



QUELLE: WWW.UNIVERSITYAFFAIRS.CA

INNOVATIONS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT – ZUKUNFTSSICHERUNG FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITER

THEORETISCHE ANSÄTZE & PRAKTISCHE WERKZEUGE

Selbstlernmaterial zur Qualifizierung von Unternehmensleitungen und Führungskräften

Küpper, M./Kröll, M. (2014)



INHALT

1. Innovationen	2
Lernziele	2
1.1. Was sind Innovationen?	2
Lernziele	2
1.2. Quellen für Innovation	4
Lernziele	4
1.3. Stellenwert von Innovation	6
Lernziele	6
1.4. Arten von Innovationen	7
Lernziele	7
1.5. Strategien für den Wandel.....	9
1.6. Wie kann man Innovationsfähigkeit messen?.....	11
Lernziele	11
Literaturverzeichnis	19

1. INNOVATIONEN

LERNZIELE

in diesem Kapitel werden Sie:

- sich mit dem Thema Innovation vertraut machen
- Diagnoseinstrument kennenlernen und auswählen
- Mess-Ergebnisse interpretieren und Maßnahmen ableiten

Innovation ist eines der wichtigsten Ziele, wenn Unternehmen langfristig am Markt bestehen wollen. Die Suche nach neuen Ideen ist komplex und manchmal langwierig. In den Prozess des Innovierens sollten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen einbezogen werden. Führungskräfte sollten den Innovationsprozess (vgl. auch Modul 1: Management von Innovationsprojekten) sowie die Veränderungs- und Lernprozesse, die mit Innovation einhergehen, verstehen, planen und steuern können. Setzen Sie sich dazu zunächst mit dem Innovations-Begriff und den unterschiedlichen Formen von Innovationen auseinander. Lernen Sie Gestaltungsfelder für das Innovationsmanagement und Methoden für die Messung der Innovationsfähigkeit kennen. Damit haben Sie eine Basis für die Analyse und die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern zu sichern.

1.1. Was sind Innovationen?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- den Begriff Innovation verstehen



„Das Jahr der Innovation“

Herr Schmidt, der INNOTUBE Unternehmer aus dem Praxisbeispiel (vgl. Kapitel 0), ist ein Erfinder, der bereits viele seiner Ideen erfolgreich umsetzen konnte. Weil er in der Vergangenheit häufig



alleine an neuen Produkten und Lösungen gearbeitet hat und das Erfinden Zeit in Anspruch nimmt, möchte Herr Schmidt jetzt eine dreijährige Innovationskampagne starten, um auch seine Führungskräfte und Mitarbeiter in den Innovationsprozess einzubeziehen. Innovation, denkt er, sollte ein Thema für alle sein: für Spezialisten in der

Entwicklungsabteilung, Mitarbeiter im Vertrieb, in der Finanzabteilung oder in der Produktion. Er möchte auch einen „Erfinderwettbewerb“ ausschreiben, an dem Ingenieure von der Universität, die Lieferanten der INNOTUBE oder andere externe Erfinder teilnehmen können. Auf einer Mitarbeiterversammlung sagt Herr Schmidt: „Kern meiner Initiative ist unsere neue Innovationsstrategie. Wir wollen für unsere Kunden zum „Experten für Innovation“ werden und in

den für uns wichtigen Märkten wachsen. Wir wollen unsere Kostenstrukturen und Margen durch Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen verbessern. Innovation und neue Ideen sollten sich deshalb nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen beschränken, sondern auch die Prozesse in Vertrieb, Einkauf, Personal oder Finanzen einbeziehen“ (in Anlehnung an (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 54)).

Was sind Innovationen? Der Begriff Innovation beschreibt neuartige technologische, wirtschaftliche, organisatorische und soziale Problemlösungen, die erfolgreich im Markt umgesetzt werden. Innovationen sind nicht nur vollständig neue Produkte, wie die Einparkhilfe am Auto, der Computer, oder bisher unbekannte Geschäftsideen („radikale Innovation“). Innovationen können auch „inkrementell“ sein. Das heißt, bestehende Produkte werden in Details verändert, ihre Form, die Funktionalitäten oder die Größe. Auch die Verbesserung der Prozesse im Unternehmen oder neue Formen hierarchieübergreifender Zusammenarbeit können innovativ sein.

Mit neuen oder verbesserten Produkten, Dienstleistungen oder innovativen Prozessen positioniert sich das Unternehmen am Markt, grenzt sich von Wettbewerbern ab und bildet Alleinstellungsmerkmale heraus.



Definition:

Innovationen sind Neuerungen oder Erweiterungen von vorhandenen Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Arbeitsformen, die für den internen oder externen Kunden neu sind, und erfolgreich umgesetzt werden.

Innovationen sind nicht nur die Leistung von Einzelpersonen. Neuerungen und ihre Durchsetzung erfordern, dass höchst unterschiedliche Menschen in einem Innovationssystem zusammenarbeiten. Sie erbringen als Beteiligte bestimmte Leistungsbeiträge, um bspw. einen innovativen Prozess anzustoßen, Problemlösungen zu entwickeln, den Prozess zu steuern, Entscheidungen zu treffen oder eine neue Idee zu realisieren. Auch diejenigen, die von Innovationen betroffen sind oder durch ihre Reaktionen zum Erfolg beitragen, sind Teil eines Innovationssystems (Hauschildt & Salomo, 2011).

Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen kann Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen auslösen. Möglicherweise reicht vorhandenes (technisches) Wissen nicht aus und muss durch Lernen oder Kooperation mit anderen erweitert werden. Vielleicht müssen Organisationsstrukturen verändert werden, um Kräfte für das Innovieren zu bündeln. Das kann durch die Einrichtung einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung geschehen, in der erfahrene Ingenieure und Nachwuchskräfte an der Neu- und Weiterentwicklung des Produktportfolios arbeiten. In kleinen und mittelständischen Unternehmen, wie bspw. der INNOTUBE, sind Innovationsaktivitäten möglicherweise befristete, auf die Ideenfindung und – umsetzung ausgerichtete Projekte. In diesem Kontext können auch die Beantragung von Fördermitteln und die kostenlose Beratung durch externe (staatliche) Stellen wichtig sein, um Ressourcen für die Ideenumsetzung zu schaffen.

Die nachstehende Abbildung macht deutlich, dass die Innovationstätigkeit das ganze Unternehmen umfassen sollte, auch dann, wenn Innovation als Aufgabe spezialisierter Abteilungen oder als Projekt gestaltet wird. Die Innovationsstrategie oder eine Innovationskampagne, wie in unserem

Praxisbeispiel, sollen das Bewusstsein dafür schärfen, wie wichtig Innovationen für den Unternehmenserfolg sind.

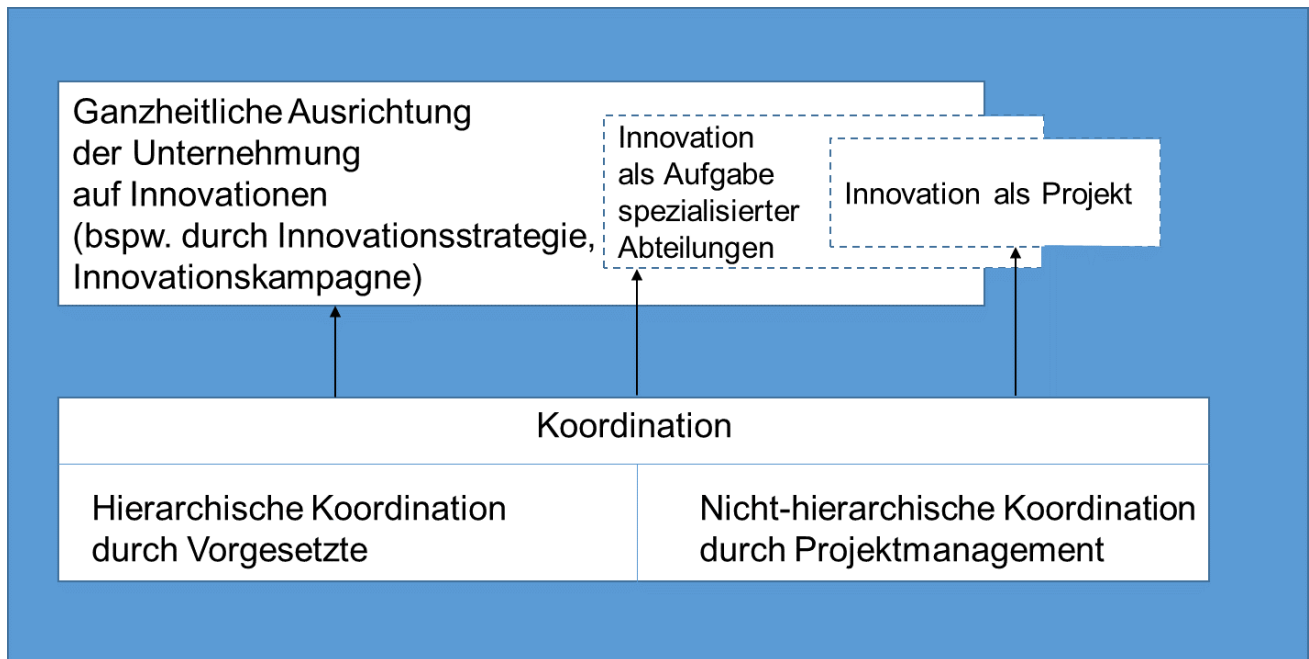


Abbildung 1: Varianten eines Innovationssystems. In Anlehnung an (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 58)

Innovationen entstehen selten zufällig (Spielkamp & Rammer, 2006). Sie brauchen Formen hierarchischer bzw. nicht-hierarchischer Koordination durch die Führung oder das Projektmanagement. Von Bedeutung sind förderliche Rahmenbedingungen und die Unterstützung durch die Unternehmensführung. Für die Ideenfindung werden bspw. Zeit, Geld oder spezifisches Know-how benötigt. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter müssen kontinuierlich, mit Unterstützung des Unternehmens und in eigener Verantwortung, auf veränderte Arbeitsmethoden oder neue Arbeitsmittel angepasst werden. Weil Innovations-Aufgaben komplex und mit Unsicherheit verbunden sind, werden gewohnte Routinen, Denkmuster und Verhaltensweisen auf den Prüfstand gestellt. Der Umgang mit Widerständen und Rückschlägen wird für Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer zentralen Aufgabe (vgl. Kap. 3).

1.2. Quellen für Innovation

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- Quellen für Innovation kennenlernen

Woher kommen Anstöße für Innovationen? Eine wichtige Quelle sind Markt und Wettbewerb. Veränderte Kundenbedürfnisse, verbesserte Produkte der Lieferanten oder neue Basistechnologien, wie bspw. Möglichkeiten der Automatisierung oder das Internet, sind Ausgangspunkt für neue Entwicklungen. Auch veränderte ökonomische, politische oder rechtliche Rahmenbedingungen können Auslöser für Erneuerung und Erweiterung sein. Der Wandel gesellschaftlicher Werte, wie bspw. das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Kommunikation, oder demografische Entwicklungen, wie bspw. die Alterung der Gesellschaft, können soziale Innovationen hervorbringen.

Hinweise auf derartige Entwicklungen oder Trends bekommt man auf Fachmessen, aus Tages- und Fachzeitschriften oder aus Gesprächen mit Kunden und Lieferanten. Auch Bewerber und Auszubildende können eine Informationsquelle sein, weil sie darüber berichten können, was ihnen bei der Arbeit wichtig ist und womit sie sich (in ihrer Freizeit) beschäftigen.

Übung:

Beschreiben Sie für das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, die Auslöser für Innovation. Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld werden beobachtet, um Hinweise und Anregungen für Innovation zu bekommen?

Wenn Sie sich dazu bisher noch keine Gedanken gemacht haben, könnten Sie jetzt eine Liste anfertigen und darin konkret beschreiben, welche Entwicklungen für Ihren Verantwortungsbereich bedeutsam sein werden. Halten Sie fest, wen Sie zu dem Phänomen befragen wollen und woher Sie weitere Informationen bekommen können.

Nicht nur in technischen Abteilungen, sondern auch im kaufmännischen Bereich und in der Personalabteilung sollten Veränderungen in der Unternehmensumwelt aufmerksam beobachtet werden. Als Folge des demografischen Wandels werden Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp und die Belegschaften werden älter. Im Jahr 2030 werden die 45- bis 50-jährigen die personalstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bilden (Rump & Eilers, 2006, S. 16).

Fragen zum Weiterdenken:

Warum könnte diese Entwicklung für Unternehmen bedeutsam sein? Was sind die Folgen? Wo kann man sich zu diesem Phänomen weiter informieren?

Tätigkeiten des Erneuerns stellen hohe Anforderungen an Wissen, Belastbarkeit und Kreativität. Die Einbindung und kontinuierliche Weiterbildung vor allem der älteren Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Fähigkeiten zur Erneuerung erhalten werden. Um erste Ideen ableiten zu können, wie sich Bedarfe von Kunden oder Bedürfnisse von Bewerbern entwickeln werden, sind die Beobachtung von Trends und sorgfältige Recherchen notwendig. Auf der Basis externer, sozio-ökonomischer Daten, die beispielsweise EUROSTAT zur Verfügung stellt, oder selbst erhobener Daten können Annahmen gebildet werden, die sich auf Trendentwicklungen, neue Lebensmuster oder Verhaltensweisen beziehen.

Einige Unternehmen benennen aus dem Kreis der Führungskräfte oder Experten ‚**Scouts**‘, die als aufmerksame Beobachter auf Fachmessen, in Gesprächen mit Kunden, Interessenten oder Lieferanten Informationen oder gute Praxisbeispiele sammeln und ihre Einschätzungen/Empfehlungen im Führungskreis zur Verfügung stellen. Es ist nicht trivial, aus der Fülle an Informationen solche herauszufiltern, die für das Unternehmen in Zukunft relevant sein könnten. Im Kontext von Produktinnovationen, insbesondere für die Automobilindustrie, werden Mitarbeiter oder Teams, die für das Scouting, d. h. die Wissenssammlung und Ideensuche, verantwortlich sind, an der Qualität der Informationen und Vorschläge gemessen (Tatarczyk, 2009, S. 24). Dieser Aufgabe sollten Unternehmen besondere Aufmerksamkeit widmen.

Der Unternehmer im Praxisbeispiel der INNOTUBE möchte künftig alle Mitarbeiter, Lieferanten oder externe Erfinder in die Suche nach neuen Ideen einbeziehen. Lieferanten, Kunden und Wettbewerber (Marktkräfte), Berater, Technologiezentren und Messen (Transfersysteme), Patentämter und Fördereinrichtungen (staatliche Organe), Universitäten und Forschungseinrichtungen (Wissenschaftssystem) sind zunehmend wichtige Kooperationspartner im Innovationsprozess (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 156). Durch die Einbeziehung von Kooperationspartnern aus der Unternehmensumwelt entsteht ein großes Kommunikations- und Interaktionsnetzwerk, das für die Ideengenerierung oder als Hilfe bei der Überwindung von Innovationswiderständen genutzt werden kann.

1.3. Stellenwert von Innovation

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- über den Stellenwert von Innovation nachdenken

Um sich von der Menge abzuheben und Alleinstellungsmerkmale für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu finden, benötigt man Wissen, Kreativität und unternehmerisches Gespür. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen verfügen darüber in besonderem Maße (Spielkamp & Rammer, 2006). Weil aber KMU oft nur eine begrenzte technische Ausstattung, wenig zeitliche Ressourcen und geringe finanzielle Spielräume haben, müssen sie sich zunächst Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen verschaffen, um ihre knappen Ressourcen an die richtigen Stellen zu lenken.

Hierfür ist es wichtig, einmal darüber nachzudenken, welchen Stellenwert kreative Ideen im Unternehmen haben. Welche Freiräume werden für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter geschaffen? Mit der nachfolgenden Checkliste könnte der Unternehmer aus dem Praxisbeispiel der INNOTUBE (vgl. Kap. 0 und 1) sich selbst testen und Hinweise bekommen, welche Verhaltensweisen und Instrumente von der Organisation vorgelebt und vorgegeben werden.



Checkliste für Führungskräfte. In Anlehnung an: (Hagemann, 2009, S. 47 f.)

Wenn Sie wissen möchten, welchen Stellenwert Innovation für Sie selbst und in Ihrem Unternehmen hat, können Sie sich mit der folgenden Checkliste testen.

	Ja, haben wir / habe ich bereits umgesetzt	Nein, das gibt es bei uns (noch) nicht
Wir haben eine klare Richtung für unsere Innovationsaktivitäten.		
Ich binde meine Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen ein.		
Meine Mitarbeiter sind hoch motiviert.		
In unserem Unternehmen dürfen Mitarbeiter einen bestimmten Prozentsatz ihrer regulären Arbeitszeit zum Denken und Experimentieren mit neuen Ideen und Projekten verwenden.		
Führungskräfte werden daran gemessen, inwieweit sie die Kreativität und Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern.		
Die Geschäftsführung lädt regelmäßig zu einem Gedankenaustausch über Innovation ein.		

Bei uns sind alle Mitarbeiter dafür verantwortlich, kreative Ideen einzubringen und über Innovationspotenziale nachzudenken.		
Wir schulen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter in Kreativitätstechniken und Methoden des Innovationsmanagements.		
Die Mitarbeiter haben verstanden, dass Innovation ein wichtiger Teil ihres Arbeitsalltags ist.		
Innovation ist für mich persönlich wichtig. Ich nehme mir regelmäßig Freiräume, um darüber nachzudenken und mit neuen Ideen zu experimentieren.		
Als Führungskraft unterstütze ich meine Mitarbeiter bei ihren Innovationsaktivitäten und stehe ihnen als Ratgeber/Mentor zur Verfügung.		

Wenn Herr Schmidt und seine Führungskräfte überwiegend mit Ja geantwortet haben, sind sie als Unternehmer und Führungskraft auf dem richtigen Weg. Wenn sie häufiger mit Nein geantwortet haben, sollten sie darüber nachdenken, wie sie die Innovationskompetenz im Unternehmen erhöhen können. Das Gespräch über den Stellenwert von Innovationen im Führungskreis, die Innovationskampagne und systematische Kompetenzentwicklung für Führungskräfte ist ein guter Startpunkt für die Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern. Sind Sie beim Ausfüllen der Checkliste auf etwas Neues gestoßen?

1.4. Arten von Innovationen

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- verschiedene Arten von Innovationen kennenlernen

Wenn im betrieblichen Alltag von Innovationen die Rede ist, denken die Gesprächspartner häufig zuerst an technische Innovationen, an neue Produkte oder verbesserte Leistungsmerkmale für vorhandene Produkte, mit denen Märkte erobert werden können. Ebenso wichtig – und für Wettbewerber nicht so leicht zu kopieren – sind Prozessinnovationen, die dazu beitragen, Abläufe im Unternehmen effizienter, flexibler oder kostengünstiger zu gestalten. Zur Kategorie der Prozessinnovationen gehören auch neue Organisationsformen im Bereich des Innovationsmanagements.

Lesen Sie dazu das Beispiel von McDonalds, in dem beschrieben wird, wie neue Ideen in bereichs- und hierarchieübergreifenden Teams entwickelt werden.

McDonalds – „Noodle Team“ statt starrer Hierarchien

Starre Strukturen und Hierarchien sind McDonald fremd. Wenn es darum geht, neue Ideen zu entwickeln, werden möglichst alle mit einbezogen: Partner, die das Rohmaterial liefern, Mitarbeiter aus verschiedensten Bereichen und Hierarchiestufen, Kunden. McDonalds hat eigene Testküchen und sogenannte „Noodle Teams“ ins Leben gerufen, in denen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen neue Ideen entwickeln und sie ausprobieren. Die Hierarchien sind flach. Jeder kann jeden kontaktieren, jeder mit jedem über neue Ideen diskutieren. Für CEO Jim Skinner einer der Wettbewerbsvorteile

des Unternehmens: „Das Ergebnis ist ein Reichtum an Ideen, die durch die Organisation fließen. Sie kommen aus allen Richtungen“. aus: (Meyer, 2011, S. 9)

Auch durch Dienstleistungsinnovationen, wie bspw. neuartige Finanzierungsformen, können Unternehmen neue Kunden gewinnen und teilweise – wie in den folgenden Beispielen beschrieben – ihre eigenen Abläufe schlanker gestalten. Aus der Perspektive des Personalmanagements werden die sozialen Innovationen, bspw. neue Lern- und Arbeitsformen, in Zukunft wichtiger. Um sich als Arbeitgeber von anderen zu unterscheiden und qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Oder durch neue Lern- und Arbeitsformen ältere Mitarbeiter dabei zu unterstützen, mit Veränderungen Schritt halten zu können.



Technische Innovation

Ob Automobil, Fließband, Computer, Waschmaschine oder Klettverschluss – die Liste der technischen Innovationen ist lang, sie sind der Treiber nahezu aller technischen Branchen. Ihre Auswirkungen sind gerade, wenn es sich um technische Neuerungen im Alltag handelt, schnell spürbar. Zu den wichtigsten Innovationen im Alltagsleben zählen zum Beispiel elektronische Geräte wie Spül- und Waschmaschine oder der Kühlschrank. Diese zeitsparenden Errungenschaften der Alltagsbewältigung ermöglichten es, die Zeit anders zu nutzen – etwa für berufliche Tätigkeiten. Oder sie revolutionierten wie der Kühlschrank die Vorratshaltung und beeinflussten Produktion, Transport und Handel von Lebensmitteln. Ähnliche Veränderungen brachte etwa die Erfindung der ersten Tonträger mit sich: Musikhören war nicht mehr an Raum und Zeit gebunden, konnte auf Tonträgern gespeichert und jederzeit abgespielt werden. Die weitere Optimierung von Tonträgern und Abspielgeräten war dann der Motor für das Entstehen ganz neuer Industriezweige.

Prozessinnovationen

Effizienz und die Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen sind für viele Unternehmen wichtige Eigenschaften, um im Markt zu bestehen. Prozessinnovationen – egal in welchem Unternehmensbereich – machen die Abläufe und Prozesse in Unternehmen effizienter, flexibler und innovativer. Sie sind eine der wichtigsten Grundlagen und Voraussetzungen für technische Innovationen. Automatisierungen etwa durch den Einsatz von Robotern gehören dazu, die in unmittelbarer Nähe der Menschen arbeiten können und so die Produktion schneller und effizienter gestalten. Oder: Die intelligente Steuerung der Produktion über Computer sorgt für mehr Effizienz und Sicherheit. In diese Kategorie gehören auch neue Organisationsformen, die die Motivation der Mitarbeiter verstärken – etwa durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder ein partizipatives Innovationsmanagement.


Dienstleistungsinnovation

Nicht nur Flexibilität und Professionalisierung in Forschung und Entwicklung tragen zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bei. Zunehmend wichtiger werden für den Unternehmenserfolg auch Dienstleistungsinnovationen. Im Bankensektor etwa war das Online-Banking eine weitreichende Service-Innovation, die Kunden den Weg in die Filiale ersparte und vor allem junge, computeraffine Menschen integrierte. Die Bankhäuser ihrerseits konnten ihre Infrastruktur verschlanken und dadurch Personal und Kosten sparen. Eine weitere bekannte Innovation ist das von IKEA eingeführte neuartige Geschäftsmodell, nachdem Kunden ihre Möbel selber zusammenbauen können. Das hat den Möbelverkauf nahezu revolutioniert und Wertschöpfungsanteile stärker auf den Kunden verlagert.

Soziale Innovation

Oftmals entstehen gesellschaftliche Innovationen in Abhängigkeit von technischen Innovationen und Prozessinnovationen. Beispiele dafür sind Zeitkonten, Gleitzeit oder die Lebensarbeitszeitkonten. Auch die Zeitarbeit als Folge des schwankenden Bedarfs an Arbeitskräften gehört in diese Kategorie. Neue Kommunikationsformen wie E-Mail-Korrespondenzen, Chat-Rooms oder ganz einfach persönliche Gespräche über große Entfernungen entwickelten sich aus technischen Neuerungen wie Telefon, Computer oder Internet. (...)

(Quelle: www.innovationsindikator.de/ergebnisse.html)

 **Übung:**

Welche Arten von Innovationen lassen sich unterscheiden? Finden Sie für jede Kategorie ein eigenes Beispiel, das zu Ihrem Unternehmen passen könnte.

Wenn Ihnen das für Technische Innovationen besonders leicht gefallen ist, dann unterscheiden Sie sich nicht von den meisten Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Bei Innovation denken vor allem Techniker und Ingenieure an die Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten und Leistungen. Alle Formen der Innovation, die dabei helfen, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und für den Kunden einen Nutzen darstellen, können zum Erfolg beitragen. Als Kunden können dabei alle Personen bezeichnet werden, die als sogenannte Stakeholder am Unternehmen interessiert sind – also auch Mitarbeiter oder Bewerber.

1.5. Strategien für den Wandel

Lernziele

in diesem Abschnitt werden Sie:

- die Herausforderungen von Veränderungen in den Blick nehmen
- Strategien für den Wandel kennenlernen und im Praxisfall reflektieren

Unternehmen agieren in einem dynamischen Umfeld, das immer wieder Anstöße für Wandel und Innovation bereithält (vgl. Kap. 1.2). Das Management muss die Notwendigkeit von Veränderungen erkennen und in einen systematischen Veränderungsprozess ersetzen. Dazu werden im Folgenden drei strategische Ansätze für das Veränderungsmanagement vorgestellt.



Herausforderungen und Handlungsfelder der INNOTUBE

Für das Unternehmen INNOTUBE (vgl. Kap. 0) wandeln sich äußere und/oder innere Bedingungen. Die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht und die im Praxisbeispiel beschrieben wurden, werden hier noch einmal zusammengefasst:

- Das Unternehmen agiert, gemeinsam mit einem Wertschöpfungspartner, zunehmend in einem internationalen Wettbewerbsumfeld
- Die Aufbau- und Ablauforganisation ist in vielen Bereichen noch stark hierarchisch gegliedert. Sie konzentriert sich auf den Unternehmer und wenige Schlüsselpersonen.
- Der Kompetenzentwicklung wurde in der Vergangenheit wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

**Empirisch-rationale Strategie
(Reorganisation)**



genommen werden, um sich noch besser von Wettbewerbern zu unterscheiden.

- Das Unternehmen arbeitet an einer neuen strategischen Ausrichtung und möchte als „Experte für Innovation“ für den Kunden erkennbar werden.

- Der Unternehmer hat erkannt, dass möglichst unterschiedliche Akteure in die Innovationstätigkeit einbezogen werden sollten und plant eine Innovationskampagne.

- Es sollen mehrere Arten von Innovation in den Blick

Veränderungen, die bewusst durch Entscheidungen des Managements herbeigeführt werden, bezeichnet man als geplanten Wandel. Damit Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen, sollten Mitarbeiter einbezogen und beteiligt werden. Dennoch werden in der Praxis Veränderungskonzepte

häufig als Top-down Ansätze implementiert. Diese Ansätze gehen davon aus, „dass sich mit der Reorganisation als Weisung von oben auch das Mitarbeiterverhalten automatisch ändert“ (Stahl, 2011, S. 1). In der Forschung werden drei Implementierungsstrategien diskutiert, um Veränderungskonzepte um-

**Normativ-re-educative Strategien
(Kulturwandel)**



- Führungskräfte als Vorbild
- Positive Verstärkung gewünschten Verhaltens
- Kommunikation der Idee und Ziele der Veränderung
- Training und Weiterbildung im Sinne der neuen Kultur

Macht- und Zwangsstrategien



- Durch Anordnung
- Durch Strukturen
- Durch personelle Änderungen (Neubesetzungen)

und durchzusetzen: empirisch-rationale Strategien, normativ-re-educative Strategien sowie Macht- und Zwangsstrategien (Chin & Benne, 1989).

Bei empirisch-rationalem Strategien wird davon ausgegangen, dass Veränderungen, insbesondere Reorganisationen, von den betroffenen Personen akzeptiert werden, wenn sie über die Vorteile der Änderung informiert wurden und ihnen diese sinnvoll erscheinen. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten den Veränderungsprozess mitgestalten können. Chin & Benne (1989) schlagen deshalb vor, zunächst Daten zu erheben, um die aufgetretenen Probleme deutlich werden lassen. Die Rückmeldung an die Beschäftigten, eine gemeinsame Problemdiagnose und die Entwicklung von Gestaltungsalternativen können die Umsetzung geplanter Veränderungen erleichtern.

In normativ-re-educativen Strategien wird angenommen, dass sich Handeln und Verhalten von Mitarbeitern verändert, wenn diese sich von tradierten Einstellungen, Normen und Werten lösen und sich mit der neuen Kultur identifizieren. In dieser Veränderungsstrategie handeln und verhalten sich Führungskräfte als Vorbilder und verstärken gewünschte Verhaltensweisen. Auch der Kommunikation der Idee und dem Setzen von Zielen sowie Trainingsmaßnahmen kommt eine hohe Bedeutung zu.

Während normativ-re-educative Strategien häufig eingesetzt werden, um die Unternehmenskultur in einem längeren Prozess zu wandeln, sind Macht- oder Zwangsstrategien darauf gerichtet, mittels ökonomischer oder sozialer Sanktionen gewünschtes Verhalten zu erzwingen. Das kann durch Anordnung und die Schaffung neuer Strukturen geschehen oder wird durch die Neubesetzung von Führungspositionen gestützt. Macht- und Zwangsstrategien werden häufig zur Krisenintervention oder in Reorganisationsprozessen eingesetzt, die mit tiefgreifendem Wandel einhergehen.

Übung:

**Welche Veränderungsstrategien erscheinen Ihnen im Fall der INNOTUBE geeignet?
Bitte begründen Sie Ihren Vorschlag.**

Initiativen für den Wandel werden idealerweise durch das Management angestoßen (Top-down) und intensiv begleitet. Die regelmäßige Information, Einbeziehung und Aktivierung der Mitarbeiter (Bottom-up) kann als ein wichtiges Kriterium angesehen werden, damit Veränderungs-Initiativen gelingen.

Am Beginn eines Veränderungsprozesses steht häufig eine Diagnose des Ist-Zustandes – wie in der empirisch-rationalen Strategie vorgeschlagen. Die Datenerhebung unterstützt dabei, die Handlungsfelder genauer bestimmen und geeignete Maßnahmen entwickeln zu können. Sie bietet auch eine gute Grundlage, Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig für neue Themen, bspw. Innovationen, zu sensibilisieren und die Organisation auf neue Ziele auszurichten. Am Beispiel der Innovationsfähigkeit werden im nächsten Abschnitt Methoden für die Datenerhebung bzw. Messung vorgestellt.

1.6. Wie kann man Innovationsfähigkeit messen?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen kennenlernen
- Methoden und Instrumente für die Datenerhebung kennenlernen
- verstehen, wie man Ergebnisse interpretiert.

Über die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens können Kennzahlen, wie Patentanmeldungen, Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder der Anteil neuer Produkte am Umsatz Auskunft geben. Von Bedeutung für die Fähigkeit zur Erneuerung sind auch die „weichen“ Faktoren, wie die Unternehmenskultur, Führungsansätze oder die Kompetenzen der Mitarbeiter.

Warum ist die Messung von Innovation sinnvoll? Die Messung kann Unternehmen dabei unterstützen

- vorhandene Innovationspraktiken und –fähigkeiten zu analysieren und die Ergebnisse zum Ausgangspunkt von Veränderungsinitiativen zu machen
- Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken, bspw. auf der Basis einer SWOT-Analyse zu identifizieren
- Innovationshemmnisse zu entdecken

- das Bewusstsein für ein systematisches Innovationskonzept zu schärfen und eine Innovationskultur aufzubauen.

Die Analyse des IST-Zustandes ist Ausgangspunkt für Veränderungsinitiativen. Wie kann Innovationsfähigkeit messbar gemacht werden und welche Indikatoren sollten zugrunde gelegt werden? Nach einem kurzen historischen Überblick werden Messkonzepte vorgestellt, die auf der Organisationsebene ansetzen und sich in der Praxis bewährt haben. Konzepte, die eine makroökonomische

Gemeinschaft (CIS) oder das Innovation Union Scoreboard (2014) werden nicht behandelt. Sie können jedoch als Grundlage für Branchenvergleiche oder die Entwicklung eines eigenen Kennzahlensystems dienen.

Innovationsindikatoren sind im Laufe der Zeit komplexer geworden. Die Schwerpunkte in den Messkonzepten werden in der nachstehenden Abbildung deutlich (TIEC, 2011, S. 10). Während in den Anfängen die Messung von Inputfaktoren im Mittelpunkt stand, wurden in der Folge Outputfaktoren in den Blick genommen. In den 1990er Jahren waren Länder- oder Branchen-Vergleiche zentral. Heute werden sogenannte Prozess-Indikatoren diskutiert, um die zunehmende Komplexität und Dynamik erfassen zu können. Weiche Faktoren, wie bspw. vorhandenes/neues Wissen, und Kontextfaktoren als Bedingungen, unter denen Unternehmen innovieren, werden wichtiger. Auch die eingesetzten Managementtechniken können Hinweise auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen geben.

Input Indikatoren (1950er – 1960er Jahre)	Output Indikatoren (1970er – 1980er Jahre)	Innovationsindikatoren (1990er Jahre)	Prozess Indikatoren (ab 2000)
• Ausgaben für Forschung und Entwicklung	• Patente	• Innovation Survey	• Wissen
• Ausgaben für Weiterbildung & Training	• Veröffentlichungen	• (nationales) Benchmarking	• Netzwerke
• Technologie Niveau	• Anzahl neuer Produkte und Prozesse		• Innovationsbedingungen
	• Qualitätsänderungen		• Managementtechniken

Abbildung 2: Innovations-Indikatoren im Zeitverlauf

Einige Mess-Instrumente nutzen Erkenntnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung. Als Erfolgsfaktoren werden förderliche Bedingungen bzw. Fähigkeiten von Unternehmen bezeichnet, die den Erfolg von Innovationen ermöglichen. Um diese Faktoren zu identifizieren, werden Befragungen durchgeführt oder Fallstudien erfolgreicher, innovativer Unternehmen ausgewertet (IAO, 2007)

Beispiele für Messkonzepte auf Grundlage von Erfolgsfaktoren

In einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt wurden auf der Basis von Fallstudien folgende Erfolgsfaktoren identifiziert (IAO, 2007):

- Innovative Unternehmen verfügen über eine besondere **Innovationskultur** und ein sehr gutes internes **Netzwerk**, das durch den intensiven Kontakt zwischen Vertrieb, Entwicklung und Innovationsmanagement gekennzeichnet ist.

- **Schlüsselkunden** sind in Produktinnovationsprozesse eingebunden. Durch den Kontakt mit anderen Unternehmen, Verbänden, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen wird **Know-how** in das Unternehmen gebracht.
- Es gibt eine langfristige **Produktstrategie**, klare Zielvorgaben und Maßnahmen für die **systematische Kompetenzentwicklung**. Mitarbeiter werden durch Ideenwettbewerbe in den Innovationsprozess eingebunden.
- Das Unternehmen beobachtet und kennt seinen **Markt**, d. h. auch die Umsatzzahlen und Produkte der Branche und der Wettbewerber. Dieses Wissen wird durch die Mitarbeit in Verbänden, Messebesuche und Kundenbefragungen erlangt.
- Das Unternehmen verfügt über transparente **Prozesse**, setzt geeignete **Projektmanagement-Methoden** und **Werkzeuge** ein.

Auf dieser Basis werden neun Gestaltungsfelder identifiziert, die anhand von Indikatoren gemessen, bewertet und zur Steigerung der Innovationsfähigkeit genutzt werden können (IAO, 2007).

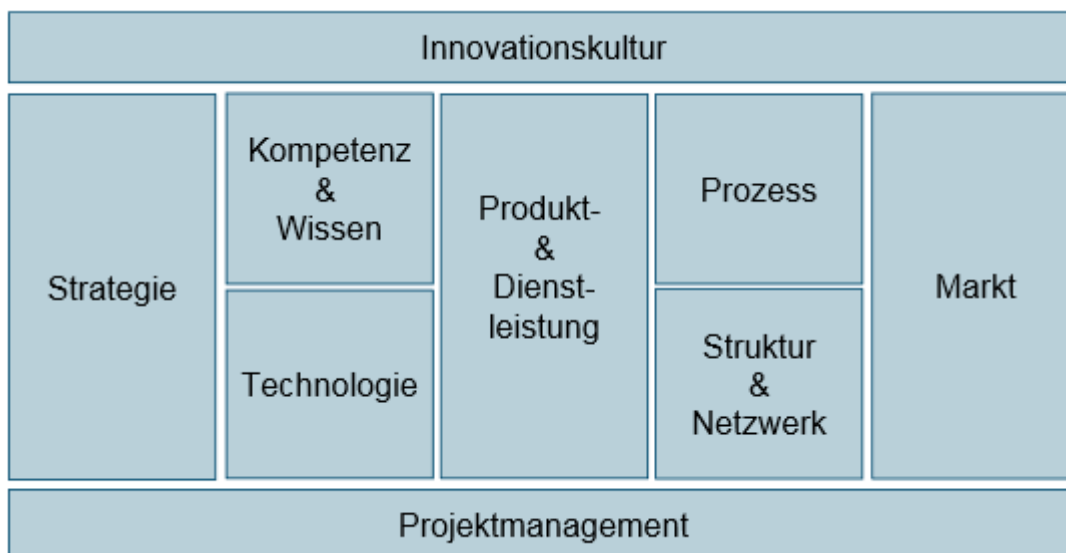


Abbildung 3: Neun Gestaltungsfelder zur Steigerung der Innovationsfähigkeit (IAO, 2007, S. 16)

Die Unternehmens- bzw. Innovationskultur und das Projektmanagement bilden den Rahmen für erfolgreiche Innovation. Die Innovationskultur und die Lernförderlichkeit der Arbeitsbedingungen sind der Treibstoff für neue Produkte und Dienstleistungen (Hagemann, 2009, S. 17). In einer Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung können Mitarbeiter auch ungewöhnliche Ideen entwickeln und bekannt machen. Lernförderliche Arbeitsorganisationen, d. h. komplexe Arbeitsaufgaben, die ein häufiges Lernen in der Arbeit erfordern, und Freiräume für die Wahl der Arbeitsmethode oder der Arbeitsmittel, haben eine gute Vorhersagekraft für Innovationsleistungen (OECD, 2010). Als Indikator für den Freiraum der Mitarbeiter kann beispielweise das Budget für Entwicklungsaufträge, die nicht durch Kundenaufträge finanziert werden, herangezogen werden.

Auch die InnoKenn-Methode (www.innokenn.de) orientiert sich an zentralen Erfolgsfaktoren.

Innovative Unternehmen...

1. verfügen über eine auf Innovation gerichtete Strategie
2. haben ausreichende Finanzkraft und sind in definiertem Maße risikobereit

3. sorgen für den stetigen Ausbau von Wissen und Kompetenz
4. sind auf allen Ebenen kundenorientiert organisiert
5. sind mitarbeiterorientiert, d. h. Vertrauen und Engagement werden gefördert
6. verfügen über systematische Methoden, Werkzeuge und Technik für Effizienz
7. sind in der Branche und Region vernetzt.

Diese Erfolgsfaktoren wurden in empirischen Untersuchungen bestätigt und werden – wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich - als Grundlage für die Messung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen herangezogen.

<p>Dimension Strategie</p> <p>Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielbildung und Strategieformulierung • Führung • Vernetzung • Kundenorientierung 	<p>Dimension Prozess</p> <p>Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideenmanagement • Produkt-/Dienstleistungsorientierung • Prozessorientierung • Methodeneinsatz
<p>Dimension Struktur</p> <p>Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeits-/Aufbauorganisation • Arbeitsbedingungen • Finanzen • Personalstruktur 	<p>Dimension Mitarbeiter</p> <p>Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Kompetenz • Kultur • Beteiligung • Interessenvertretung

Abbildung 4: Dimensionen von InnoKenn; Quelle: www.innokenn.de/diagnosewerkzeug

Das Diagnosewerkzeug InnoKenn berücksichtigt für die Messung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen die Dimensionen Strategie, Prozesse, Struktur und Mitarbeiter. Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, konzentrieren sich häufig auf die Veränderung ihrer Strukturen und Prozesse. Sie führen beispielsweise neue Prozesse für die Produktentwicklung ein, verstärken das Ideenmanagement oder verändern die Arbeits- und Aufbauorganisation. Dabei sollten sie die Mitarbeiter-Dimension nicht vernachlässigen. Die sogenannten Humanressourcen und die „weichen“ Faktoren, wie die Unternehmenskultur, die Organisations-, die Kompetenz- und die Personalentwicklung tragen zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit entscheidend bei.

Die vorgestellten Konzepte sind Analysewerkzeuge. Die Auswertungs-Ergebnisse helfen, eine erste Einschätzung der Stärken und Schwächen mit Blick auf die Untersuchungs-Dimensionen, bspw. Strategie, Prozess, Struktur und Mitarbeiter, zu bekommen. Die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen sollten in einem Dialog zwischen erfahrenen Führungskräften und Organisationsentwicklern erfolgen und mit Methoden des Change Managements (vgl. Modul Change Management) unterfüttert werden. Die Beteiligung von Mitarbeitern kann dabei helfen, Analyseergebnisse zu fundieren und die Akzeptanz von Maßnahmen zu erhöhen.

 **Übung:**

Worin unterscheiden sich die beiden Messkonzepte? Welche Erfolgsfaktoren werden für die Messung der Innovationsfähigkeit herangezogen?

Innovationsmessung und –steuerung mit der Balanced Scorecard (BSC)

Als ein weiterer Ansatz für die Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten zur Innovation eignet sich das Konzept der Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992). Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ausgewogenes Kennzahlensystem, das die Umsetzung von Strategien und die Unternehmenssteuerung wirksam unterstützen kann. Das Management kann erkennen, ob es mit seinen Aktivitäten auf Kurs ist. In diesem Konzept werden abgeleitet aus Visionen und/oder Strategien die finanziellen Kennzahlen, wie die Umsatzrentabilität oder der Gewinn, durch die interne Prozess-, die Kunden- und die Entwicklungs- bzw. Potenzialperspektive ergänzt.

Für jede dieser Perspektiven werden Ziele, SOLL-IST Vorgaben und Maßnahmen definiert. Auf diese Weise werden Vision und Strategie auf Kennzahlen und Aktivitäten heruntergebrochen. Sie können als Arbeitsplan für die einzelnen Mitarbeiter dienen. Die Kennzahlen der Kunden-, der Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive sind grundsätzlich über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden. Kaplan und Norton (1992) bezeichnen die BSC als ein Kennzahlen-Cockpit, das die Vielfalt von Ursachen und Wirkungen mit Blick auf die kritischen Variablen aufzeigt – ähnlich wie in einem Flugzeug, wo Flugzeiten, Verspätungen und Warteschleifen angezeigt werden.

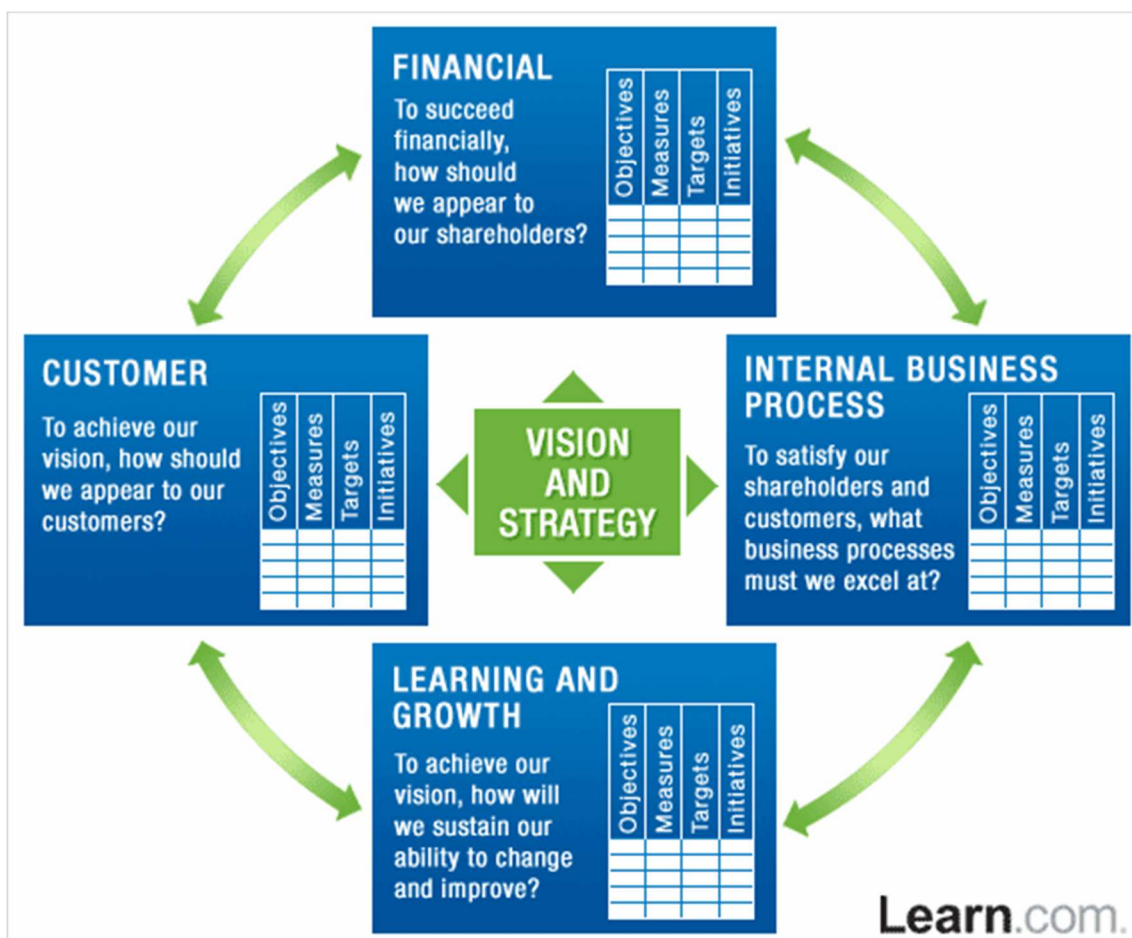


Abbildung 5: Die Perspektiven der Balanced Scorecard (Abbildung aus: vectorstudy.com)

Als Beispiele für Kennzahlen in den Zieldimensionen können genannt werden:

- **Finanzperspektive (Financial)**
 - Rentabilität um x% steigern
 - ROI-Ziel x% erreichen
 - Umsatz in Zielmärkten steigern
- **Kundenperspektive (Customer)**
 - Ausbau der Marktposition
 - Bekanntheitsgrad steigern
 - Kundenzufriedenheit bei Kernprozessen erhöhen
- **Prozessperspektive (internal Business Process)**
 - Automatisierungsgrad kritischer Prozesse erhöhen
 - Entwicklungszeiten verkürzen
 - Ideen- und Projektmanagement aufbauen
- **Entwicklungs-/Potentialperspektive (Learning and Growth)**
 - Mitarbeiterkompetenzen zielorientiert entwickeln
 - diverse Belegschaft (Alter, Geschlecht, Nationalität...) aufbauen
 - (neues) Wissen verfügbar machen.

Am Praxisbeispiel der INNOTUBE kann die Balanced Scorecard zu einer Innovations-Scorecard umgestaltet werden. Dazu wird aus der Vision des Unternehmers „wir werden für unsere Kunden Experten für Innovation“ die Unternehmensstrategie abgeleitet. Bezogen auf die vier Perspektiven der Balanced Scorecard werden die konkreten Ziele (kritische Erfolgsfaktoren) für die Innovationsentwicklung und die Messgrößen (Kennzahlen) beschrieben. Für die Erreichung der Ziele können dann Maßnahmen festgelegt werden, die durch die Führungskräfte und Mitarbeiter umgesetzt werden. Die Zielerreichung sollte anhand der Entwicklung der Kennzahlen regelmäßig überprüft werden.



Abbildung 6: Die Innovations-Scorecard der INNOTUBE (eigene Darstellung)

🕒 Übung:

Wie würden Sie bei der Erstellung einer Balanced Scorecard vorgehen? Wen beteiligen Sie in diesem Prozess?

Die Erstellung einer BSC erscheint zunächst aufwendig. Sie nimmt zu Beginn des Abstimmungsprozesses einige Zeit in Anspruch. Vor allem dann, wenn das Unternehmen noch keine abgestimmte Strategie oder ein aussagefähiges Kennzahlensystem hat. Die BSC kann jedoch dabei unterstützen, sich über die langfristige Ausrichtung des Unternehmens Klarheit zu verschaffen und die strategischen Ziele in gemeinsamen Diskussionen mit den Führungskräften des Unternehmens abzustimmen. Die Aktivitäten der Unternehmensmitglieder können konkret beschrieben und kommuniziert werden. Im Laufe des Geschäftsjahres können Soll-Ist-Abweichungen entdeckt werden. Feedbackschleifen können helfen, sich wieder auf die Zielerreichung zu fokussieren.

Der Nutzen der Einführung einer BSC kann wie folgt zusammengefasst werden:

- eine Balanced Scorecard unterstützt das Management dabei, kritische Erfolgsfaktoren an der Strategie des Unternehmens auszurichten.

- Die Balanced Scorecard fördert die Entwicklung von Kennzahlen in vier Perspektiven und zeigt Zusammenhänge und Abhängigkeiten auf.
- Die übergeordneten Unternehmensziele können gemeinsam mit den Mitarbeitern in Bereichsziele übersetzt werden.
- Die Methode der Balanced Scorecard fördert die Kommunikation und das Verständnis von Zusammenhängen in der Unternehmensführung und –steuerung.
- Das Balanced Scorecard Konzept ermöglicht Feedback und Lernen auf allen Ebenen des Unternehmens.
- Eine Balanced Scorecard vermittelt dem Management ein ganzheitliches Bild der Geschäftstätigkeit.

Zusammenfassung:

Neue und neuartige technologische, wirtschaftliche, organisatorische und soziale Problemlösungen, die erfolgreich umgesetzt werden, bezeichnet man als Innovation. Es gibt unterschiedliche Arten von Innovation, die einen Nutzen für das Unternehmen, seine Kunden und Stakeholder bieten können, weil sie dabei unterstützen, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden.

Anstöße für radikale und inkrementelle Innovationen kommen aus der internen und externen Unternehmensumwelt. Diese Umwelt sollte durch Unternehmer und Führungskräfte systematisch und aufmerksam beobachtet werden, um auf Veränderungen rechtzeitig reagieren oder diese selbst gestalten zu können. Dazu sollten regelmäßig amtliche Statistiken oder Fachzeitschriften ausgewertet werden. Es können Scouts benannt werden, die Fachmessen besuchen und diese Aufgabe zusätzlich zu ihren Fachaufgaben übernehmen. Um kreativ und offen für Neues sein zu können, benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter klare Ziele und genügend Freiräume.

Ausgangspunkt für Veränderungsmaßnahmen sollte die Diagnose des IST-Zustandes sein. Dazu können die regelmäßig erfassten betrieblichen Kennzahlen ausgewertet und durch die Messung „weicher“ Faktoren ergänzt werden. Werkzeuge für die Messung der Innovationsfähigkeit übersetzen Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung. Sie geben auf der Basis von Fragen Hinweise auf Handlungsbedarfe in verschiedenen Dimensionen. Um gezielte Änderungsvorschläge und Maßnahmen erarbeiten zu können, ist eine tiefergehende Kenntnis des Unternehmens, seiner Strukturen und Prozesse sowie der Unternehmenskultur notwendig.

Durch die Einführung einer Balanced Scorecard (BSC) kann das Unternehmen nicht nur finanzielle Kenngrößen betrachten, sondern auch kunden- und prozessbezogene Ziele benennen. Es können Aktivitäten für die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter festgelegt werden, die den finanziellen Erfolg unterstützen. Abweichungen von Zielvorgaben werden frühzeitig erkannt, und der abweichende Bereich kann wieder in Richtung der Zielerreichung und Unternehmensstrategie gelenkt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Chin, R., & Benne, K. (1989). General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In W. Bennis, K. Benne, & R. Chin, *The Planning of Change* (S. 22-45). Fort Worth.
- Ebers, M., Maurer, I., & Graumann, M. (2006). II. Organisation. In A. Kieser, & M. (. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 170-205). Kohlhammer Verlag.
- Hagemann, G. (2009). Checkliste für Führungskräfte. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 47-48). Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
- Hagemann, G. (2009). Innovationskompetenz. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 17). Frankfurt: DGQ e.V.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen Verlag.
- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- IAO. (2007). *Überholspur Innovation. Messung, Bewertung, und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch www.innoscore.de*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, S. 71-79.
- Kriegesmann, B., Kerka, F., & Kottmann, M. (2007). Innovationen werden von Menschen gemacht - Kompetenzentwicklung jenseits von Weiterbildung und Wissensmanagement. In B. Kriegesmann, & F. Kerka, *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse — praktische Erfahrungen — Handlungsfelder des Innovationsmanagements*. (S. 178-208). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Leinweber, S. (2010). Etappe 3: Kompetenzmanagement. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (S. 145-178). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Liebeherr, J. (2009). *Innovationsförderliche Organisationskultur - Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte. Dissertation*. Von <http://opus.kobv.de/slbp/volltexte/2009/2286> abgerufen
- Meyer, J.-U. (2011). *Corporate Creativity Studie 2011*. Von <http://www.jens-uwemeyer.de/fileadmin/JUM-Medienordner/Corporate%Creativity%Studie.pdf> abgerufen
- Molter, B. (2009). Kristronics - Wissensmanagement als Kompass in stürmischer See. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 177-188). Springer.
- OECD. (2010). *Innovative Workplaces - Making Better Use of Skills within Organisations*. OECD Publishing.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, *Employability Management* (S. 14-18). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Schültz, B. (2014). Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung. In B. S. Schültz, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 13-27). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Spielkamp, A., & Rammer, C. (2006). *Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. Mannheim: ZEW.
- Stahl, J. (2011). *Bottom-up-Wandel: Initiierung und Implementierung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse*. Ilmenau: Verlag proWiWi.
- Strothmann, P. (2014). Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement. In B. Schültz, P. Strothmann, C. Schmitt, & L. Laux, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 117-134). Gabler.
- Tatarczyk, B. (2009). *Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses. Konzeptionen, Methoden und Anwendung am Beispiel der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Technik, I. f. (2011). *Innovationen Messen: Indikatoren und Methoden*. Berlin.
- Thierse, P. (2009). AUCOTEAM - Ingenieurwissen effektiv managen. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 115-125). Springer.
- TIEC. (2011). *How to measure organization Innovativeness? An overview of Innovation measurement frameworks and Innovation Audit/Management tools*. Ägypten: Technology Innovation and Entrepreneurship Center.
- von Rosenstiel, L., & von Hornstein, E. (2000). *Ziele vereinbaren - Leistungen bewerten. 360 Grad Beurteilungen, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung*. München: Langen-Müller.
- Weinert, F. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit . In F. Weinert, *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Wunderer, R. (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele*. Luchterhand-Verlag.