

Konfrontationsphase („storming“): Das Ziel der einzelnen Gruppenmitglieder in dieser Phase ist es, Macht, Einfluss und einen Status in der Gruppe zu erreichen. Machtspiele, Selbstdarstellung und Kleingruppenbildungen stehen im Vordergrund. Direkte und indirekte Angriffe auf andere Gruppenmitglieder sowie Anspielungen spielen eine wesentliche Rolle. Das Augenmerk liegt auf den Unterschieden. Die Absicht der Gruppe besteht darin, eine Gruppenstruktur zu bilden und das Ich-Gefühl ist vorherrschend. In dieser Phase ist es die Aufgabe der Führung zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, einen organisatorischen Rahmen zu setzen.²⁶

²³ Moestl, 2013, S. 16.

²⁴ Vgl. Tuckman, 1965, S. 348ff.

²⁵ Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

²⁶ Vgl. Tuckman, 1965, o. S.