

Einfluss der Führung auf die Förderung des innovativen Verhaltens von Organisationsmitgliedern

Dr. Ildikó Balázs, Falk Henkel, T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Prof. Dr. Peter M. Wald, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Dresden

1. Einführung

Innovationen haben immer in den Ideen von Einzelpersonen ihren Ursprung. Jede Organisation, die ihr nachhaltiges Überleben in einem sich rasch ändernden Umfeld sichern will, benötigt demnach kreative und offene Individuen, die bereit und fähig sind, neue Ideen hervorzu- bringen und diese der Organisation zur Verfügung zu stellen, also sich innovativ zu verhalten. Um solches innovatives Verhalten von Organisationsmitgliedern hervorzurufen und zu för- dern, muss die Organisation die dafür nötigen Rahmenbedingungen bieten. In diesem Sinne können nur Organisationen, die innovatives Verhalten systematisch fördern, als innovativ bezeichnet werden [vgl. Cramme & Lindstädt, 2005].

Dieser Beitrag setzt sich mit den Möglichkeiten der Förderung des innovativen Verhaltens auseinander, wobei der Fokus auf dem Einfluss der Führung liegt. Als Untersuchungsgegen- stand steht die T-Systems Multimedia Solutions GmbH oder kurz T-Systems MMS zur Verfü- gung, die es durch die Berücksichtigung ihrer spezifischen Rahmenbedingungen und ihres unternehmensinternen Innovationsverständnisses ermöglicht, sowohl Erkenntnisse aus Theor- ie und Forschung aufzugreifen, als auch interessante Fragen aus der Praxis aufzuwerfen. Da- bei sollen Erfahrungen und neue Möglichkeiten zur Förderung des innovativen Verhaltens skizziert werden.

Die T-Systems MMS ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der T-Systems und ge- hört somit zum Konzern Deutsche Telekom AG. Das Unternehmen agiert seit 1995 in un- terschiedlichen Branchen als Dienstleister für multimediale Lösungen, Gesamtlösungen von Datennetzen bis hin zu Portallösungen und ganzheitlichen Internetanwendungen, wobei sämt- liche gängigen Endgeräte bedient werden. Bei ihrer Arbeit setzt die T-Systems MMS auf Kundenorientierung und Qualität, die ihr laufend von unabhängigen Stellen bestätigt werden. So gewann das Unternehmen unter anderem im Jahr 2006 zum vierten Mal in Folge das New Media Ranking. Im Jahr 2005 den Preis für "Continuous Learning, Innovation, and Improve- ment" und im Jahr 2006 den Preis für „People Development and Involvement“ im Rahmen des European Quality Award (EQA) sowie den Ludwig-Erhard-Preis in der Kategorie "Mitt- lere Unternehmen" 2006.

1.1. Innovationsverständnis bei der T-Systems MMS

Unter Innovation werden allgemein Ideen – für neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Maßnahmen oder Geschäftsmodelle – verstanden, die durch eine bestimmte Gruppe als neu wahrgenommen und als nützlich anerkannt werden [vgl. Disselkamp, 2005]. Wesentliche Merkmale von Innovationen sind demnach:

- Ideen als Ausgangspunkt der Innovation – Innovationen bauen auf Ideen (plötzliche Einfälle, Ahnungen, Vorstellungen, usw.) auf. Nicht jede Idee führt aber zur Innovati- on. Hierfür muss zunächst ein Prozess der Auswahl, Präzisierung und Umsetzung durchlaufen werden, wobei die Mehrzahl der Ideen ausgefiltert werden.
- Die Neuartigkeit der Idee – dieses Kriterium wird erfüllt, wenn die Idee je nach Sicht- weise für ein Individuum, eine Gruppe, ein Unternehmen, eine Branche, eine Region oder für die gesamte Menschheit neu ist.

- Die (Markt-) Einführung – erst wenn eine Idee erfolgreich umgesetzt wird, sie einen wirklichen Nutzen für eine bestimmte Anwendergruppe bedeutet und diese Gruppe bereit ist, für die umgesetzte Idee zu bezahlen bzw. im Falle von Prozessinnovationen den neuen Prozess konsequent zu verwenden, wird aus der Idee eine Innovation.

Innovation geschieht nicht zum Selbstzweck, sondern stets als Beitrag zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Dabei wirkt erfolgreiche Innovation immer zeitlich langfristig und ausgeprägt positiv auf den Shareholder Value eines Unternehmens (vgl. Abb. 1-1).

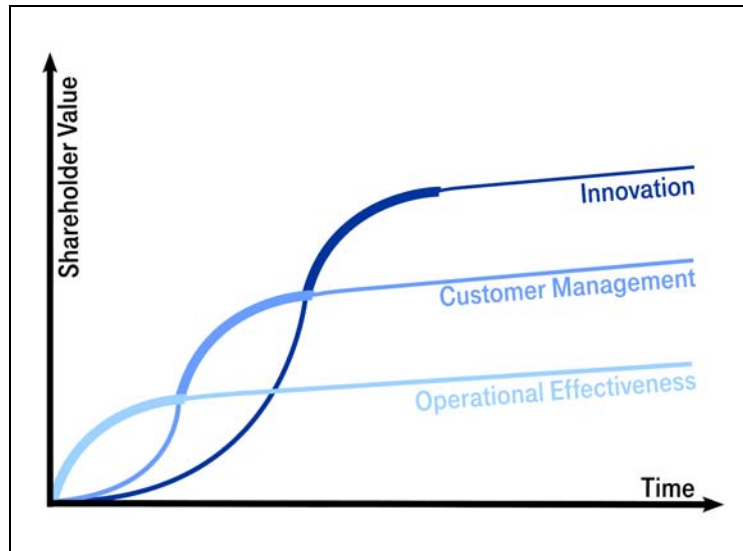


Abb. 1-1: Die Bedeutung von Innovation für den langfristigen Unternehmenserfolg [vgl. Norton, 2001]

Für die T-Systems MMS bedeutet dies den permanenten Aufbau von neuen profitablen Geschäftsfeldern in einem wissensintensiven Umfeld – also den Transfer von Wissen und Technologie in Geschäft. Innovation kann hierbei nur dann nachhaltig erfolgreich werden, wenn sie sowohl technologieeitig (Technology Push, Wissensaufbau) als auch markt- und kundenseitig (Business Pull, Wissensanwendung) gleichermaßen getrieben wird. Damit kommt dem Management von Technologie- und Wissenstransfer in allen Phasen des Innovationsprozesses, von der Ideengenerierung bis zur (Markt-) Einführung, eine herausragende Bedeutung zu. Das Innovationsmanagement der T-Systems MMS positioniert sich in diesem Sinne nicht als klassische Forschungs- und Entwicklungseinheit, sondern als Innovationstreiber mit sowohl hoher Technologiekompetenz als auch starker Kunden- und Marktorientierung, also als Transformer¹. Diese Positionierung aber auch die speziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens stellen bestimmte Herausforderungen an das Innovationsmanagement und an die zielorientierte Innovationsförderung.

So kommt dem Aufbau von Technologiekompetenz als auch der Erhöhung des Kunden- und Marktverständnisses der Mitarbeiter eine wichtige Rolle zu. Dabei gilt es unter der Randbedingung, dass die T-Systems MMS keine eigenen Innovationsbudgets zur Verfügung hat und damit keine eigenen Innovationsprojekte finanzieren kann, die Integrationsmöglichkeiten im Konzernkontext der Deutschen Telekom AG und der T-Systems zu nutzen.

¹ Forrester Research definiert vier Grundrollen im Rahmen eines Innovationsnetzwerkes: ‚inventors‘ führen Forschungsaktivitäten durch, ‚transformers‘ verwandeln die Ergebnisse von ‚inventors‘ und anderen ‚transformers‘ in wertvolle Geschäftsideen bzw. -innovationen, ‚financiers‘ versorgen andere Mitglieder des Innovationsnetzwerkes mit den nötigen finanziellen Mitteln und ‚brokers‘ bringen die unterschiedlichen Akteure des Innovationsnetzwerkes zusammen. [vgl. Godell, 2004].

Zusätzlich stellt die erfolgreiche Geschäftsentwicklung der Firma das Innovationsmanagement vor weitere Herausforderungen. Einerseits sind die qualifiziertesten Mitarbeiter jeweils am stärksten durch Einbindung in Kundenprojekte ausgelastet und die Innovationsaktivitäten konkurrieren mit dem Zeitbudget eines jeden Mitarbeiters, andererseits erfordert die dezentrale Verantwortung einen ständig wachsenden Koordinationsaufwand durch das faktische Wachstum der Organisation (vgl. Abb. 1-2).

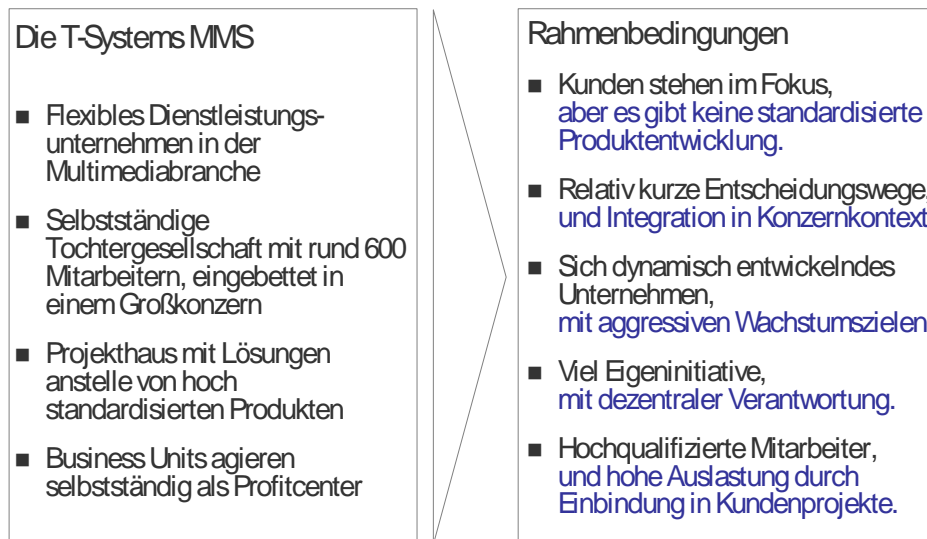


Abb. 1-2: Rahmenbedingungen in der T-Systems MMS für das Innovationsmanagement

1.2. Die Dream Catcher Agency

Das Wachstum der T-Systems MMS in den vergangenen 11 Jahren war konstant hoch. Dies gelang ihr unter anderem durch die konsequent gelebte Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter. War das Innovationsmanagement in der ersten Dekade der Firmenentwicklung aufgrund der offenen Kommunikationskultur effizient in die Linienorganisation integriert und bot die flexible Organisationsstruktur der Firma dem Ausprobieren von Ideen ein gutes Experimentierfeld, so zeigten sich gegen Ende dieser Dekade vermehrt Trends, die eine Weiterentwicklung des praktizierten Modells erforderlich machten:

- Die Anzahl erfolgversprechender Ideen nahm scheinbar ab. Dies äußerte sich insbesondere darin, dass immer wieder mehrere operative Einheiten gleichzeitig versuchten, dieselben erfolgversprechenden Ideen nachzuverfolgen. Eine Verstärkung dieses Trends würde zu zwei gravierenden Nachteilen führen. Einerseits birgt ein permanentes Überlappen von Geschäftsfeldern ein anhaltendes Konfliktpotential zwischen dezentralen Bereichen – die Business Units konkurrieren im schlimmsten Fall stärker intern untereinander als gemeinsam gegen die Marktmitbewerber. Andererseits wird relativ schnell die Breite der bearbeiteten neuen Geschäftsfelder immer geringer und damit das Potential für ein kontinuierliches zukünftiges Wachstum.
- Ideen von Mitarbeitern schienen nicht mehr ausreichend von den Linienführungskräften Beachtung zu finden. Das äußerte sich zum Teil darin, dass Mitarbeiter für Ihre Ideen keinen Ansprechpartner fanden oder die Motivation, Ideen vorzuschlagen, gänzlich verloren.
- Auch das im Projektgeschäft strategisch besonders wichtige Ziel der vollständigen Kundenorientierung führte zu einem ungewünschten Seiteneffekt: Die Projektteams und damit auch die gesamte Projektkultur spezialisierten sich immer stärker auf die

Erfüllung von Kundenbedürfnissen und -anforderungen. Darunter leidet jedoch auf Dauer die Fähigkeit, eigene Ideen zu entwickeln.

Diese Trends und die daraus resultierenden Gefahren und die generellen Anforderungen des permanenten Firmenwachstums führten zu der Entscheidung, das Ideenmanagement in der MMS zu beleben, zu systematisieren und mit einer zentralen Alignmentfunktion zu stabilisieren – der ‚*Dream Catcher Agency*‘, die folgende Ziele verfolgt:

- Ermöglichen der koordinierten Ideeneinreichung aller Organisationsmitglieder,
- Unterstützung bei der Ideenpräzisierung sowie die Auswahl erfolgversprechender Ideen,
- Unterstützung beim Vorantreiben der Ideen bis hin zu Innovationen,
- Förderung des innovativen Verhaltens der Mitarbeiter.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf das letztgenannte Ziel der ‚*Dream Catcher Agency*‘ und setzt sich im Rahmen dessen mit dem Einfluss des Führungsverhaltens auf das innovative Verhalten der Organisationsmitglieder bei der T-Systems MMS auseinander.

2. Innovatives Verhalten als Basis der organisatorischen Innovationsfähigkeit

Das Innovation Relay Centre definiert innovative Unternehmen als solche, die neue oder verbesserte Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen innerhalb der vorhergehenden drei Jahre eingeführt haben [vgl. IRC]. Eine wesentliche Eigenschaft eines entsprechenden Unternehmens ist seine Innovationsfähigkeit. Dabei handelt es sich um die Eigenschaft einer Organisation, die sie befähigt, Innovationen hervorzubringen, anzunehmen und einzuführen [vgl. Cramme & Lindstädt, 2005]. Neue Produkte und Lösungen bzw. neue Geschäftsmodelle oder Organisationsformen für bereits bestehende Lösungen stellen sicher, dass das Unternehmen immer wieder einen entscheidenden Abstand zu Wettbewerbsunternehmen gewinnen und sich dauerhaft am Markt etablieren kann.

Die Förderung der organisatorischen Innovationsfähigkeit ist demzufolge eine wesentliche Aufgabe zur Steigerung bzw. nachhaltigen Sicherstellung des Unternehmenswertes. Im Rahmen eines ganzheitlichen Innovationsmanagements erhalten hierfür neben den strategischen, taktischen und operativen Aufgaben zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationsprozessen sowie der Bestimmung von Verantwortlichkeiten zunehmend auch die Individuen im Innovationsprozess die nötige Aufmerksamkeit. Schließlich sind es stets die Menschen, die neue Ideen – die Grundlagen von Innovationen – hervorbringen.

Innovative Ideen entstehen dabei durch die kreative Konstruktion von neuem Wissen, wobei einzelne Wissensbausteine zwar bereits bekannt sein können, ihre Kombination bzw. ergänzenden Elemente dennoch immer neu sind [vgl. Scholl, 2004]. Eine Überprüfung der neuen Konstrukte kann mangels bestehender Erfahrungen nur mittels Vermutungen über zukünftige Ereignisse und Konsequenzen erfolgen. Solche Vermutungen sind naturgemäß unvollständig und dadurch unsicher. Diese Unsicherheit ist mit Risiken verbunden, da die Auswirkungen einer möglichen Ideenumsetzung vor der tatsächlichen Markteinführung nicht mit genügender Genauigkeit bestimmt werden können. Unsicherheit und Risiko wiederum führen zu sozialen Konflikten auf der sachlich-inhaltlichen, sozio-emotionalen oder wertmäßig-kulturellen Ebene. Unter solchen Umständen – gekennzeichnet durch Unsicherheit, Risiko und Konflikte – sind allein Menschen in der Lage, dank Vorstellungskraft, Assoziationsfähigkeit und vernetztem Denken neue Ideen zu entwickeln [vgl. Haller, 2003].

2.1. Innovatives Verhalten von Organisationsmitgliedern

Das Hervorbringen von und der kreative aber auch zielorientierte Umgang mit Ideen und Innovationen verlangt wiederum innovatives Verhalten von den Organisationsmitgliedern. Dieses Verhalten umfasst dabei jegliche beobachtbaren Aktivitäten, Eigenschaften und Vorgänge eines Individuums, in denen sich bestimmte Handlungen konkretisieren, die unmittelbare Relevanz für Innovation besitzen und dazu beitragen, bestimmte beobachtbare Ergebnisse hervorzubringen. Ob ein Verhalten innovativ ist, kann demnach durch die hervorgebrachten Ergebnisse und durch die als typisch geltenden innovativen Eigenschaften wahrgenommen werden. Die Ergebnisse und Eigenschaften sind je nach angenommener Rolle im Innovationsprozess, individuellen Eigenschaften, Organisationsziel oder der Unternehmenskultur unterschiedlich ausgeprägt, werden hier aber im Allgemeinen und gesammelt vorgestellt.

In den vier grundlegenden Innovationsphasen können bestimmte Ereignisse und Produkte identifiziert werden, die durch das innovative Verhalten der Beteiligten erwartet werden. In der **Phase der Ideengenerierung** führt innovatives Verhalten zu einem umfangreichen, meist unsortierten Pool an Ideen, die als Grundlage für die nächsten Phasen und für Innovationsbestrebungen der Organisation im Allgemeinen dienen. In der **Phase der Ideenpräzisierung** dient innovatives Verhalten der Auswahl, der sukzessiven Verfeinerung, der Präzisierung der Ideen und der Erarbeitung von Strategien zur Ideenumsetzung. Innovatives Verhalten in der **Phase der Ideenumsetzung** sorgt dafür, dass trotz unsicheren und risikoreichen Rahmenbedingungen aus potenzialreichen Innovationsideen konkrete Produkte, Dienstleistungen oder Feinkonzepte für neue Prozesse oder Geschäftsmodelle entstehen. Schließlich führt innovatives Verhalten in der **Phase der (Markt-) Einführung** dazu, dass die avisierten Nutzer die neuen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle tatsächlich annehmen und in ihre Tätigkeiten integrieren.

Eine allgemeingültige Angabe von typischen Eigenschaften innovativ geltender Mitarbeiter ist aufgrund der Komplexität, der begrenzten Wiederholbarkeit und des ungewissen Ausgangs von Innovationsgeschehen bzw. der Vielfalt an individuellen Fähigkeiten, Vorgehensweisen und Vorlieben nur annähernd möglich. JASPER beschrieb solche Eigenschaften anhand der Literatur sowie der gewonnenen Erkenntnisse aus einer empirischen Untersuchung mit 11 Unternehmen [vgl. Jasper, 2001]. Aufbauend auf diesen sowie auf den bei der T-Systems MMS gewonnenen Erfahrungen werden im Folgenden innovativ geltende Charakteristiken kurz beschrieben, die im weiteren Verlauf als Grundlage weiterer Betrachtungen dienen:

- Mitarbeiter, die als innovativ gelten, haben meist einen Hang zu komplexen Tätigkeiten. Sie sind in der Lage, Situationen in ihrer Komplexität zu erfassen und bevorzugen Aufgaben, die über keine eindeutige Lösung verfügen und Freiraum für neue Gedankengänge bieten. Während der Auseinandersetzung mit komplexen Problemen entdecken sie unterschiedliche Problemlösungsstile, die sie ohne besondere Wertung des jeweiligen Herangehens verwenden.
- Sie sind weiterhin tolerant gegenüber Ambivalenzen, also dem gleichzeitigen Vorhandensein von gegensätzlichen Gefühlen und Informationen und können gut mit Ängsten, verursacht u.a. durch Ungewissheit und Fehlentscheidungen, umgehen.
- Des Weiteren vertrauen sie ihren Intuitionen und haben ein selbstbewusstes Auftreten.
- Sie brauchen sowohl Freiräume für ihre Tätigkeiten als auch die Möglichkeit, Grenzen zu überschreiten. Innovative Mitarbeiter begünstigen ein Arbeitsumfeld, das nicht durch feste Regeln durchzogen ist, sondern die individuelle Gestaltung von Strukturen und Rahmenbedingungen ihres Handelns zulässt.
- Sie arbeiten gerne in Teams, die sie als Quelle sozialer Unterstützung ansehen und die Synergieeffekte hervorbringen. Im Rahmen ihrer Überlegungen tauschen sie sich ger-

ne und häufig mit ihren Kollegen aus und haben auch regen Kontakt über die Organisationsgrenzen hinaus. Durch die Kommunikation und die daraus resultierende kommunikative Reibung überprüfen sie die eigenen Gedanken und Lösungsansätze und entwickeln sie ständig weiter.

Diese charakteristischen Verhaltensmuster und Einstellungen sowie die erwarteten Produkte innovativen Verhaltens setzen bestimmte grundlegende Eigenschaften voraus, die je nach Aufgabe im Innovationsprozess in drei Gruppen eingeteilt werden (vgl. Abb. 2-1).



Abb. 2-1: Grundlegende Eigenschaften, die innovatives Verhalten hervorrufen

Die ersten beiden Gruppen basieren auf der Arbeit von HALLER und umfassen die Elemente Sensibilität, Offenheit, Wissen und Kreativität [vgl. Haller, 2003]. Die Elemente Ausdauer und Willenskraft bilden die dritte Gruppe, die aufgrund von gesammelten Erfahrungen für den Erfolg von Innovation unumgänglich erscheinen.

Die Wahrnehmung und Aufnahme von neuartigen Informationen verlangen nach Sensibilität und Offenheit. Solche Informationen bilden die Grundlage zum Verlassen des Gewohnten und zur Fokussierung auf das Unbekannte. Sensibilität ist dabei notwendig, um die Informationen überhaupt frühzeitig aufnehmen zu können. Je sensibler ein Individuum ist, desto schneller werden mögliche Veränderungen registriert. Offenheit wiederum sichert die mentale Flexibilität, um Informationen vorurteilsfrei zu erfassen und Schlussfolgerungen auch dann zuzulassen, wenn diese den Erwartungen nicht entsprechen. Ohne Offenheit könnten existierende Wissensbausteine nicht losgelöst von der Vergangenheit neu zusammengestellt und ergänzt bzw. neue Wissensbausteine konstruiert werden.

Die Verarbeitung der wahrgenommenen Informationen bedarf Wissen und Kreativität. Das Wissen ist dabei eine notwendige Voraussetzung für Kreativität und somit für die Bewältigung von Innovationsaufgaben. Dabei gilt, dass je mehr eine Person weiß, desto eher ist sie in der Lage, neues Wissen und dadurch neue Ideen zu generieren. Wissen ist nie objektiv und allgemeingültig, sondern immer subjektiv, kontextabhängig und perspektivisch. Dies führt dazu, dass die gleiche Information bei verschiedenen Menschen zu unterschiedlichen Wissensbausteinen verarbeitet wird. Kreativität ist dagegen die Fähigkeit von Menschen, Ideen jeglicher Art hervorzubringen. Diese Ideen sind in wesentlichen Merkmalen neu und dem Erzeuger der Idee vorher unbekannt. Kreativität setzt Vorstellungskraft, divergentes Denken, Phantasie, Assoziationsfähigkeit und Intuition voraus und ist eine Fähigkeit, die nur in Kombination mit anderen kognitiven Fähigkeiten zum Erfolg führen kann.

Da Organisationsmitglieder im gesamten Innovationsprozess unter hoher Unsicherheit und entgegen ihres gewohnten Verhaltens an neuartigen Aufgabenstellungen arbeiten, erfordern die Präzisierung, Umsetzung und Einführung von Innovationen von den beteiligten Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Beharrlichkeit. Somit sind Ausdauer und Willenskraft wesentliche Elemente innovativen Verhaltens, die dafür sorgen, dass aus den anfänglichen Ideen tatsächlich Innovationen werden. Die Ausdauer sorgt dafür, dass die Aufmerksamkeit der Individuen im Innovationsprozess stets auf die Innovationsziele gerichtet bleibt, und beschreibt die Fähigkeit, die durch Unsicherheit, hohes Risiko und häufige Konflikte verursachte Belastung über die notwendige (lange) Zeit des gesamten Innovationsprozesses aufrecht zu erhalten. Willenskraft steht für die Entschlossenheit einer Person, aus eigenem Antrieb heraus bestimmte Ziele trotz Schwierigkeiten zu erreichen.

2.2. Beeinflussung innovativen Verhaltens

Innovatives Verhalten kann durch gezielte Maßnahmen im Sinne des unternehmensspezifischen Innovationsmanagements systematisch und bewusst beeinflusst werden. Hierfür ist jedoch das Verständnis der Determinanten menschlichen Verhaltens unerlässlich. Als Grundlage dient dabei die Theorie von Kurt Lewin [vgl. Lewin, 1963], die besagt, dass menschliches Verhalten stets ein Zusammenspiel zwischen persönlichen Faktoren und situativen Gegebenheiten ist:

- Auf der einen Seite steht die Persönlichkeit, als einflussnehmender Faktor menschlichen Verhaltens. In der Psychologie existiert jedoch trotz umfassender Forschung auf diesem Gebiet kein allgemein gültiges Verständnis darüber, was der Begriff Persönlichkeit genau abdeckt. Fest steht, dass es sich dabei um ein komplexes Konstrukt handelt, welches verschiedene Aspekte beinhaltet und relativ zeitstabil das menschliche Denken, Handeln, Wahrnehmen und seine Einstellungen bzw. Vorlieben bestimmt. Nach BACKHAUS ist die Persönlichkeit die Summe von Erbanlagen und erlernten Bewertungen und Reaktionen [vgl. Backhaus, 2004].
- Auf der anderen Seite beeinflusst die jeweilige Situation das menschliche Verhalten. Ein Individuum kann von Situation zu Situation unterschiedliche Ausprägungen seiner Persönlichkeit aktivieren. Somit ist eine eindeutige Vorhersage der individuellen Handlungen alleinig aufgrund der Persönlichkeit nicht möglich. Während die Persönlichkeit zeitlich stabil einem Individuum zugeschrieben werden kann, bestimmt eine Situation zeitlich temporär das individuelle Verhalten.

Beide Einflussfaktoren können weiter differenziert werden, um so ein genaueres Bild auf die Determinanten menschlichen Verhaltens zu erhalten (Abb. 2-2).

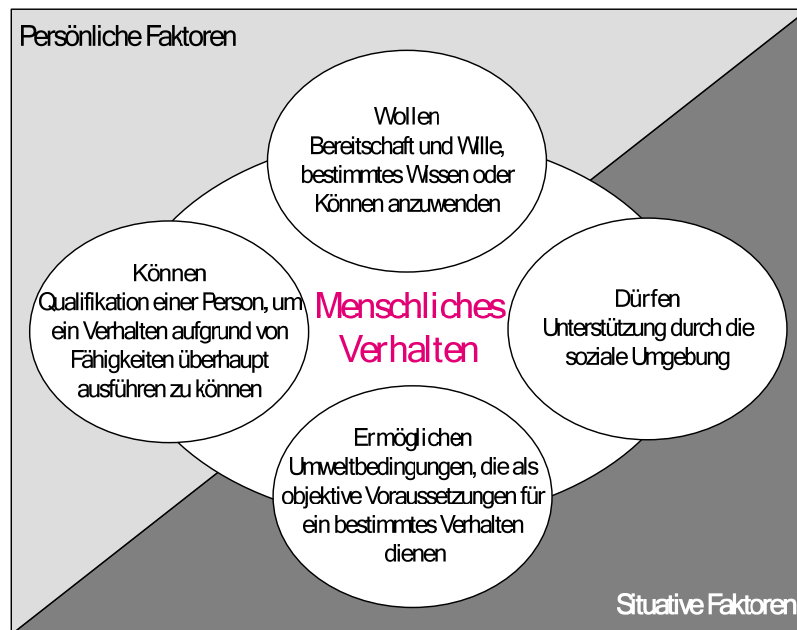


Abb. 2-2: Beeinflussung des innovativen Verhaltens [in Anlehnung an v. Rosenstiel et al., 2005]

Die **persönlichen Faktoren** bestehen aus den individuellen Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten, allgemein als KÖNNEN bezeichnet, und aus Motivation und Willenskraft eines Individuums, allgemein als WOLLEN bezeichnet. Das Können beschreibt dabei handlungsrelevantes Wissen, Geschicklichkeit und Erfahrungen, also die grundlegenden Qualifikationen einer Person, die nötig sind, um ein gewünschtes Verhalten überhaupt bewältigen zu können [vgl. Becker, 2002; Haller, 2003]. Das Wollen dagegen bezeichnet die individuelle Bereitschaft, eine Handlung auszuführen [vgl. Becker, 2002]. Als Determinante menschlichen Verhaltens äußert sich das Wollen in der Bereitschaft und dem Willen einer Person, ihre persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in einer bestimmten Art und Weise und mit einem genauen Ziel anzuwenden. Bereits im Jahr 1964 definierte VROOM das menschliche Leistungsverhalten als ein multiplikatives Produkt aus Fähigkeit und Motivation [vgl. Vroom, 1964]. Diese multiplikative Verbindung zwischen Können und Wollen führt dazu, dass das Verhalten eines Individuums schon dann dem Erwarteten nicht entspricht, wenn einer der beiden Determinanten nicht in gewünschtem Maße vorhanden ist.

Auf der Seite der **Situation** befinden sich die Determinanten DÜRFEN oder auch Sollen, also die sozialen Normen und Werte, und das ERMÖGLICHEN. Das Dürfen/Sollen bezieht sich auf die spezifische Kultur einer Organisation und deren Regeln. Überall dort, wo Menschen Gruppen bilden, entstehen mit der Zeit spezifische Normen, Werte und Einstellungen, also eine Kultur, die wiederum das Verhalten der gesamten Gruppe beeinflusst. Die Kultur einer Organisation wird als Unternehmenskultur bezeichnet und umfasst die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen, allgemein anerkannten Handlungsstrategien und Haltungen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf jeder Hierarchiestufe des Unternehmens beeinflussen [vgl. Disselkamp, 2005]. Diese Rahmenbedingungen sind nur schwer und langsam veränderbar, dürfen jedoch aufgrund ihres wesentlichen Einflusses auf das Verhalten von Unternehmensmitgliedern nicht außer Acht gelassen werden. Das situative Ermöglichen fasst alle Voraussetzungen für ein bestimmtes Verhalten zusammen, wie angemessene und relevante Information oder das Vorhandensein struktureller und materieller Bedingungen [vgl. Haller, 2003]. Erst die für die Organisation günstigen situativen Faktoren ermöglichen den Individuen, ihr persönliches Wissen und Wollen in die Dienste der Organisationsziele zu stellen.

Die hier vorgestellten vier Determinanten beeinflussen in einem komplexen System auch das Verhalten von Organisationsmitgliedern im Sinne des unternehmerischen Innovationsvorhabens, wobei die Manipulation einer der Determinanten immer auch die Veränderung der anderen Determinanten mit sich bringt. Ebenfalls gilt, dass die Beeinflussung lediglich einer der Determinanten nicht die gewünschte Förderung innovativen Verhaltens hervorrufen kann. Für die Ableitung von möglichen Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens kann das hier skizzierte Konstrukt aus Können, Wollen, Dürfen und Ermöglichen als Basis herangezogen werden.

Bei der Stärkung der Determinante **Können** spielen die Human Resource Einheiten des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Sie können durch gezielte Personalauswahl, leistungsfördernden Personaleinsatz, bewusste Zusammensetzung von Teams, Job-Rotationen sowie rollenspezifische Personal- und Führungskräfteentwicklung im Sinne des organisatorischen Innovationsmanagements dazu beitragen, dass die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, innovativ zu handeln.

Wesentlich schwieriger ist die Beeinflussung der Determinante **Wollen**. Hierbei geht es um die Stärkung der Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Durch Schaffung von gezielten Anreizen, Einbeziehen von innovationsrelevanten Zielen bei der Zielvereinbarung oder durch die Herstellung eines direkten Zusammenhangs zwischen Belohnung und innovativen Werten kann die Motivation der Mitarbeiter gestärkt werden. Aber auch das innovationsfördernde Führungsverhalten beeinflusst die Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder, genau wie die Art der Aufgabengestaltung.

Die Veränderung bzw. Beeinflussung der Determinante **Dürfen** ist ein schwieriges und langfristiges Unterfangen, das nur mit gezielten Eingriffen möglich ist. Dabei gilt, dass je gefestigter eine Unternehmenskultur ist, desto länger dauert es, ein wahrnehmbares Ergebnis zu erzielen. Ziel der Beeinflussung dieser Determinante ist die Schaffung einer Atmosphäre, in der die für die Innovation nötige Orientierung an der Zukunft möglich ist und innovationsfördernde Werte und Normen etabliert sind. Hilfreich sind dabei die

- Berücksichtigung des Strebens nach Selbstverwirklichung, Individualität, Spaß und Freiheit,
- Schaffung eines innovationsfördernden Leitbildes (notwendige Aufgaben, Erwartungen, erwünschte Werte und Normen werden dabei definiert),
- Vorleben der Führungskräfte,
- Bildung und Kommunikation von konkreten Rollenerwartungen im Innovationsprozess bzw.
- Unterstützung der Partizipation, Sicherstellung der Glaubwürdigkeit und Gewährung von Entscheidungsfreiheit bei Veränderungsprozessen.

Am häufigsten werden in den Unternehmen Maßnahmen zur Stärkung des **Ermöglichens** etabliert. Im Rahmen dessen wird ein unternehmensspezifischer Innovationsprozess eingeführt, Bewertungskriterien festgelegt und das unternehmensweite Ideenmanagement aufgebaut. Förderlich ist auch die bewusste Steuerung einer konsistenten Informationspolitik, die gewährleistet, dass die richtigen innovationsbezogenen Informationen die richtigen Personen in der richtigen Form zeitnah erreichen. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die eine bereichsübergreifende, einfache und natürliche Kontaktaufnahme ermöglicht, ist ebenfalls eine Maßnahme im Rahmen des situativen Ermöglichens. Eine wesentliche Aufgabe bleibt aber die Lenkung der Aufmerksamkeit von Organisationsmitgliedern auf die Bedeutung von Innovation. Hiermit ist die so genannte Situationswahrnehmung durch die handelnden Perso-

nen angesprochen. Die Wahrnehmung der Situation darf nicht dem Selbstlauf überlassen werden, sondern ist bei der Führung entsprechend zu berücksichtigen.

Eine ganzheitliche Förderung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern im Sinne der Innovationsstrategie muss alle vier Determinanten berücksichtigen. Im Falle der T-Systems MMS wird dabei sukzessiv vorgegangen.

Da es sich hier um eine dynamische und junge Organisation handelt mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, wurde das Vorhandensein des notwendigen Könnens im Sinne des Innovationsmanagements vorerst vorausgesetzt. Um dieses Können weiter zu stärken, arbeitet der Innovationsbereich zu jedem Thema eng mit einer bzw. mehreren Business Units zusammen und bietet so Multiplikatoreffekte im Rahmen des Wissenstransfers. Ein weiteres wichtiges Instrument zur Personalentwicklung in diesem Zusammenhang ist das Personalrotationskonzept zwischen Innovationsbereich und Business Units, den produktiven Bereichen. Dies gestattet den Mitarbeitern, für einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren im Innovationsbereich tätig zu sein, um danach im Zuge des Aufbaus neuer Geschäftsfelder in die Linienorganisation zurückzuwechseln und ihr erworbenes Wissen in Kundenprojekten anzuwenden. Auch die unterstützende Unternehmenskultur galt als zunächst gegeben, da ohne eine entsprechende Kultur das rasche Wachstum der letzten 11 Jahre unvorstellbar gewesen wäre.

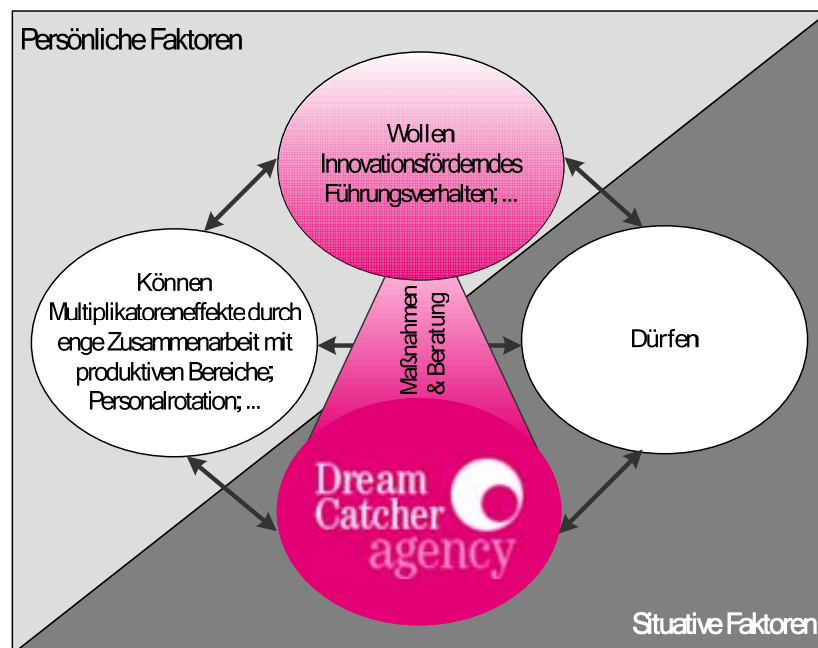


Abb. 2-3: Beeinflussungsmaßnahmen in der T-Systems MMS

Genau dieses Wachstum des Unternehmens führte aber auch zu neuen Rahmenbedingungen, die einen spontanen Umgang mit Innovation nicht mehr mit der gewünschten Effizienz zuließen. So wuchs der Bedarf an Institutionalisierung und Formalisierung des Ideenmanagements wie dies im Abschnitt 1 dargelegt wurde. Im Ergebnis entstand die ‚Dream Catcher Agency‘, welche die Aufgaben des Informierens, der Koordination und des Ideenmanagements inklusive Ideenbewertung und -auswahl, also die Stärkung der Determinante *Ermöglichen*, übernahm. Nach der erfolgreichen Etablierung der notwendigen Prozesse und Maßnahmen in diesem Bereich erweiterte die Dream Catcher Agency ihre Aufgaben und begann mit der Ableitung von möglichen Maßnahmen zur Beeinflussung der weitaus schwierigeren aber dennoch sehr wichtigen Determinante *Wollen* (vgl. Abb. 2-3).

3. Förderung der Innovationsbereitschaft

Die Determinante *Wollen* bezieht sich auf die Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Diese äußert sich in dem Willen, ein bestimmtes Wissen oder eine bestimmte Fertigkeit für die Erarbeitung neuer Ideen, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle anzuwenden. Während die situativen Determinanten und das persönliche Können als Voraussetzungen für das innovative Verhalten gelten, ist das persönliche Wollen ausschlaggebend für die zielorientierte Nutzung und Aktivierung dieser Voraussetzungen. Dabei existiert eine enge Beziehung zwischen der Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder und den anderen Determinanten. So beeinflusst ein hohes Maß an Wissen und Können die persönliche Motivation positiv, gleichzeitig kann eine hohe Motivation eine treibende Kraft für die Veränderung anderer Verhaltensdeterminanten sein [vgl. Haller, 2003]. Hier sind vor allem die Identifikation bzw. das Commitment mit dem Unternehmen bzw. den übertragenen Aufgaben zu nennen. Des Weiteren üben situative Gegebenheiten, die ein bestimmtes Verhalten, in diesem Fall das innovative Verhalten, nicht ermöglichen, eine negative Wirkung auf die Motivation bzw. die hier näher betrachtete Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder aus.

3.1. Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsbereitschaft

Die Innovationsbereitschaft umfasst die innovationsbezogene Motivation und Volition der Organisationsmitglieder. Motivation steht dabei für den aktivierenden und richtungsgebenden Vorgang, der für die Auswahl und die Stärke der Aktualisierung von Verhaltenstendenzen bestimmend ist [vgl. Holzinger, 2001]. Motivation treibt die Menschen jedoch nicht alleine zur Handlung. Vor allem im Falle von inneren Barrieren wie z. B. einer Ablenkung durch eine andere attraktivere Tätigkeit oder hohem Konfliktpotenzial erhält die Willenskraft der Individuen eine wesentliche Rolle. Willenskraft geht auf die Volitionstheorie von ACH zurück, die besagt, dass der feste Entschluss eines Individuums, eine vorgenommene Handlung auszuführen, die Aufmerksamkeit so beeinflussen kann, dass das Erreichen des Zieles trotz Schwierigkeiten erleichtert wird [vgl. Haller, 2003]. Somit stehen Motivation und Volition in engem Zusammenhang bei der Umsetzung eines Wunsches in konkretes Handeln [vgl. v. Rosenstiel et al., 2005]. Erst das persönliche Wollen entscheidet darüber, ob individuelle Fähigkeiten und Leistungsreserven tatsächlich zu gelebtem innovativem Verhalten führen oder ungenutzt bleiben. Die mangelnde Bereitschaft, solche Fähigkeiten und solches Können dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, bereitet vielen Unternehmen ernsthafte aber meist zu spät erkannte Schwierigkeiten [vgl. Haller, 2003]. Diese können jedoch zum Teil durch die bewusste Wahrnehmung und situationsgerechte Steuerung der vergleichsweise schwer gestaltbaren Determinante *Wollen* oft vermieden werden.

Ein Patentrezept zur Förderung der Innovationsbereitschaft existiert jedoch nicht. Je nach innovationsbezogenen Organisationszielen, den persönlichen Zielen, aber auch den Fähigkeiten der betroffenen Organisationsmitglieder und der gegebenen Situation, müssen unterschiedliche Maßnahmen bzw. eine Kombination der Maßnahmen herangezogen werden, um das innovative Verhalten zielgerichtet zu fördern. Den Pool an möglichen Maßnahmen ordnen CRAMME und LINDSTÄDT in ihrer Arbeit in zwei Gruppen ein [vgl. Cramme & Lindstädt, 2005]:

- Zu den Transformationsmechanismen gehört vorwiegend die Beeinflussung der Unternehmenskultur. Eine für die Innovation positive Unternehmenskultur zeichnet sich durch Freiräume zum Experimentieren, aber auch durch ein herausforderndes und motivierendes Lernumfeld, den positiven Umgang mit Fehlern sowie durch einen hohen Stellenwert von Teamarbeit und -fähigkeit aus. Die Maßnahmen zur Stärkung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur werden unter der Determinante *Dürfen*

behandelt und spielen im Rahmen der Förderung der Innovationsbereitschaft eine eher unterstützende Rolle.

- Die Transaktionsmechanismen basieren auf dem Anreiz-Beitrags-Mechanismus, bei dem die Organisation ihren Mitgliedern bestimmte Anreize bietet, um von ihnen im Austausch hierfür gewisse Leistungen im Sinne der Innovationsziele zu erhalten. Zu den Einfluss nehmenden Faktoren gehören hierbei das innovationsfördernde Führungsverhalten, die Etablierung eines spezifischen Anreizsystems sowie die Bereitstellung von für das Individuum sinnhaften Aufgaben. Aus dem Faktor Anreizsysteme kann die Zielvereinbarung noch besonders herausgehoben werden [vgl. Haller, 2003], wodurch diese ebenfalls eine wesentliche Bedeutung erfährt (vgl. Abb. 3-1).

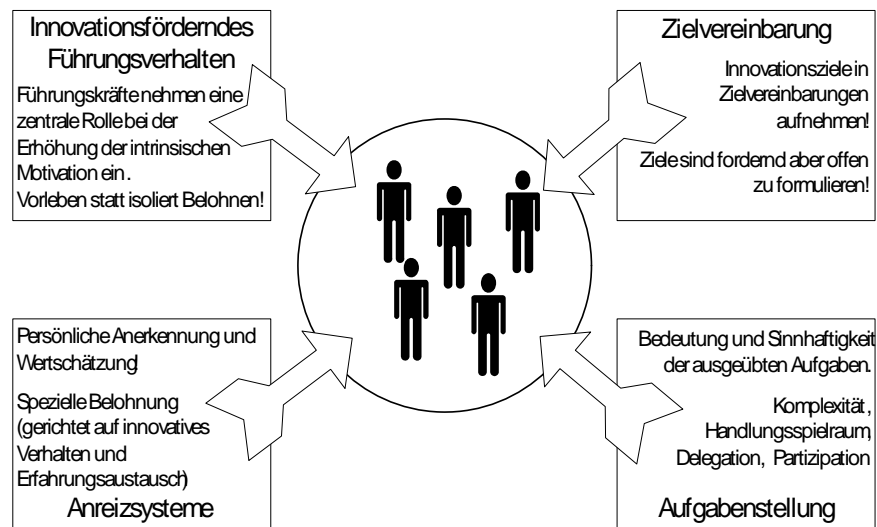


Abb. 3-1: Mögliche Maßnahmen zur Förderung der Innovationsbereitschaft

Alle Transaktionsmechanismen haben nachweisbar einen bestimmten Einfluss auf die Innovationsbereitschaft. Dennoch liefert eine Untersuchung von CRAMME und LINDSTÄDT belastbare Anhaltspunkte dafür, dass das Verhalten der Vorgesetzten bzw. der Führungskräfte im Allgemeinen die Innovationsbereitschaft von Organisationsmitgliedern stärker beeinflusst als andere Faktoren [vgl. Cramme & Lindstädt, 2005]. Demzufolge liegt der Fokus der weiteren Überlegungen auf dem Zusammenhang zwischen Führung bzw. Führungsverhalten und dem innovativen Verhalten der Organisationsmitglieder.

3.2. Führung und innovatives Verhalten

Die Führung wird hier im Sinne der Annahme „that it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization“ verstanden [vgl. Yukl, 2005]. Wie stellt sich diese Beeinflussung dar? Sie kann direkt (durch Führungskräfte oder andere Mitarbeiter) oder auch indirekt (durch Systeme, Regeln, Absprachen) erfolgen. Vor allem im Rahmen der direkten Führung wird neben der Beeinflussung der Innovationsbereitschaft (Motivation und Volition) auch eine gezielte Beeinflussung des situativen Ermöglichens (vgl. Abschnitt 2.2.) erkennbar. Auf diese Weise sollen die Möglichkeiten geschaffen und die Organisationsmitglieder ermuntert werden, ihre Fähigkeiten für die Realisierung der Organisationsziele einzusetzen. Die Ausführungen in diesem Abschnitt konzentrieren sich in erster Linie auf das innovationsförderliche Führungsverhalten (vgl. Abb. 3-1).

Von außerordentlicher Bedeutung für innovatives Verhalten sind die folgenden Voraussetzungen [vgl. Krause, 2005]:

- Die Organisationsmitglieder müssen zum einen die gegebene Situation grundsätzlich als veränderungsbedürftig ansehen.
- Zum anderen müssen die Organisationsmitglieder davon ausgehen, dass sie über Möglichkeiten zur Einflussnahme auf diese Situation verfügen. Einflussnahme bedeutet hier in erster Linie Verfügung über die notwendigen Ressourcen (Vollmachten, Zeit, Budgets, Mitarbeiter) bzw. auch Möglichkeiten zur Beschaffung entsprechender Ressourcen. Sehen die Organisationsmitglieder diese Ressourcen als vorhanden oder als beschaffbar an, so kann angenommen werden, dass die Situation als veränderungsfähig wahrgenommen wird.

Krause geht davon aus, dass bei erlebter Veränderungsfähigkeit einer Situation durch den Mitarbeiter dessen Anspruchsniveau steigt, weil „qualitativ bessere Alternativen“ durch den Vergleich mit anderen Situationen im Unternehmen eher wahrgenommen werden [vgl. Krause, 2005]. Ein höheres Ausmaß von Veränderungsfähigkeit führt in der Folge zu einer höheren Bereitschaft, gegebene Situationen kritisch zu hinterfragen. Dies dürfte sich letztendlich z. B. in größerer Experimentierfreudigkeit und in einer höheren Bereitschaft niederschlagen, Ressourcen für die Ideengenerierung und -prüfung zu beschaffen und einzusetzen. Dadurch dürften auch positive Wirkungen auf den Implementationsprozess von Innovationen nicht ausbleiben.

Es ist jedoch auch das Gegenteil möglich. Bei hoher wahrgenommener Veränderungsbedürftigkeit und geringer Veränderungsfähigkeit kann bei aktivem Verhalten Flucht bzw. bei resignativem Verhalten intrapsychische Anpassung (z. B. Verdrängung und Verleugnung) entstehen. Hier kommt es nicht zu einer Erhöhung, sondern zu einer Reduzierung des Anspruchsniveaus. Zum Beispiel kann durch die Beschönigung eines Ist-Zustandes eine ursprünglich als veränderungsbedürftig angesehene Situation als nicht mehr veränderungsbedürftig angesehen werden. Die Generierung weiterer Ideen dürfte ausbleiben.

Innovationsbezogenes Verhalten hängt demzufolge von der Einschätzung der Situation durch die Mitarbeiter ab. **Führung im Innovationsprozess muss deshalb sicherstellen, dass die Mitarbeiter Situationen als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig ansehen.** Die instruktiven Hinweise von Krause (2005) unterstreichen, dass hier vor allem eine Führung im Sinne der Beeinflussung der relevanten Einstellungen und/oder Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gefragt ist. Nach Krause (2005) können mit Hilfe der einflussbasierten Führung die Wahrnehmung von Situationen als veränderungsbedürftig und -fähig *gefördert* und innovationshinderliche Verhaltensweisen *gemindert* werden. Einfluss wird hier als sozialwissenschaftliches Konzept interpretiert, das alle Versuche und Möglichkeiten der externen Verhaltensänderung umfasst [vgl. Staehle, 1999]. Bei der einflussbasierten Führung geht es um die Einflussnahme von Führungskräften auf Mitarbeiter durch den Einsatz verschiedener Machtgrundlagen. Zur Beschreibung der einflussbasierten Führung im Innovationsprozess soll an die Überlegungen von Raven (1998), Kelman (1958) und Krause (2005) angeknüpft werden. Demnach geht es hier in erster Linie um die Identifikation der Mitarbeiter mit neuen Ideen und Vorgehensweisen sowie die Internalisierung innovationsbezogener Werte („Einstellungsänderung“). Dies wird durch

- persönliche Ausstrahlung der Führungskraft,
- den Einsatz von Expertenwissen und Informationen auf dem Gebiet Ideenmanagement (Wettbewerbe, Informationen über herausragende Ideen, Erfolgsgeschichten von Ideen und der Darstellung der entsprechenden Ideenprozesse, Wissensmanagement),
- die Gewährung von Selbstständigkeit und Autonomie bei der Zielsetzung und Aufgabenerfüllung (Schaffung von Freiräumen bei Projekten, bei der Wahl von Methoden etc.),

- innovationsbezogene Unterstützung der Mitarbeiter (zur Verfügung Stellung von Ressourcen, Beseitigung von Barrieren, Einsatz von Mitarbeitern/Beratern und von Instrumenten des Ideenmanagements) sowie durch
- den Verzicht auf Manipulation der Mitarbeiter durch die Führungskräfte (v. a. mittels einer transparenten Informations- und Kommunikationspolitik der Führungskräfte)

erreichbar. Durch die Erhöhung der Identifikation und die Internalisierung innovationsbezogener Werte wird die intrinsische Motivation erhöht und die Willenskraft steigt. Damit dürften Innovationsbereitschaft und der Anteil innovativer Verhaltensweisen der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 2.1) deutlich steigen.

Wie kann dies bei der T-Systems MMS erreicht werden? Im abschließenden Abschnitt stehen die Aktivitäten und Perspektiven der Dream Catcher Agency im Zentrum der Betrachtung.

4. Dream Catcher Agency: Stand und Perspektiven der Förderung innovativen Verhaltens durch Führung

Bei der ganzheitlichen Förderung innovativen Verhaltens und des Ideenmanagements in der T-Systems MMS übt die Dream Catcher Agency eine unternehmensübergreifende Sonderfunktion aus.

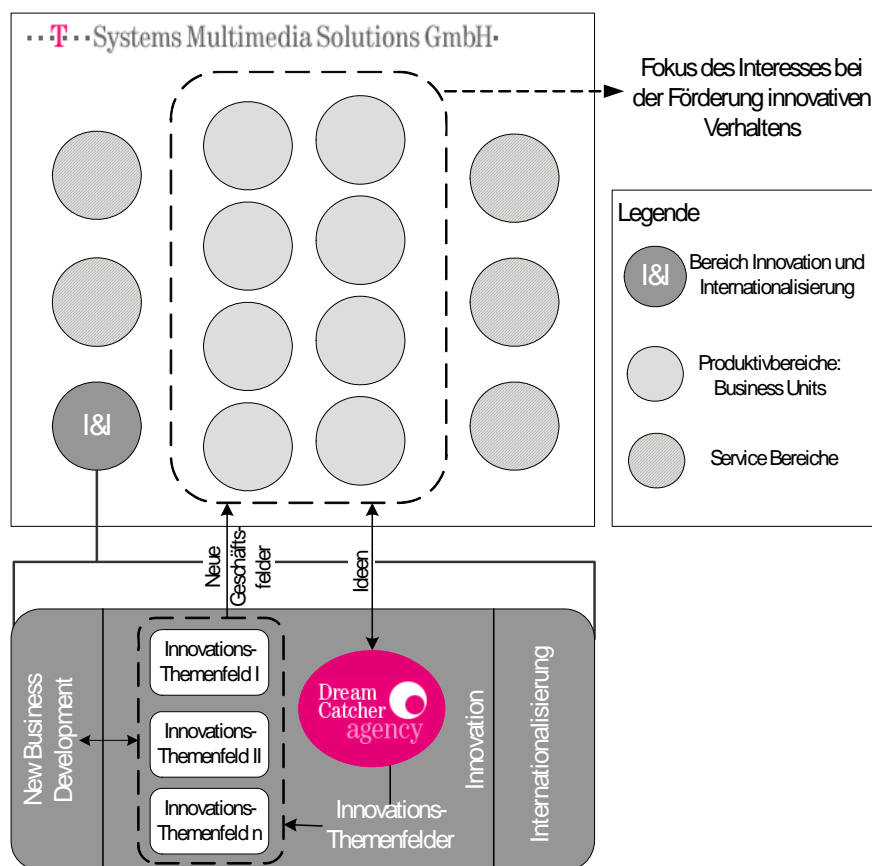


Abb. 4-1: Unternehmensbereiche im Fokus

Mit ihren Aktivitäten konzentriert sich die Dream Catcher Agency auf die Produktivbereiche des Unternehmens (vgl. Abb. 4-1). In diesen Unternehmensbereichen, den Business Units, werden multimediale Lösungen, Gesamtlösungen von Datennetzen, ganzheitliche Portal- und Internetanwendungen erstellt und in enger Zusammenarbeit mit den Kunden auf Projektbasis realisiert. Die Dream Catcher Agency ist ein Forum, an das sich die Mitarbeiter aus den Business Units wenden können, wenn sie Ideen für neue Lösungen haben und diese in ihren eige-

nen Bereichen allein nicht umsetzen können. Diese Ideen werden von den Dream Catchern (die Mitglieder der Dream Catcher Agency) gesammelt, bewertet und zusammen mit dem Ideengeber verfeinert. Bei Ideen, die gemeinsam eine neue, für die T-Systems MMS „spannende“ Geschäftschance ergeben, wird ein spezifisches Themenfeld innerhalb des Innovationsbereiches aufgestellt, in dessen Rahmen zukünftige Geschäftsmodelle und die dafür notwendigen Technologiekompetenzen entwickelt werden. Sobald die Marktreife erreichbar wird, kümmert sich das Team des Bereiches New Business Development darum, die im Innovationsthemenfeld erarbeiteten Ergebnisse im Markt einzuführen und somit die Ideen für die wirtschaftliche Entwicklung der T-Systems MMS aktiv nutzen zu können. Ist dieser Schritt ebenfalls erfolgreich, wird das neue Geschäftsfeld in die Linienorganisation überführt. In diesem Kreislauf ist sowohl bei der Generierung als auch bei der Verfeinerung neuer Ideen, aber auch bei der erneuten Eingliederung in die produktiven Bereiche, die Unterstützung der Führungskräfte in den Business Units unerlässlich.

Die Tätigkeit der Dream Catcher Agency zur Beeinflussung des innovationsbezogenen Führungsverhaltens richtet sich dabei grundsätzlich an zwei Zielgruppen: Mitarbeiter und Führungskräfte. Dabei wird die Dream Catcher Agency auf verschiedene Arten tätig.

- Sie beeinflusst die innovationsbezogenen Führungsprozesse durch vielfältige laterale Angebote. Zu diesen gehören v. a. **direkte Angebote** wie Informations- und Beratungsleistungen, Anreizsysteme („Ideengeber des Monats“), Workshops und auch die Mitwirkung bei oder die Begleitung von Ausschreibungen.
- Bei den **indirekten Angeboten** sind Leistungen der Dream Catcher Agency zu nennen, durch die Führungskräfte nachhaltiger für das Ideenmanagement sensibilisiert werden. Die Führungskräfte sollen sich im Innovationsprozess als Vorbild, Coach und als Manager („Gestalter und Verteiler von Aufgaben“) stärker auf die Entwicklung des Innovationsverhaltens ihrer Mitarbeiter konzentrieren, dies als ihre eigene Führungsaufgabe verstehen und die Innovationsprozesse in ihren Bereichen entsprechend fördern. Dadurch kann dazu beigetragen werden, dass sich der Blick der Führungskräfte von aktuellen Grenzen löst und sich stärker auf die zukünftigen „Möglichkeiten“ richtet. Zur Stärkung dieser Sichtweise wurde auch das sogenannte „Disruptive Innovation Decision Team“ ins Leben gerufen. Dies besteht aus zwei ständigen und sechs wechselnden Mitgliedern aus den Reihen der Führungskräfte. Dieses Team entscheidet einerseits über Ideen mit hohem Chancen- und Risikopotential, andererseits beraten die Mitglieder aber auch generell über neue Themen, die für die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sein könnten, und geben Trendempfehlungen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Die Förderung innovativen Verhaltens verlangt von den Führungskräften Fähigkeiten, Situationen auf ihren Innovationscharakter hin zu analysieren sowie die Innovationseigenschaften bzw. -barrieren der Mitarbeiter richtig einzuschätzen (sind diese z. B. eher Ideengenerator oder Ideenumsetzer). Hinzu kommen ein möglichst ideengerechter Einsatz der Mitarbeiter und Durchhaltevermögen. Dabei ist es kein Ziel der Dream Catcher Agency einen „verbindlichen Leitfaden“ für die Schulung von Führungskräften zu entwickeln, viel wichtiger ist es, die Sensibilität der Führungskräfte durch Darstellung möglicher Wege und Konsequenzen zu stärken. Durch die Sensibilisierung sollen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, die für die Wahrnehmung von Veränderungsbedarf nötige Offenheit bei den einzelnen Mitarbeitern individuell zu fördern und die Veränderungsfähigkeit der Individuen zu stärken. Dies kann durch gezielte auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnittene Schulungsmaßnahmen und Anreizmechanismen bzw. durch den Abbau von existierenden Barrieren realisiert werden.

Durch die Sensibilisierung soll auch die Bedeutung der für die Förderung von innovativem Verhalten der Mitarbeiter nötigen Fähigkeiten und Einstellungen der Führungskräfte (persön-

liche Ausstrahlung der Führungskraft, Expertenwissen, Informationspolitik, Gewährung von Selbstständigkeit und Autonomie sowie die innovationsbezogene Unterstützung der Mitarbeiter und der Verzicht auf Manipulation durch die Führungskräfte) verdeutlicht werden.

Zu den zukünftigen indirekten Angeboten der Dream Catcher Agency zählt auch die Beratung bei der Ausgestaltung innovationsbezogener betrieblicher Systeme und Führungsinstrumente, wie Anreizsysteme und Zielvereinbarungssysteme. Hierzu gehören ebenfalls spezifische Angebote zur Beratung in Bezug auf die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens und zur Unterstützung der Mitarbeiter bei Fragen des Ideenmanagements. Dadurch soll sichergestellt werden, dass bei den genannten Systemen den Anforderungen des Ideen- und Innovationsmanagements Rechnung getragen wird.

Auf diese Weise kann die Dream Catcher Agency zunehmend ihre Aufgabe erfüllen: systematische Förderung des Innovationsverhaltens, des Ideenmanagements und der Abbau innovativshinderlicher Verhaltensweisen bei Mitarbeitern und Führungskräften. Damit wird es der Dream Catcher Agency – als institutionalisierten Bereich für das Ideenmanagement – gelingen, dass Ideenmanagement stärker in die dezentrale Führungstätigkeit zu integrieren und damit einen Beitrag für mittel- und langfristige Leistungssteigerungen zu erbringen. Die Tätigkeit der Dream Catcher Agency geht damit über das *Ermöglichen* hinaus und gewinnt zunehmend Einfluss auf die Innovationsbereitschaft – das „Wollen“ der Organisationsmitglieder.

Literatur

Backhaus, K. (2004): **Persönlichkeit als Forschungsgegenstand der Psychologie – Eine Einführung in das Big Five-Persönlichkeitsmodell.**

<http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/persoenlichkeit.pdf> Letzter Zugriff: 11.2006.

Becker, M. (2002): **Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis.** Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Cramme, C., Lindstädt, H. (2005): **Innovationsbereitschaft: Die Bedeutung von Vergütung und Arbeitsumfeld.** In Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg.): Gestaltung von Innovationssystemen, Cactus Group Verlag, S. 137-162.

Disselkamp, M. (2005): **Innovationsmanagement – Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen.** Gabler, Wiesbaden.

Godell, L. (2004): **Taking Telco Innovation To The Next Level.** Forrester Research, Inc.

Haller, Ch. (2003): **Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen.** Dissertation, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart.

Holzinger, A. (2001): **Basiswissen Multimedia, Band 2: Lernen.** Vogel Buchverlag, Würzburg.

IRC (2006): **Glossar der Innovationsbegriffe.**

http://www.irc-norddeutschland.de/informationen/glossar/index_html#I. Letzter Zugriff: 11.2006.

Jasper, G. (2001): **Personal-Controlling: So verbessern Sie die Innovationsbedingungen im Unternehmen.** In: Der Controlling-Berater, Heft 2, 19. März 2001, Haufe Verlag, Freiburg.

- Kelman, H. (1958): **Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change.** In: Journal of Conflict Resolution, Heft 2, 1958.
- Krause, D. E. (2005): **Innovationsförderliche Führung – Eine empirische Analyse.** In: Zeitschrift für Psychologie, 213. Jg., Heft 2.
- Lewin, K. et al. (1963): **Feldtheorie in den Sozialwissenschaften.**, Huber, Bern.
- Norton, D. P. (2001): **Building Strategy Maps: The Importance of Time-Phasing the Strategy.** In: Balanced Scorecard Report, Vol. 3, No. 2, March – April 2001, Harvard Business School Publishing.
- Raven, B., Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998): **Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence.** In: Journal of Applied Social Psychology, 28. Jg., Heft 4.
- Scholl, W. (2004): **Innovation und Information – Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird.** Hogrefe, Göttingen.
- Staehele, W. H. (1999): **Management.**, Vahlen, München.
- Vroom, V.H. (1964): **Work and Motivation.** Wiley, New York.
- v. Rosenstiel, L., et al. (2005): **Organisationspsychologie.** Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Yukl, G. (2002): **Leadership in Organizations (5th ed.).** Prentice Hall, New Jersey.