

# Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse

Vorstudie zu einer empirisch begründeten Theorie  
des betrieblichen Innovationsmanagements

von

Dr. Norbert Thom



PETER HANSTEIN VERLAG GMBH · KÖLN

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
A. Die Problemstellung: Standort, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	9
I. Standort des Untersuchungsgegenstandes in Praxis und Theorie.....	10
a) Zur praktischen Relevanz der Problemstellung.....	10
b) Hauptanknüpfungspunkte in der Management- und Organisationstheorie.....	16
II. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	18
a) Das inhaltlich-sachliche Anliegen.....	19
b) Das theoretisch-methodische Anliegen.....	20
c) Gang der Untersuchung.....	25
B. Grundlagen der Arbeit.....	31
I. Merkmale von betrieblichen Innovationsaufgaben	31
a) Neuigkeitsgrad.....	31
b) Unsicherheit und Risiko.....	35
c) Komplexität.....	37
d) Konfliktgehalt.....	38
II. Arten betrieblicher Innovationen.....	41
a) Produktinnovationen.....	42
b) Verfahrensinnovationen.....	46
c) Sozialinnovationen.....	49
d) Sonstige Klassifikationsversuche.....	51
III. Ablauf von Innovationsprozessen (Phasenmodelle)	55
a) Phasenmodelle in anderen Arbeiten.....	57
b) Phasenmodell für die vorliegende Arbeit...	65

	<u>Seite</u>
IV. Merkmale der Träger von Innovationsaufgaben....	67
a) Das generelle Menschenbild: der komplexe Mensch.....	67
b) Kreativität und Innovationsbereitschaft.....	71
C. Konstruktion eines Bezugsrahmens für die Gestaltung innovationsförderlicher Bedingungen.....	77
I. Kriterien zur Messung der Effizienz von Innovationsprozessen. <del>7. Gestaltungsziele</del> .....	77
a) Globale Effizienzkriterien.....	78
1. Zeitliche Effizienz.....	79
2. Sachbezogene Effizienz.....	83
3. Soziale Effizienz.....	87
b) Phasenspezifische Effizienzkriterien.....	91
1. Effizienz in der Phase der Ideengenerierung.....	92
2. Effizienz in der Phase der Ideenakzeptierung.....	94
3. Effizienz in der Phase der Ideenrealisierung.....	99
c) Effizienzkriterien für spezifische Innovationsinstrumente.....	101
1. Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	102
2. Effizienz der Wertgestaltung.....	106
3. Effizienz der betrieblichen Forschung und Entwicklung.....	113
4. Effizienz der Produktplanung.....	118
5. Effizienz des Projektmanagements.....	127
6. Effizienz der Organisationsplanung.....	132
7. Effizienz der Organisationsentwicklung...	139

	<u>Seite</u>
II. Gestaltungsbedingungen und Gestaltungsvariablen des betrieblichen Innovationsmanagements ..	140
a) Die Kontextbedingungen (das betriebliche Um- system).....	150
b) Das Zielsystem.....	173
c) Das Strategiesystem.....	189
d) Das betriebliche Anreizsystem.....	202
e) Die Organisation.....	212
1. Ausgewählte Kriterien zur Beurteilung der Innovationswirkung von Organisationsstruk- turen.....	218
11. Slack (organisatorischer Überschuß)..	218
12. Koordination.....	226
13. Konflikt.....	236
14. Motivation.....	247
15. Interdependenz zwischen den Beurtei- lungskriterien.....	259
2. Innovationswirkung ausgewählter formaler organisatorischer Regelungen.....	265
21. Spezialisierungsgrad, Rollendefini- tion und Aufgabenkomplexität.....	270
22. Formalisierungsgrad und Stellenkodi- fizierungsgrad.....	289
23. Entscheidungscentralisationsgrad und Entscheidungskompetenzumfang.....	302
24. Strukturierung des Kommunikationssy- stems und Kommunikationsfreiheit.....	314
25. Interdependenzen zwischen den Arten der formalen organisatorischen Rege- lungen.....	334

	<u>Seite</u>
26. Die These vom "organisatorischen Dilemma" in Innovationsprozessen.....	339
3. Innovationswirkung von Makro-Strukturtypen	363
4. Innovationswirkung informaler Erscheinungen in der Betriebsorganisation.....	375
f) Innovationswirkung von Führungsstilen.....	384
1. Konzeptualisierung der Gestaltungsvariable "Führungsstil".....	384
2. Führungsstile innerhalb des Innovationsprozesses.....	396
III. Innovationsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen der Betriebsmitglieder.....	402
a) Perzeption von Aktionen.....	403
b) Individuelle Ziele und "Philosophien".....	404
c) Professionalisierungsgrad.....	407
d) Teamfähigkeit.....	410
e) Fähigkeits-, Willens- und Risikobarrieren....	411
f) Exkurs: Das Promotorenmodell von E. Witte als Ansatz zur Überwindung der Fähigkeits- und Willensbarrieren.....	415
IV. Zusammenfassung: Der Bezugsrahmen für ein integriertes Innovationsmanagement.....	427
D. Eigene empirisch-explorative Untersuchungen zum Innovationsmanagement.....	431
I. Ziele der eigenen Untersuchungen.....	433
II. Untersuchungsobjekte und Forschungsdesign.....	434
III. Ergebnisse der eigenen empirischen Studien.....	439
a) Präzisierung und Modifikation der Variablen des theoretischen Bezugsrahmens.....	439

	<u>Seite</u>
1. Innovationsbegriff.....	441
2. Phasenmodelle.....	446
3. Effizienzkriterien .....	450
4. Umwelteinflüsse .....	458
5. Gestaltungsvariablen des Innovationsmanagements.....	463
51. Zielsystem.....	463
52. Strategiesystem .....	467
53. Anreizsystem.....	472
54. Organisation .....	475
55. Führungsstil .....	484
6. Verhaltensweisen und Eigenschaften der Träger von Innovationsaufgaben .....	485
7. Zusammenfassung: Schlußfolgerungen für die Bezugsrahmenkonstruktion .....	489
b) Zur Wirkungsweise und Effizienz ausgewählter Innovationsinstrumente .....	492
1. Betriebliches Vorschlagswesen .....	492
2. Betriebliche Forschung und Entwicklung ...	500
3. Organisationsplanung .....	514
4. Anmerkungen zum Innovationsinstrumente-Mix	544
IV. Erfahrungen mit dem Erhebungsinstrumentarium ....	551
E. Zusammenfassung und Ausblick .....	556

#### Anhang:

1. Angaben zu den Untersuchungsobjekten und Interview- partnern .....	561
2. Forschungsgegenstände, globale Forschungsdesigns, Erhebungs- und Auswahlverfahren .....	563
3. Einführungsschreiben und Fragebögen .....	564

<u>Literaturverzeichnis</u> .....	584
-----------------------------------	-----

<u>Lebenslauf</u> .....	630
-------------------------	-----

<u>Eidesstattliche Erklärung</u> .....	631
--	-----

A. Die Problemstellung: Standort, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

---

Die Bedeutung von Innovationen für den Wohlstand einer Gesellschaft und die Ertragskraft von Betrieben ist zwar nicht erst in den letzten Jahren erkannt worden, hat jedoch in der Gegenwart zugenommen, und alles scheint dafür zu sprechen, daß diese Entwicklung auch weiterhin anhalten wird. In einem auffallenden Gegensatz zur praktischen Bedeutung steht der erreichte Grad der theoretischen Durchdringung<sup>1)</sup> des Innovationsphänomens und insbesondere der Stand des empirisch gesicherten Wissens über das effiziente Management betrieblicher Innovationsprozesse. Es liegt daher nahe, eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens vorzunehmen, die Einflußgrößen auf die Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse zu identifizieren und ihre Beziehungsstruktur zu analysieren sowie das entwickelte theoretische Konzept mit der Praxis zu konfrontieren, um auf diese Weise

---

1) Grochla (Produktinnovation 1973, S. 5) kennzeichnet die Diskrepanz zwischen praktischer Bedeutung und theoretischer Behandlung wie folgt: "Obwohl die Entwicklung der Zivilisation als eine Abfolge von Innovationen gesehen werden kann, an deren Beginn solche 'Innovationen', wie die Nutzbarmachung des Feuers oder des Rades standen, wurde der Innovationsprozeß erst im 20. Jahrhundert zum wissenschaftlichen Problem und erst in jüngster Zeit ist das Wort 'Innovationen' hochaktuell, man kann sagen 'modern' geworden."

Kennzeichnend für den Stand der theoretischen Durchdringung ist die Feststellung von Frese (Spartenorganisation 1975, S. 96 f.), "... daß die Analyse des Innovationsphänomens in Organisationen eines der schwierigsten Probleme der Organisationsforschung darstellt."