Durch Führung zu Innovation

Innovationsmanagement in einer Bank

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

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration

Studium ProzessManagement und Beratung (MBA)

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Finanzmanagement

Eingereicht von: Monika Edlinger

1020 Wien, Castellezgasse 21/10 // Martrikelnummer: 1361367

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

Wien, Mai 2015

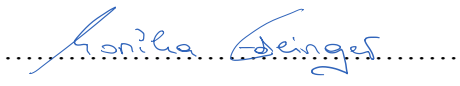
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr unmittelbar verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle aus gedruckten, ungedruckten Quellen oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die während des Arbeitsvorganges gewährte Unterstützung einschließlich signifikanter Betreuungshinweise ist vollständig angegeben.

Die wissenschaftliche Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.



Monika Edlinger

Wien, im Mai 2015

Danksagung

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

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG 1
1.1. Ausgangslage 1
1.2. Zentrale Fragestellung 2
1.3. Persönlicher Zugang 3
1.4. Ziel und Struktur der Arbeit 3

2. BEGRIFFSDEFINITIONEN 5
2.1. Innovation 5
2.2. Innovationsformen 6
2.3. Innovationsmanagement 7
2.4. Innovationsprozess 8
2.5. Führung 10

3. EINFLUSSFAKTOREN DER FÜHRUNG AUF INNOVATION 11
3.1. Team 12
3.2. Kommunikation 15
3.2.1. Kommunikationsquadrat 15
3.2.2. Interaktion 18
3.2.3. Aktives Zuhören 23
3.3. Konflikte 25
3.4. Fehler und Rückschläge 29
3.5. Führung 32
3.5.1. Mitarbeiterführung 32
3.5.2. Selbstführung 37
3.6. Organisation 38
3.7. Projektmanagement 39
3.8. Kreativität 44
3.8.1. Brainstorming 44
3.8.2. Mind-Mapping 45
3.8.3. Moderation 46
3.8.4. Präsentation 47

4. UNTERSUCHUNG 49
4.1. Praxisbeispiel 49
4.2. Untersuchungsgruppe 50
4.2.1. Innovationsmanager A 50
4.2.2. Innovationsmanager B 51
4.2.3. Innovationsmanager C 51
4.3. Untersuchungsmethode 51
4.4. Untersuchungsprozess 53
4.5. Widerstände 54

5. INNOVATION IN DER PRAXIS 55
5.1. Initialphase 56
5.2. Ideenphase 57
5.3. Ideenbewertung und Ideenauswahl 58
5.4. Projektdurchführung 59
5.4.1. Projektstart 59
5.4.2. Projektkoordination 64
5.4.3. Projektcontrolling 65
5.4.4. Projektdiskontinuitäten 66
5.4.5. Projektmarketing 66
5.4.6. Laufende Projektarbeit 66
5.4.7. Projektphase I 66
5.4.7.1. Team 66
5.4.7.2. Kommunikation 67
5.4.7.3. Konflikte 67
5.4.7.4. Fehler und Rückschläge 68
5.4.7.5. Führung 68
5.4.7.6. Organisation 69
5.4.7.7. Projektmanagement 69
5.4.7.8. Kreativität 69
5.4.7.9. Ergebnisse 70
5.4.8. Projektphase II 72
5.4.8.1. Team 72
5.4.8.2. Kommunikation 73

5.4.8.3. Konflikte ... 73
5.4.8.4. Fehler und Rückschläge ... 73
5.4.8.5. Führung ... 74
5.4.8.6. Organisation ... 74
5.4.8.7. Projektmanagement ... 75
5.4.8.8. Kreativität ... 75
5.4.8.9. Ergebnisse ... 75
5.4.9. Projektphase III ... 76
5.4.9.1. Team ... 76
5.4.9.2. Kommunikation ... 77
5.4.9.3. Konflikte ... 77
5.4.9.4. Fehler und Rückschläge ... 77
5.4.9.5. Führung ... 78
5.4.9.6. Organisation ... 79
5.4.9.7. Projektmanagement ... 79
5.4.9.8. Kreativität ... 79
5.4.9.9. Ergebnisse ... 80
5.4.10. Projektphase IV ... 81
5.5. Markteinführung ... 81
5.5.1. Projektphase I ... 81
5.5.2. Projektphase II ... 83
5.5.3. Projektphase III ... 84
5.5.4. Projektphase IV ... 85
5.6. Laufende Verwertung ... 85

6. ZUSAMMENFÜHRUNG THEORIE & EMPIRIE ... 87
6.1. Innovationsprozess ... 87
6.1.1. Ergebnisse aus dem Innovationsprozess ... 88
6.1.2. Empfohlene Maßnahmen zur Optimierung des Innovationsprozesses für den Innovationsprozess ... 90
6.2. Einfluss der Führung auf Innovation ... 92
6.2.1. Ergebnisse durch Führung – Projektphase I ... 92
6.2.2. Ergebnisse durch Führung – Projektphase II ... 95
6.2.3. Ergebnisse durch Führung – Projektphase III ... 97

6.2.4. Auswirkungen der Führung auf den Innovationserfolg 99
6.2.5. Optimierungsvorschläge zur Führung von Innovation in der Bank AG 100

7. RESÜMEE 103

8. LITERATURVERZEICHNIS 105

9. ANHANG 112

Abbildungsverzeichnis

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

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hören, Hinhören, Zuhören 23

Abkürzungsverzeichnis

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

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

(Albert Einstein)

1. Einleitung

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

1.1. Ausgangslage

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

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

[1] Vgl. Bauer, 2014, S. 98.

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

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

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

1.2. Zentrale Fragestellung

Die zentralen Fragestellungen dieser Masterarbeit lauten wie folgt:

- *Wie können durch Führung Innovationsprojekte optimiert werden, um durch bewusst gesetzte Maßnahmen eine höhere Geschwindigkeit und verbesserte Qualität der Innovation zu erreichen?*

- *Welche Auswirkungen hat unterschiedliche Führung auf den Innovationserfolg im Projekt?*

- *Welche Möglichkeiten zur Optimierung gibt es im Innovationsprozess der Bank, welcher in der Untersuchung dargestellt wird?*

---

2 Bauer, 2014, S. 97.

3 Vgl. Bauer 2014, S. 97.

4 Vgl. Bauer 2014, S. 7.

1.3. Persönlicher Zugang

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

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

1.4. Ziel und Struktur der Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Peter F. Drucker)

2. Begriffsdefinitionen

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

2.1. Innovation

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

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

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

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

[6] Müller-Prothmann/Dörr, 2011, S. 7.

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

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

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

2.2. Innovationsformen

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

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

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

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

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

[9] Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S. 72ff.

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

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

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

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

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

2.3. Innovationsmanagement

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

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

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

[12] Vgl. Howaldt/Jacobsen, 2010, o. S.

[13] Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S. 77.

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

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

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

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

2.4. Innovationsprozess

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

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

[14] Vgl. Möhrle, 2015, online.

[15] Vgl. Achleitener, 2015, online.

[16] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21f.

[17] Lambertz/Geckeler, 1996, S. 86.

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

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

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

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

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

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

[18] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 19.

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

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

2.5. Führung

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

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

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

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

[19] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21.

[20] Schuler, 2004, S. 12 und 21.

”Wirksame Führung bewegt Menschen zu Höchstleistungen,

indem sie Teams energetisiert und das kreative Potential des Einzelnen ausschöpft.“

(Oliver Gassmann)

3. Einflussfaktoren der Führung auf Innovation

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

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

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

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

---

[21] Gassmann/Sutter, 2013, S. 215.

[22] Vgl. Yukl/Lepsinger, 2004, S. 14f.

3.1. Team

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

Das Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman[24] (1965) befasst sich mit der Entwicklung von Gruppen und Teams. Diese Entwicklung verläuft lt. Tuckman unabhängig von der Gruppengröße in vier verschiedenen Phasen und wird durch die Auflösungsphase abgeschlossen. In den einzelnen Phasen wird sichtbar, wie durch Führung die Entwicklung des Teams beeinflusst werden kann.

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

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

---

[23] Moestl, 2013, S. 16.

[24] Vgl. Tuckman, 1965, S. 348ff.

[25] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

[26] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

Kooperationsphase („norming"): Das Ziel dieser Phase ist die Gestaltung der Gruppe. Es kommt unter den Gruppenmitgliedern zur Einsicht, Vereinbarungen werden getroffen und es kommt zu einer Rollenverteilung. Gruppenstandards werden entwickelt und funktionelle Beziehungen gebildet. Es entsteht ein „Wir-Gefühl". In dieser Phase ist die Aufgabe der Führung, zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, zu unterstützen, zu leiten und zu führen.[27]

Wachstumsphase („performing"): Das Ziel dieser Phase ist die Entwicklung. In der Gruppe besteht ein Zusammenhalt, Kooperation findet statt und es wird an gemeinsamen Zielen gearbeitet. Es kommt zur Nutzung von Synergien und einem kooperativen Miteinander. In dieser Phase leistet die Gruppe wesentlich mehr, als die Summe der Einzelnen. Das „Gruppen-Gefühl" ist vorherrschend. In dieser Phase ist die Aufgabe der Führung, zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, Wertschätzung vorzuleben.[28]

Auflösungsphase („adjourning"): Das Ziel dieser Phase ist die Auflösung, die Loslösung. Es herrscht Trauer, Abschied und Aufbruchsstimmung. Es kommt zur Bilanzierung und Neudefinition. Es besteht ein besonders starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und der Erfahrungsaustausch ist noch immer geschätzt. Die Absicht besteht darin, über die Zukunft zu entscheiden. In dieser Phase ist die Aufgabe der Führung zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, den Lösungsprozess einzuleiten und die Gruppe auf die Zukunft positiv vorzubereiten.[29]

Tuckman betont, dass sich die einzelnen Gruppenphasen wiederholen können. Das kann der Fall sein, wenn z.B. ein neues Gruppenmitglied hinzukommt, oder ein Mitglied die Gruppe verlässt. Änderungen können aber auch durch neue Aufgabenstellungen entstehen.[30]

Durch dieses Modell wird ersichtlich, welche Möglichkeit der Innovationsmanager in seinem Team hat, um das Team durch Führung in seiner Entwicklung bestmöglich zu unterstützen.

---

[27] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

[28] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

[29] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

[30] Vgl. Tuckman, 1965, o. S.

Denn speziell im Innovationsmanagement haben starke Teams wesentliche Vorteile, wie z.B.:

- Teamentscheidungen sind qualitativ besser als Einzelentscheidungen
- Ein Team kann Ziele erreichen, die weit über denen liegen, an die ein Einzelner gelangen könnte
- Die Vernetzung von unterschiedlichen Fachbereichen wird durch Teams wesentlich besser ermöglicht
- Kommunikationswege werden durch direkte Interaktion verkürzt
- Es ergeben sich Synergieeffekte durch ergänzendes Wissen und Kreativität in der Gruppe
- Die Flexibilität der Organisation wird durch den Einsatz von Teams wesentlich erhöht[31]

Welchen Einfluss die Teamentwicklung auf die Arbeitsleistung im Verlauf der Entwicklungsphasen hat, zeigt folgende Abbildung:

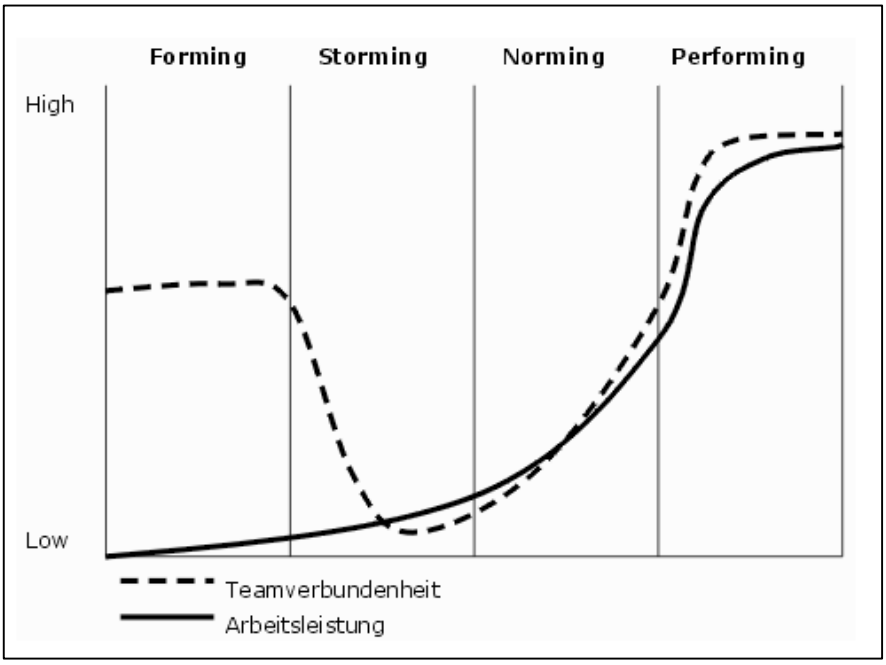


Abb. 1: Leistungskurve zu den Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman[32]

[31] Vgl. Thommen, 1996, S. 190.

[32] Quelle: Gido/Clements, 1999, S. 114f.

Durch die Phasen der Teamentwicklung wird ersichtlich, dass Entwicklung das Ergebnis intensiver Arbeit und einer Auseinandersetzung der Gruppenmitglieder miteinander sowie mit dem jeweiligen Thema, bzw. der jeweiligen Herausforderung ist. Tuckman betont aber auch, dass nicht zwangsläufig jede Phase durchlaufen werden muss, bzw. erreicht wird. Manche Gruppen erreichen z.B. nie die Phase der Kooperation oder des Wachstums.

In der Entwicklung des Teams kommt der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Wie die Kommunikation im Team positiv beeinflusst werden kann, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2. Kommunikation

Speziell in der bestmöglichen Generierung der Innovationspotentiale kommt der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Das Kommunikation allgegenwärtig ist, hat Paul Watzlawick prägnant formuliert: „Man kann nicht nicht kommunizieren“[33]. „Kommuniziere deutlich“[34], denn nicht nur „was“ sondern vor allem „wie“ kommuniziert wird, ist ausschlaggebend für den Erfolg.

Verschiedene Einflussfaktoren, durch die der Innovationsmanager im Bereich der Kommunikation Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter nehmen kann, werden im Folgenden dargestellt.

3.2.1. Kommunikationsquadrat

Beruflich oder privat, der Schlüssel zum Erfolg ist die gemeinsame Sprache. Wer Menschen führen, motivieren oder etwas verändern will, muss sich auf seinen Gesprächspartner einstellen. Seine Persönlichkeit und Bedürfnisse erkennen und auf dem richtigen Kommunikationskanal ansprechen. Die Kunst liegt somit darin, den Gesprächspartner besser zu verstehen um jeden

[33] Watzlawick, et al., 2007, S. 53.

[34] Moestl, 2013, S. 143.

einzelnen unterschiedlich führen zu können. Denn konstruktive Kommunikation kann dazu führen, Chancen besser zu nutzen, Risiken zu erkennen und Barrieren zu überwinden.[35]

Der Aspekt der Kommunikation wird im Modell der Kommunikation (Kommunikationsquadrat) des renommierten Kommunikationswissenschaftlers Ferdinand Schulz von Thun am Beispiel der grundlegenden Herausforderung der zwischenmenschlichen Kommunikation dargestellt. In seinem Modell – auch als „4-Ohren Modell“ bezeichnet – unterscheidet er in der Kommunikation folgende Dimensionen: Den Sender und den Empfänger einer Information. Jede Information wiederum beinhaltet die Sachebene, die Appellebene, die Beziehungsebene sowie die Ebene der Selbstkundgabe.[36]

Die Abbildung unten, zeigt die vier Ebenen der Kommunikation:

Abb. 2: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun[37]

Beim Empfänger einer Information tauchen während eines Gesprächs folgende bewusste und unbewusste Fragen auf:

Sachebene

- Wie habe ich den Sachverhalt verstanden?

[35] Vgl. Feuersenger, 2011, Deckblatt hinten.

[36] Vgl. Schulz von Thun, 2013, online.

[37] Quelle: Schulz von Thun, 2013, online.

Beziehungsebene

- Wie steht mein Gesprächspartner zu mir?
- Wie denkt er über mich?
- Wie fühlt er sich von mir behandelt?
- Wie fühle ich mich von ihm behandelt?

Ebene des Selbstausdrucks

- Was ist mein Gesprächspartner für ein Mensch?
- Was sagt er verbal und nonverbal über sich selbst aus?
- Was ist jetzt gerade mit ihm?

Appellebene

- Was will er konkret von mir?
- Was will er, dass ich tun soll?
- Was will er, was ich denken oder fühlen soll?
- Wohin will er mich haben?[38]

Um somit ein Gespräch erfolgreich zu führen und zu verstehen was der andere meint, muss die Kommunikation auf den unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Inhalte müssen gezielt hinterfragt werden, um herauszufinden, wie etwas gemeint ist, um es dadurch richtig zu verstehen und die Aufgaben korrekt zu erledigen. Denn Kommunikation hat die Aufgabe Handlungen einzuleiten, sonst ist die Information – und damit auch die vorangegangene Kommunikation – wertlos.

Die Störgrößen in der Kommunikation lassen sich in verschiedene Ebenen gliedern:

In der **Sachebene** wird das Thema nicht konkret angesprochen, sondern nur angedeutet. Förderlich ist es, das Thema klar anzusprechen, auf Einfachheit und Verständlichkeit zu achten und vor allem sachlich zu bleiben.[39]

[38] Vgl. Schröder/Diekow, 2006, S. 82.

[39] Vgl. Wirtz, 2011, S. 249ff.

Auf der **Beziehungsebene** liegt der Fehler meist darin, dass die Beziehung selbst nicht thematisiert wird. Es herrscht eine arrogante oder abschätzige Art der Kommunikation. Hier ist es wichtig, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und aktiv zuzuhören. Darüber hinaus ist es hilfreich, umgehend Feedback zu geben.[40]

Auf der Ebene des **Selbstausdrucks** liegt der Fehler meist im Verwenden von „Man" und „Wir". Hier ist es hilfreich, das „Ich" zu vermitteln und die Rollen, Ziele und Erwartungen zu klären. Die eigene Meinung wirkt dabei unterstützend.[41]

In der **Appellebene** liegen versteckte Andeutungen, die manipulatives Verhalten aufweisen und eine konstruktive Kommunikation verhindern. Hier ist es hilfreich, Fragen zu stellen, lösungsorientiert und überzeugend zu argumentieren. Ferner, die persönlichen Wünsche zu äußern und das Gespräch selbst gezielt zu steuern.[42]

Neben der Sachebene, der Appellebene, der Beziehungsebene sowie der Ebene der Selbstkundgabe kommt in der Kommunikation auch der Interaktion eine besondere Bedeutung zu. Diese wird im Folgenden beschrieben.

3.2.2. Interaktion

Unter Interaktion versteht man die „wechselseitige Beziehung, die sich über unmittelbare oder mittelbare Kontakte zwischen zwei oder mehreren Personen ergibt, d.h. die Summe dessen, was zwischen Personen in Aktion und Reaktion geschieht."[43]

Taibi Kahler beschreibt in seinem „Process-Communication-Model (PCM)" die Interaktion zwischen Akteuren. „Denn wie kann es sein, dass alle Menschen in Ordnung sind und es doch unentwegt beruflich und privat zu eskalierenden Missverständnissen kommt. Menschen zeigen meist dann negatives Verhalten, wenn ihre physischen und psychischen Bedürfnisse nicht auf positive Weise befriedigt werden."[44]

---

40 Vgl. Wirtz, 2011, S. 253ff.

41 Vgl. Wirtz, 2011, S. 258ff.

42 Vgl. Wirtz, 2011, S. 258ff.

43 Schewe, 2015, online.

44 Feuersenger, 2011, S. 4.

In seinem Modell geht es darum, die eigenen psychischen Bedürfnisse und die der Mitmenschen zu erkennen, um sich ausreichend darum kümmern zu können. Dazu ist es in erster Linie wichtig, zu erkennen, wer was braucht. „Denn wir alle neigen dazu, jedem das anzubieten, was wir selbst wollen und brauchen – oft genug ist das das Falsche.“[45] Das PCM bietet ein Werkzeug um unsere eigenen Bedürfnisse und die unserer Mitmenschen zu erkennen und zu befriedigen.

PCM unterteilt Menschen in sechs unterschiedliche Persönlichkeitstypen: den Empathiker, den Rebell, den Beharrer, den Macher, den Logiker und den Träumer.

Erkennt man als Gesprächspartner den entsprechenden Typ in einer Person, so kann man in seiner Sprache mit ihm sprechen und dadurch konstruktive Kommunikation ermöglichen.

Die unterschiedlichen Wahrnehmungsarten bestimmen, was wir vorrangig aufnehmen und wie wir uns ausdrücken. Wird die Welt vorrangig durch das Denken (Logiker) wahrgenommen, wird sich diese Person auch in der „Denksprache“ ausdrücken. Spricht sie in dieser Sprache jedoch einen Menschen an, der vorrangig von Reaktionen (mag ich/ mag ich nicht), von Gefühlen oder Meinungen gesteuert wird, wird dieser sie nicht verstehen und somit nicht voll und ganz wahrnehmen.[46]

[45] Feuersenger, 2011, S. 4.

[46] Quelle: Feuersenger, 2011, S. 26f.

Die folgende Abbildung verdeutlicht wie unterschiedlich die einzelnen Persönlichkeitstypen handeln, denken und fühlen, was ihnen wichtig ist, was sie brauchen und was sie stört:

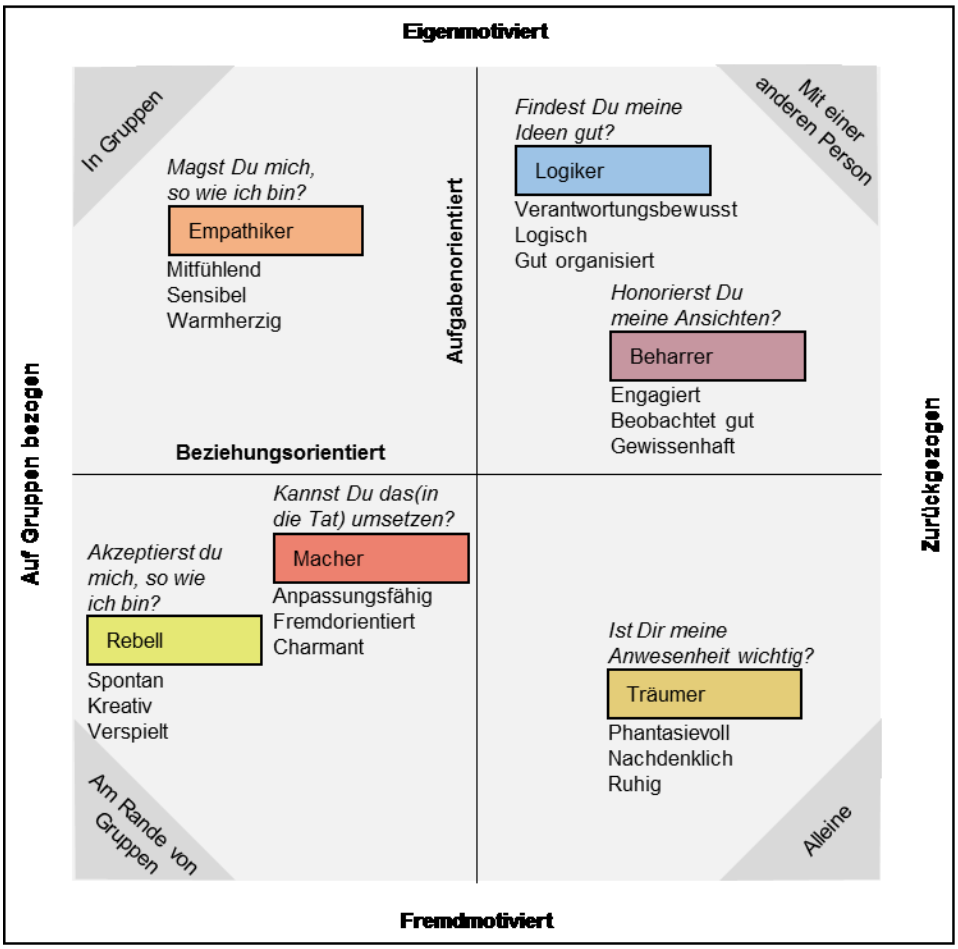


Abb. 3: Assessing-Matrix nach Kahler[47]

Es werden in diesem Modell sechs Wahrnehmungen unterschieden:

- Denken (Logiker)
- Gefühl/ Mitgefühl (Empathiker)
- Inaktion/ Reflexion (Träumer)
- Meinungen/ Werte, Überzeugungen (Beharrer)
- Reaktion/ Vorlieben und Abneigungen (Rebell)
- Aktion (Macher)

[47] Quelle: Feuersenger, 2011, S. Beilage.

Die folgende Tabelle gibt darüber hinaus einen Überblick zu den einzelnen Typen im Hinblick auf Persönlichkeitsanteil, Wahrnehmung, Kanal, Interaktionsstil, psychische Bedürfnisse, 1. Grad Distress (Antreiber & Verhalten) sowie 2. Grad Distress (Mechanismus, Lebensposition und Maske).

Wirksame Kommunikation durch Wahrnehmung des Kanals und der psychischen Bedürfnisse der jeweiligen Phase nach Kahler:

Persönlichkeitstyp	Persönlichkeits-anteil	Wahrnehmung	Kanal	Interaktionsstil	Psychische Bedürfnisse	1.° Distress Antreiber & Verhalten	2.° Distress Mechanismus, Lebensposition und Maske
Empathiker		GEFÜHL „Ich fühle mich" …	4 Fürsorglich	WOHLWOLLEND	Anerkennung als Person Sinnliche Anregung	Ich muss es anderen recht machen. Passt sich übermäßig an.	Macht „dumme" Fehler. Lädt ein kritisiert zu werden. (-/+)
Logiker		DENKEN „Ich denke…"	3 Informativ	DEMOKRATISCH	Anerkennung der Leistung Zeitstruktur	Ich muss perfekt sein. Erklärt überdetailliert. Delegiert nicht gut.	Überkontrolle. Kritisiert andere wenn's ums Denken geht (+/-)
Beharrer		MEINUNGEN „Meiner Meinung nach…"	3 Informativ	DEMOKRATISCH	Anerkennung der Überzeugungen und der Leistungen	Du musst perfekt sein. Konzentriert sich nur auf Fehler der Anderen.	Predigt Überzeugungen. Greift andere verbal an, die nicht seiner Meinung sind. (+/-)
Träumer		INAKTION „Ich stelle mir vor"	2 Direktiv	DIREKTIV	Alleinsein	Ich muss stark sein. Wird passiv.	Wartet passiv ab. Führt angefangene Arbeiten nicht zu Ende. (-/+)
Macher		AKTION „Fang an!" „Tu es!"	2 Direktiv	DIREKTIV	Aufregung	Du musst stark sein. Gibt anderen nicht die angemessene Unterstützung.	Manipuliert. Ignoriert oder bricht Regeln. (+/-)
Rebell		REAKTION „Ich mag, Ich mag nicht…"	5 Spielerisch	LAISSEZ-FAIRE	Kontakt	Ich muss mich anstrengen. Gibt sich wirklich Mühe zu verstehen, schafft es aber nicht.	Sucht Schuldige. Ist negativ und beklagt sich. (+/-)
Wirksame Kommunikation: Wahrnehmung und Kanal der Basis + psychische Bedürfnisse der Phase							

Abb. 4: Typenmerkmale nach Kahler[48]

Die Beschreibung dieses Modells erfolgt im Weiteren anhand eines Persönlichkeitstypus. Hierfür wird der Logiker herangezogen. Dadurch soll veranschaulicht werden, wie die Tabelle zu verstehen ist und welche Wirkung Kommunikation auf diesen Persönlichkeitstypus hat.

[48] Quelle: Feuersenger, 2011, S. Beilage. (leicht modifiziert).

„Der Logiker nimmt sich und seine Umgebung durch die „Denkerbrille“ wahr.“[49] Zahlen, Daten und Fakten benutzt er, um Aufgaben zu erkennen und Probleme zu analysieren und zu lösen. Seinen Tag und seine Arbeit plant und durchläuft er effektiv und strukturiert. Von seinem Umfeld nimmt er kaum Emotionen, Gefühle, Reaktionen oder Gedanken wahr, da es sich nicht um Zahlen, Daten oder Fakten handelt.

Der Logiker zeichnet sich durch aufrechtes Sitzen oder Stehen aus. Die Gesten sind funktional – um etwas zu veranschaulichen, aber nicht um Gefühle auszudrücken. Wenn der Logiker denkt, so zeichnen sich horizontale, parallele Falten auf seiner Stirn ab, die im Alter tiefer werden. Wenn der Logiker einen Sachverhalt darstellt, so geschieht dies strukturiert und anschaulich. Logiker neigen dazu, dem Inhalt der Botschaft mehr Gewicht zu verleihen, als ihren eigenen Beziehungsbotschaften und denen Ihrer Mitmenschen.

Paul Watzlawick beschreibt in seinem Werk über „Menschliche Kommunikation“[50] digitale und analoge Aspekte der Kommunikation. Beim digitalen Aspekt erfolgt Kommunikation durch Zahlen und Buchstaben. Diese Art der Kommunikation ist klar und eindeutig und nimmt wenig Rücksicht auf Zwischentöne oder Gefühlsbotschaften. Der analoge Aspekt der Kommunikation beinhaltet die Körpersprache, Mimik, Stimmlage, usw. Dieser Teil bestimmt die Beziehungsbotschaft wesentlich.

Der Logiker hat seinen Schwerpunkt somit in der digitalen Kommunikation. Seine Aufgabe ist es, den analogen Aspekt zu stärken, um sein Umfeld besser wahrzunehmen und in dessen Sprache anzusprechen.

Der passende Führungsstil im Umgang mit dem Logiker ist der „demokratische Führungsstil“. „Dieser Führungsstil ist gruppen- und teamorientiert, fördert Ideen- und Informationsaustausch und setzt auf Gruppenbeteiligung und Gruppenentscheidungen.“[51] Durch diesen Stil wird Interaktion, eigenständiges Denken und Eigenverantwortung gefördert. Der Gruppenzusammenhalt wird gestärkt und die Ziele werden gemeinsam erreicht. Der Nachteil dieses Führungsstils liegt darin, dass Menschen mit geringer Bereitschaft oder Fähigkeit,

[49] Feuersenger, 2011, S. 27.

[50] Watzlawick, et al., 2011, S. 78.

[51] Feuersenger, 2011, S. 87.

Aufgaben und Verantwortung zu erkennen und zu übernehmen, keine ausreichende Orientierung haben.

Die Aufgabe des Innovationsmanagers besteht somit darin, jeden einzelnen im Team nach der „Wahrnehmung des Kanals“ (siehe vorige Tabelle) zu unterscheiden und auf Basis dessen die Interaktion gezielt zu führen. Die Komplexität der Kommunikation steigert sich jedoch, wenn sie um das aktive Zuhören erweitert wird. „Denn Innovieren beginnt mit dem Zuhören.“[52]

3.2.3. Aktives Zuhören

Miteinander reden kann schwierig sein. Nicht nur, weil Mühe darin besteht zu sagen, was gemeint ist, sondern auch deshalb, weil miteinander reden auch aufeinander hören bedeutet. Das Hören wird jedoch viel zu oft vernachlässigt. Es gibt einen Unterschied zwischen Hören, Hinhören und Zuhören. Die folgende Tabelle zeigt den Weg – vom Hören über das Hinhören zum Zuhören:

Hören	Hinhören	Zuhören
Hören ohne Hinhören heißt zum Beispiel, mit sich selber beschäftigt zu sein, nur sporadisch aufzumerken und einem Gespräch nur solange zu folgen, bis selbst geredet werden kann.	Hinhören ohne Zuhören heißt: Aufnehmen, was die andere Person sagt, ohne sich zu bemühen herauszufinden, was der andere meint oder sagen will.	Zuhören heißt, sich in den Partner hineinzuversetzen, ihm volle Aufmerksamkeit zu schenken und dabei nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne zu achten.
Die Aufmerksamkeit ist noch nicht unbedingt auf den Gesprächsinhalt, sondern auch auf die eigene Beschäftigung, die eigenen Gedanken und die Gelegenheit, zu Wort zu kommen, gerichtet.	Man ist gefühlsmäßig noch unbeteiligt, distanziert und abwartend. Die oder der Sprechende meint fälschlicherweise, ihr oder ihm würde ernsthaft zugehört.	Durch Haltung und Reaktion wird dem Gesprächspartner mitgeteilt, dass es im Moment nichts Wichtigeres gibt, als sie oder ihn.

Tabelle 1: Hören, Hinhören, Zuhören[53]

[52] Kratzer, 2014, online.

[53] Vgl. Knill, 2015, online.

Richtiges Zuhören heißt somit nicht, ein passiv Verhalten und seinen Gesprächspartner reden zu lassen. Zuhören bedeutet vor allem, dass man auf jemanden zugeht, sich mit seiner Gedankenwelt auseinandersetzt und sich dadurch auf etwas einlässt. Sogar dann, wenn es vielleicht unangenehm ist, doch so kann Beziehung und Miteinander entstehen und wachsen.[54]

Was aber bedeutet aktives Zuhören?

- Zu versuchen, sich in den Gesprächspartner einzufühlen
- Beim Gespräch mitzudenken
- Dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit und Interesse entgegenbringen[55]

Durch verbale und nonverbale Reaktionen wird gezeigt, dass der Gesprächspartner aufmerksam ist, dass man versucht zu verstehen und dass man Interesse am Gesprächsthema hat. Das aktive Zuhören gliedert sich in vier Stufen:

a) **Wahrnehmen:** Der Mensch nimmt selektiv wahr. Ein ganzheitliches Wahrnehmen wäre aufgrund der Fülle der Informationen, Reize und Eindrücke nicht möglich.

b) **Verstehen:** Beim Verstehen geht es darum, das Gehörte aufzunehmen und zu begreifen. Missverständnisse können entstehen, wenn Sender und Empfänger Gesagtes unterschiedlich auffassen oder definieren.

c) **Bewerten:** Man tendiert dazu, Gehörtes zu bewerten. Etwas zu hinterfragen kann dazu führen, Unklarheiten entgegenzuwirken.

d) **Reaktion:** Verbale und nonverbale Kommunikation (Körpersprache, Nicken Kopfnicken, Blickkontakt) erleichtern das aktive Zuhören.[56]

[54] Vgl. Knill, 2015, online.

[55] Vgl. Knill, 2015, online.

[56] Vgl. Knill, 2015, online.

Um aktives Zuhören zu verstärken, gibt es unterschiedliche Techniken, die angewandt werden können:

- Paraphrasieren (Aussagen mit eigenen Worten wiederholen)
- Verbalisieren (Gefühle und Emotionen des Gegenüber spiegeln)
- Nachfragen (… und wie hat er darauf reagiert?)
- Zusammenfassen (Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann …)
- Klären (Sie haben gesagt, …)
- Weiterführen (…und dann?)
- Abwägen

Zuhören kann durch die Anwendung bestimmter Techniken erfolgreicher praktiziert werden. Abgesehen von der richtigen Technik ist das aber nur möglich, wenn die eigene Aussage nicht wichtiger genommen wird, als die Aussage der bzw. des Gesprächspartners.[57]

Nachdem Kommunikation – auch wenn Sie bewusst durchgeführt wird – immer wieder zu Konflikten führt, wird im Folgenden das Management von derartigen Konflikten betrachtet.

3.3. Konflikte

Konflikte werden unterschiedlich definiert. Für die vorliegende Problemstellung, nämlich jene von Konflikten in mit Innovationen befassten Teams, wird aufgrund ihrer Berücksichtigung von Motiven abseits der Sachebene, jene von Ken Thomas herangezogen.

> *„Dyadic conflict will be considered to be a process which includes the perceptions, emotions, behaviours', and outcomes of the two parties (...). Conflict is the process which begins, when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his." (Ken Thomas, 1976)*

[57] Vgl. Knill, 2015, online.

Laut Thomas geht es bei Konflikten somit nicht nur um gegensätzliche Interessen und Absichten, sondern vor allem auch um seelische Vorgänge, bzw. Zustände, wie beispielsweise Gefühle und Verhalten. Der Betroffene kommt in einen Strudel der Ereignisse, und bemerkt wie ihn die Macht des unkontrollierten Handelns mitzureißen droht. Dabei sollten eigentlich die Sinne wach gehalten werden um ein kontrolliertes Handeln zu ermöglichen. Aber die Dynamik des Geschehens geht über die eigenen Kräfte.

Wie ist diese Wirkung zu erklären? Das Denk- und Vorstellungsvermögen wird durch den Konflikt so stark beeinflusst, dass eine objektive Wahrnehmung nicht mehr möglich ist. Das Gefühlsleben wird stark beeinträchtigt und darüber hinaus wird die Willenskraft stark verändert. Der Betroffene ist unbewusst fixiert auf die persönlichen Interessen. All diese Faktoren beeinflussen und verstärken sich gegenseitig und bewirken Handlungen, die ein unkontrolliertes Verhalten mit sich ziehen können.

In einem Konflikt gibt es die Phase der Erkenntnis, der Orientierung sowie der Vermeidung und Behandlung.[58]

Erkenntnisphase: Konflikte werden grundsätzlich nach Ihren Typologien unterteilt. So gibt es Zielkonflikte (unterschiedliche Interessen und Ziele), Beurteilungskonflikte (unterschiedliche Informationen und Informationsverarbeitung sowie unterschiedliche Methoden zur Zielerreichung), Verteilungskonflikte (Diskrepanz zwischen verfügbaren Mitteln und Ansprüchen), Wertekonflikte (unterschiedliche persönliche Werte wie z.B. politische, soziale, religiöse) sowie Beziehungskonflikte (Antipathie, Misstrauen, Vorurteile).

Diese Konflikte können in folgenden Konstellationen auftreten: Intra-Individuell, Intra-Personell, Intra-Gruppen, Inter-Gruppen oder zwischen Personen-Gruppen.

[58] Vgl. Glasl, 2004, S. 220ff.

Orientierungsphase: „Unabhängig von der Typologie der Konflikte gibt es in jeder Form neun Stufen und Schwellen der Konflikteskalation:

- Stufe 1: Verhärtung
- Stufe 2: Debatte, Polemik
- Stufe 3: Taten statt Worte
- Stufe 4: Images und Koalitionen
- Stufe 5: Gesichtsverlust
- Stufe 6: Drohstrategien
- Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge
- Stufe 8: Zersplitterung
- Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund“[59]

Durch das Eintreten in die nächsthöhere Stufe des Konflikts wird das Handlungsfeld durch alle Beteiligten eingeengt. Bestimmte Handlungsalternativen werden dadurch ausgeschlossen. Dies wird auch als Abgleiten des Niveaus bezeichnet. Denkgewohnheiten, Gefühle, Stimmungen und Motivationen werden von Stufe zu Stufe negativ verstärkt. Einstellungen, Perzeptionen und Absichten verändern sich.

Die Eskalationsstufen 1 bis 3 sind noch eine „win-win Situation“. Konflikte in diesen Stufen können noch von den beteiligen Parteien selbst gelöst werden. Die Stufen 4 bis 6 sind bereits eine „win-lose-Situation“. Um diese zu lösen, wird Hilfe von außen, wie z.B. durch einen Mediator, benötigt. Die Stufen 7 bis 9 sind für alle Parteien eine „lose-lose-Situation“. Um diese Konflikte zu beenden, ist ein sogenannter „Machtspruch“ von außen erforderlich. Dieser kann z.B. von Projektmanagern, Beratern aber auch unbeteiligten und qualifizierten Dritten eingebracht werden.

„Die Eigendynamik des Konfliktes führt dazu, sich weiter in den Konflikt treiben zu lassen.“[60] Das Ziel und die Aufgabe der Führung bestehen somit darin, einen Konflikt frühzeitig zu erkennen und konstruktiv anzusprechen, bevor dieser die nächste Stufe erreicht.

[59] Glasl, 2004, S. 236f.

[60] Glasl, 2004, S. 233.

Vermeidungs- und Behandlungsphase: Die Vermeidung möglicher Konflikte kann bereits in der Projektbeauftragung durch die Auswahl der Projektmitglieder erreicht werden. Bereits vorhandene und bekannte Konflikte können dadurch vermieden werden. Im Projektstart ist die Etablierung von konfliktvermeidenden Strukturen wesentlich. Eine klare Funktionstrennung, das Festlegen von Spielregeln, ein klares „big-picture“, ein Startworkshop, etc. sind dafür wichtige Voraussetzungen. Im Projektcontrolling ist darauf zu achten, dass auch Raum für soziales Controlling gegeben ist, wie z.B. gemeinsame Reflexionen und Feedback. Als letzte Instanz bietet der Projektabschluss die Gelegenheit für einen gemeinsamen Abschluss und das Ermöglichen von Lernchancen.

Ist ein Konflikt aufgetreten, gibt es verschiedene Strategien und Methoden diesen zu lösen. Für Innovationsmanager bietet sich dabei besonders die Moderationsstrategie an, da diese eine gemeinsame Analyse und Entscheidungsfindung ermöglicht, wobei speziell auf zwischenmenschliche Beziehungen eingegangen wird.

Das Modell „Integrated Decision Making“ (IDM) von A. Filley (1975) empfiehlt ein schrittweises Vorgehen bei der Intervention:

- Kritische Betrachtung der Perzeptionen, Haltungen und gegenseitige Beziehungen von Konfliktparteien
- Definition der Probleme, damit die Differenzen „de-personalisiert“ werden; Dadurch können die Parteien erkennen, dass durch die Konfliktdynamik persönliche Eigenschaften mit funktionellen und sachlichen Komponenten vermischt worden sind
- Nach dem Inventarisieren und Festlegen der Probleme beginnt der Suchprozess
- Schließlich wird mit den Parteien an einem Konsens gearbeitet[61]

[61] Vgl. Glasl, 2004, S. 462.

Durch die eigene Betroffenheit in einem Konflikt, gilt zu klären, in wie weit noch die Möglichkeit besteht die Lösung des Konfliktes selbst herbeizuführen. Ist der Konflikt bereits in der Stufe 1 bis 3 ist folgende Vorgehensweise zielführend um den Konflikt konstruktiv anzusprechen:

- Eigene Sichtweise schildern
- Auswirkungen beschreiben
- Gefühle benennen
- Erfragen, wie der andere die Situation sieht
- Schlussfolgerungen ziehen

Befindet man sich bereits in der 4. oder einer höheren Stufe, ist es erforderlich einen unbeteiligten Dritten hinzuzuziehen, welcher in der Lage ist, einen Konflikt zu moderieren bzw. zu lösen. Dies kann ein Kollege oder ein externer Berater sein, der die Intervention sachlich und strukturiert führt.

In erster Linie reduzieren Konflikte immer die Arbeitsfähigkeit. Dies kann zur Gefährdung des Projektes, bis hin zum Projektabbruch führen. Erst in weiterer Folge bieten Konflikte auch eine Chance für Wachstum und Entwicklung.

Das folgende Kapitel beschreibt, wie Fehler und Rückschläge dazu genutzt werden können, wichtige Erkenntnisse zu gewinnen und positive Entwicklungen einzuleiten.

3.4. Fehler und Rückschläge

Für gelingende Innovation ist es von wesentlicher Bedeutung, wie man mit Fehlern und Rückschlägen umgeht. Fehler sollten toleriert und als Anlass für Entwicklung gesehen werden. Eine solche (Fehler-)Kultur hat eine positive Auswirkung auf das Unternehmen. Mitarbeiter sind unter solchen Voraussetzungen weit eher dazu bereit, Fehler offen zu legen und damit entstandenen Schaden zu begrenzen. Dadurch wird es auch möglich, mit Rückschlägen gezielt umzugehen. Ein solcher gezielter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen kann durch

verschiedene Techniken verbessert werden, und wird im Folgenden am Beispiel der Resilienz beschrieben.

Die Resilienz beschreibt die Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.[62] Diese Menschen beherrschen die Gelassenheit im Umgang mit sich, mit ihren Mitmenschen und mit den Herausforderungen, die das Leben und ihre tägliche Arbeit für sie bereithalten. Sie meistern schwierige Situationen mit Leichtigkeit und persönliche Angriffe prallen an ihnen ab. Selbst unter hohem Druck büßen sie ihre Leistungsfähigkeit nicht ein. Sie sind darüber hinaus besonders zielorientiert, konsequent, diszipliniert. Dadurch erreichen Sie persönlichen Erfolg und Wohlbefinden.[63]

Rampe beschreibt in seinem Sieben-Säulen-Modell, wie Resilienz gefördert werden kann. Diese sieben Säulen sind:

- Akzeptanz
- Optimismus
- Lösungsorientierung
- Verlassen der Opferrolle
- Übernahme von Verantwortung
- Netzwerkorientierung
- Zukunftsplanung[64]

Situation akzeptieren: Akzeptanz bedeutet, all das anzunehmen, was das Leben bringt. Eine Grundvoraussetzung ist, zu erkennen was im eigenen Einflussbereich liegt und was nicht. Weiters, sich der eigenen Verantwortung für seine Gedanken, Gefühle und Taten bewusst zu werden und anzunehmen, was man nicht beeinflussen kann. Darüber hinaus ist es wesentlich, unverhoffte Ereignisse anzunehmen und seine Gefühle wie Schmerz und Angst zuzulassen und deren Sinn zu erkennen.

---

62 Vgl. Steiner, 2015, online.

63 Vgl. Mourlane, 2014, S. Deckblatt hinten.

64 Vgl. Rampe, 2004, o. S.

Optimismus wahren: Eine positive Weltsicht und ein positives Selbstkonzept sind wichtig, um in Schwierigkeiten nach Gutem zu Suchen und Situationen mit Gelassenheit und als unerwartete Chancen zu sehen sowie Enttäuschungen als Erfahrung zu werten. Durch diese Grundhaltung kann der Umgang mit Menschen positiv beeinflusst werden. Eine positive Selbstwahrnehmung wird erreicht durch grundsätzliches Selbstvertrauen, dass Kräfte und Fähigkeiten im Bedarfsfall unabhängig von äußeren Einflüssen mobilisiert werden können. Optimismus bedeutet auch, sich seiner individuellen Stärken bewusst zu sein und die Fähigkeit zu stärken, verborgene Chancen zu erkennen, die in jeder Schwierigkeit stecken.

Lösungen finden: Die Fähigkeit, Probleme in Chancen und Möglichkeiten zu verwandeln und die Energie darauf zu lenken um erwünschte Ergebnisse zu erzielen, ermöglicht Lösungen. Jeder Mensch konstruiert seine persönliche Wirklichkeit und ob etwas als Problem oder Chance wahrgenommen wird, ist das Ergebnis der eigenen Gedanken. Das Ziel besteht darin, möglichst viele unterschiedliche Optionen zu entwickeln, um daraus eine angemessene Lösung zu wählen bzw. aus verschiedenen Ansätzen eine neue, spezielle Lösung zu kreieren.

Verlassen der Opferrolle: Die Fähigkeit, unterschiedliche Situationen angemessen zu steuern und sich je nach Bedarf zu aktivieren oder zu beruhigen erwächst aus dem Verlassen der Opferrolle. Durch die Steuerung der eigenen Gefühle wird es möglich, auch unter großem Druck ruhig und gelassen zu bleiben. Das Ziel soll sein, durch wirksame Strategien bewusst mit Stress umzugehen.

Verantwortung übernehmen: Dies bedeutet für die eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen Verantwortung zu übernehmen. Es liegt in der Natur des Menschen, möglichst viel selbst kontrollieren zu können. Es ist aber kaum vermeidbar, sich auch manchmal in der Opferrolle zu befinden. Entscheidend ist, wie lange die Person in der Opferrolle verharrt und wie schnell sie sich dafür entscheidet, wieder selbst Verantwortung zu übernehmen.

Beziehungen gestalten: Dies bedeutet, sich qualitativ hochwertiger Beziehungen bewusst sein, diese aufzubauen und zu pflegen. Diese Beziehungen erzeugen Synergieeffekte, schaffen Netzwerke und ein Gefühl von Stabilität. Statt alles alleine zu bewältigen, gibt es Menschen, die Unterstützung gewähren. In resilienten Beziehungen herrscht eine Balance von Nehmen und Geben. Diese Menschen sind offen und bereit, Wissen und Fähigkeiten einzubringen.

Blick in die Zukunft: Dies bedeutet, die Zukunft unabhängig von der Vergangenheit zu gestalten, um durch Initiativen Entwicklung zu ermöglichen. Ferner durch Reflexion Gewohnheiten zu überdenken und durch klare Zielsetzungen das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Visionen geben Orientierung für die Zukunft.

In der Führung ist somit die Art und Weise entscheidend, wie man den Problemen des Lebens begegnet. Die bewusste Wahrnehmung sollte geschärft werden, um mit Hilfe persönlicher Ressourcen gestärkt aus schwierigen Situationen hervorzugehen.

3.5. Führung

Die Anforderungen und Erwartungen an ein Team, das an einer Innovation arbeitet, sind enorm. Denn fachliche und soziale Kompetenz, Eigeninitiative, Weitblick, Teamfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind notwendige Voraussetzungen für Innovation. Diese Eigenschaften können durch Führung enorm gesteigert werden.

Wie man durch Führung richtungsweisend auf das eigene und fremde Handeln einwirken kann, um dadurch die gesteckten Ziele zu erreichen und den Bedürfnissen einer sich wandelnden Welt gerecht zu werden, wird im Folgenden anhand unterschiedlicher Modelle beschrieben.

3.5.1. Mitarbeiterführung

„Charles Schwab bekam in der Stahlindustrie eine Million Dollar pro Jahr, und er erzählte …, daß man ihm dieses fürstliche Gehalt hauptsächlich wegen seiner Fähigkeit zahlte, mit Menschen umzugehen. Stellen Sie sich das vor! Eine Million Dollar jährlich, weil er mit Menschen umgehen konnte!“[65]

Diese Aussage veranschaulicht, wie wesentlich es für den Führenden ist, mit Menschen umgehen zu können. Das bedeutet insbesondere, dass der Führende in der Lage sein sollte sich in die Situation anderer einzufühlen um sie zu verstehen, um Stärken und Schwächen zu erkennen, diese zu akzeptieren, und zum Zwecke der Innovation zu nutzen.

[65] Carnegie, 1995, S. 21.

„[Führungsstil ist die] typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen“[66] Die Komplexität in Gruppen und Beziehungen stellt dabei immer eine besondere Herausforderung dar. Ein gezielter und strukturierter Umgang mit dieser Komplexität ist Inhalt einer Vielzahl an Führungs-Theorien. Zwei Theorien werden im Folgenden dargestellt. Diese wurden ausgewählt, da es sich um besonders bewährte Führungsmodelle handelt.

Kontinuum Theorie von Tannenbaum/Schmidt

Die Kontinuum-Theorie ist ein Führungsmodell von Tannenbaum/Schmidt und zeigt die Differenzierung von verhaltensorientierten Führungsstilen. „Diese Theorie versucht zu erklären, welches Verhalten einer Führungskraft in verschiedenen Situationen zum Erfolg führt (sog. situative Verhaltenstheorie). Es geht hierbei nicht um persönliche Eigenschaften, sondern um konkrete Führungsverhaltensweisen.[67]

Anhand der Partizipation in Entscheidungssituationen wurde eine siebenstufige Typologie alternativer Führungsstile entwickelt. Die Entscheidungsstile autoritär und kooperativ bilden die beiden Pole eines Kontinuums und zwischen beiden Extrempunkten werden fünf Abstufungen eingefügt. Daraus geht hervor, dass jeder Führungsstil auf einem Kontinuum zwischen vollem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten und vollem Entscheidungsspielraum der Gruppe einzuordnen ist.[68] Der Entscheidungsspielraum vom autoritären Führungsstil (Entscheidung durch den Vorgesetzten) bis hin zum kooperativen Führungsstil (Entscheidung durch die Gruppe) gliedert sich in folgende Kategorien:

- **autoritär**: Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an
- **patriarchalisch**: Vorgesetzter ordnet an und begründet seine Entscheidung
- **beratend**: Vorgesetzter schlägt Ideen vor und gestattet Fragen, Vorgesetzter entscheidet
- **konsultativ**: Vorgesetzter entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet endgültig

66 Maier, 2015, online.

67 Vgl. Tannenbaum/Schmidt, 1958, S 95ff.

68 Vgl. Gareis, 2006, S. 142.

- **partizipativ**: Vorgesetzter zeigt das Problem auf, die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzter entscheidet
- **delegativ**: Vorgesetzter zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest, Gruppe entscheidet
- **demokratisch**: Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter ist Koordinator[69]

Der Entscheidungsspielraum zwischen Führungskraft und zu Führenden wird in der Abbildung unten veranschaulicht:

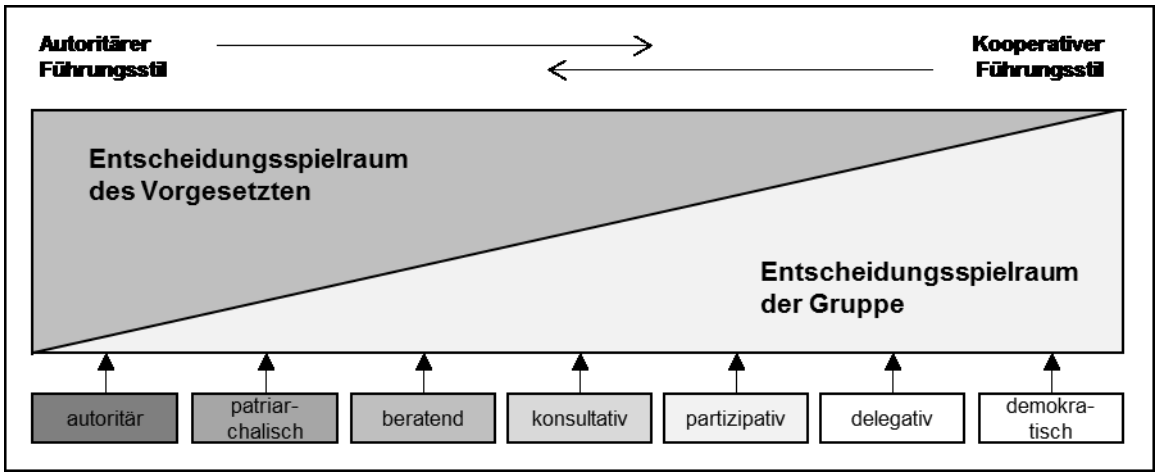


Abb. 5: Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt[70]

Darüber hinaus ist durch den Führenden abhängig von der jeweiligen Situation und von unterschiedlichen Konstellationen zwischen einem aufgabenorientierten oder einem personenorientierten Führungsstil zu wählen.

Tannenbaum /Schmidt arbeiten in weiterer Folge die wichtigsten situativen Faktoren heraus, die bei der Wahl des richtigen Führungsverhaltens von Bedeutung sind:

Charakteristika des Vorgesetzten: Wertesystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten, Ausmaß an Sicherheit, das er in der bestimmten Situation empfindet.

---

69 Vgl. Tannenbaum/Schmidt, 1958, S 95ff.

70 Quelle: Bisani, 1995, S. 761, (leicht modifiziert).

Charakteristika der Mitarbeiter: Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung, fachliche Kompetenz, Engagement für das Problem, Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung.

Charakteristika der Situation: Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems, zeitlicher Abstand zur Handlung.[71]

Wenn es einem Führenden gelingt, die verschiedenen Einflussfaktoren richtig einzuschätzen und sein Führungsverhalten darauf auszurichten, ist es laut Tannenbaum/Schmidt möglich, erfolgreich zu führen.

Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard ist ein Teilaspekt der Theorie des Situativen Führens und ergänzt somit die Kontinuum-Theorie.

Reifegradmodell von Hersey/Blanchard

Die Führungskraft wählt dabei einen Führungsstil, der dem Reifegrad des Mitarbeiters angepasst ist. Der Reifegrad besteht aus einer Kombination aus Motivation (psychologischer Reife) und der Fähigkeit (Arbeitsreife).

„Durch die einzelnen Ausprägungen ergeben sich vier Reifegrade und zu jedem Einzelnen gibt es nach dieser Theorie einen passenden (erfolgversprechenden) Führungsstil:

Reifegrad 1: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und nicht willig. Der Führungsstil ist Dirigieren (telling). Die Aufgabe der Führung ist es, Anweisungen zu geben und Leistungen zu überwachen.

Reifegrad 2: Der Mitarbeiter ist nicht fähig, aber willig. Der Führungsstil ist Überzeugen (selling). Es sind Entscheidungen zu erklären und Gelegenheiten für Klärungsfragen sind zu bieten.

[71] Vgl. Kasper, 1996, S. 205.

Reifegrad 3: Der Mitarbeiter ist fähig, aber nicht willig. Der Führungsstil ist Partizipieren (participating). Durch die Führung sind Ideen mitzuteilen und der Mitarbeiter ist zu ermutigen Entscheidungen zu treffen.

Reifegrad 4: Der Mitarbeiter ist fähig und willig. Der Führungsstil ist Delegieren (delegation). Die Verantwortung für Entscheidungsfindung und Durchführung ist an den Mitarbeiter zu übergeben.[72]

Die folgende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Führungsstile nach Hersey/Blanchard:

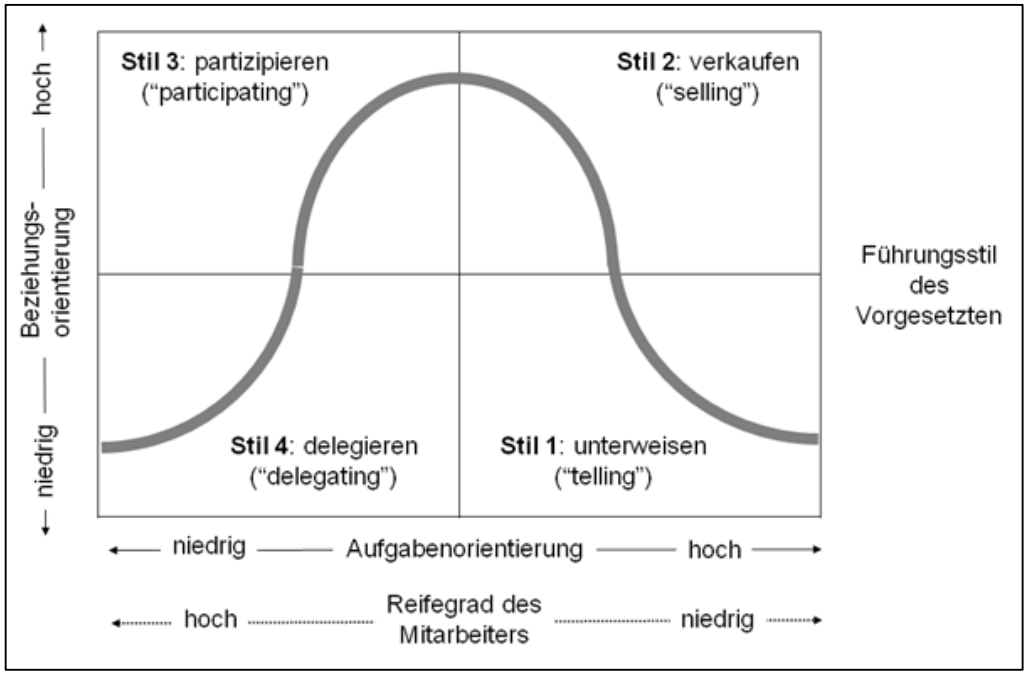


Abb. 6: Theorie des Situativen Führens nach Hersey/Blanchard[73]

„Unabhängig vom Führungsstil gibt es jedoch Prinzipien die in der Führung immer einzuhalten sind:

- Auf die Projektergebnisse konzentrieren

[72] Vgl. Yukl, 2013, S. 171f.

[73] Quelle: Pelz, 2004, o. S.

- Authentisch handeln und führen
- Die persönlichen Stärken im Team nutzen
- Klare Entscheidungen und Prioritäten im Projekt setzen
- Den Teammitgliedern vertrauen
- Die Umweltinteressen berücksichtigen
- Als Vorbild wirken“[74]

Zu erkennen und zu beurteilen, welchen Reifegrad der einzelne Mitarbeiter hat, ist die Aufgabe des Führenden. Auf Basis seiner Erkenntnis hat der Führende darüber zu entscheiden, welche Führung für den einzelnen Mitarbeiter anzuwenden ist, damit dieser sein gesamtes Potential einsetzen kann. Darüber hinaus geht es für den Mitarbeiter und den Führenden aber auch darum, sich selbst zu führen. Die Selbstführung wird im folgenden Kapitel behandelt.

3.5.2. Selbstführung

Selbstmanagement bedeutet v.a. Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle, Selbstmotivation und Selbstqualifizierung.[75] Die Qualität des Denkens ist die Basis für Selbstkritik und dafür, die eigenen Gefühle auszudrücken und überzeugend aufzutreten. Selbstführung bedeutet somit auch seine Persönlichkeit zu entwickeln, sich selbst zu reflektieren, sich an der Hand zu nehmen und sich zu organisieren, um Dinge effizient zu tun.

„Als Selbst ist es wesentlich sich in erster Linie der Ziele klar zu werden. Die Richtung und die Rahmenbedingungen zu definieren. Je klarer man sich darüber ist, je lebendiger die Vorstellungen davon sind, umso erfolgsversprechender kann das Management [und die Verantwortung] in die Hand genommen werden.“[76]

Für gutes Selbstmanagement ist es wichtig, auch gutes Zeitmanagement zu praktizieren. Denn durch ein bewusstes Zeitmanagement können zielorientiertes Handeln, bewusster Umgang mit der Zeit, sowie die Konzentration auf das Wesentliche erreicht werden. So kann gewährleistet

[74] Chenet/Rattay, 2013, S. 62.

[75] Vgl. Wirtz, 2011, S. 24.

[76] Covey, 2004, o. S.

werden, dass die anstehenden Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Zeit erledigt werden können.

Es gilt, sich dessen bewusst zu werden, wie der Führende sich selbst und das Umfeld beeinflussen und gezielt steuern kann. Beeinflussen und gezielt steuern kann der Führende das Team aber vor allem auch durch das Schaffen von optimalen organisatorischen Voraussetzungen.

3.6. Organisation

Das Gelingen von Innovation wird wesentlich durch die Organisation beeinflusst. Ein Unternehmen kann den Innovationsprozess unterstützen oder zum Scheitern bringen. Die Aufbauorganisation eines Unternehmens ist hierfür entscheidend.

„Ein Unternehmen ist eine Organisation, da es über eine innere Organisation verfügt, die das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung regelt.“[77] Das bedeutet, dass mehrere Personen kontinuierlich in einem aufeinander abgestimmten Prozess an einer gemeinsamen Aufgabe, bzw. an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.

Eine Bank unterscheidet sich organisatorisch nicht von einem Unternehmen. Eine Bank zeichnet sich jedoch zusätzlich dadurch aus, dass durch Verknüpfung der bankbetrieblichen Produktionsfaktoren geld- und kreditbezogene Dienstleistungen erstellt werden.[78]

Um die Innovationspotentiale bestmöglich zu nutzen, muss die Organisation auf den Innovationsprozess ausgerichtet sein. Dafür eignen sich speziell Projekte. Projekte sind eine temporäre Organisationen, die von Unternehmen zur Durchführung umfangreicher, relativ einmaliger, strategisch bedeutender Prozesse eingesetzt werden. Ziele des Einsatzes von Projekten sind die Schaffung von organisatorischer Flexibilität im Unternehmen, die Sicherung der Qualität der Prozessergebnisse und damit die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.[79]

---

[77] o. V., Gabler Wirtschaftslexikon, 2015, online.

[78] Vgl. Schöning, 2015, online.

[79] Vgl. Gareis, 2006, S. 37.

„Projekte sind vorwiegend durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Relative Einmaligkeit
- Kurze bis mittlere Dauer
- Mittlere bis hohe strategische Bedeutung
- Mittlerer bis großer Umfang“[80]

Durch den Innovationsmanager sind in der Organisation folgende Grundvoraussetzungen zu schaffen:

- Schaffen von Aufmerksamkeit im Management
- Positive Gestaltung von Projekt-Umwelt-Beziehungen
- Flache hierarchische Struktur, damit die Prozesse durch Schnelligkeit und Effizienz geprägt sein können
- Reduktion der formalen Regelungen und Bürokratie
- Einzelne Fachbereiche sollten weitgehend eigenverantwortlich agieren und entscheiden können
- Sicherstellen der organisatorischen Flexibilität[81]

Diese organisatorischen Voraussetzungen unterstützen den Innovationsprozess wesentlich. Beeinflussen und gezielt steuern kann der Führende das Team aber vor allem auch durch strukturiertes Projektmanagement.

3.7. Projektmanagement

Um die Phase 4 des Innovationsprozesses – die Projektdurchführung – optimal zu managen, bedarf es eines professionellen Projektmanagements. Die Aufgabe des Projektmanagers ist dabei, die schematische und strukturierte Durchführung von Projekten, um so die Aufgaben einwandfrei und zielgerichtet gemeinsam mit dem Projektteam zu lösen. Im Hinblick darauf,

[80] Gareis, 2006, S. 62.

[81] Vgl. Gareis, 2006, S. 62ff.

wird in weiterer Folge auf die Teilprozesse eines Projektes näher eingegangen und beleuchtet, wie der Projektmanager in den verschiedenen Projektphasen Einfluss nehmen kann.

Wie die folgende Abbildung zeigt, ist Projektmanagement ein Prozess der sich in mehrere Teilprozesse gliedert: Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, Bewältigung von Projektdiskontinuität und Projektabschluss.

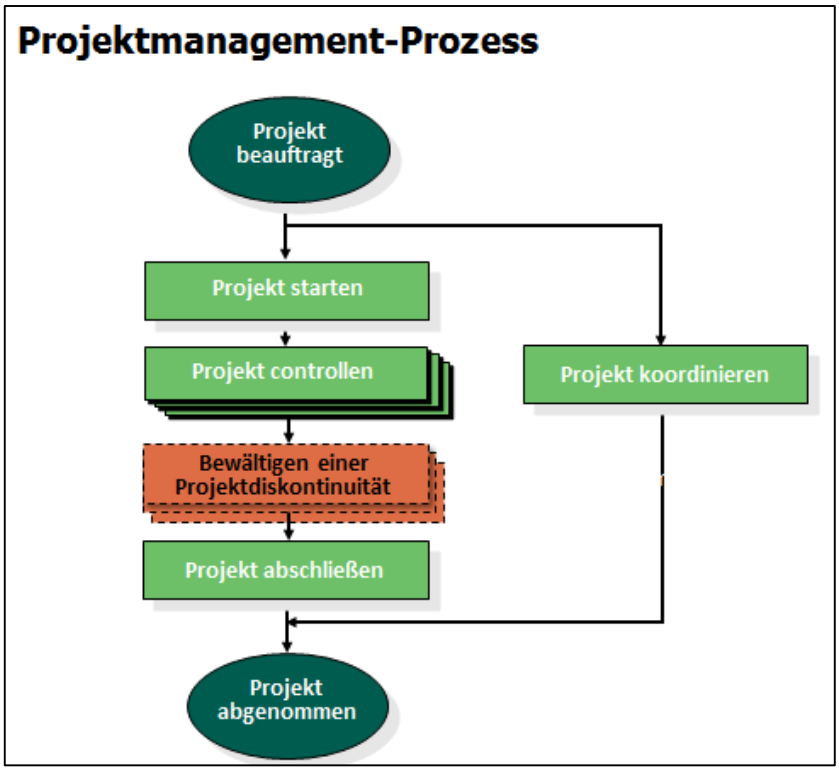


Abb. 7: Struktur des Projektmanagement-Prozesses nach Gareis[82]

Projektstart: Unter der Voraussetzung, dass der vorläufige Projektauftrag erteilt ist, werden die ersten inhaltlichen Aufgaben erwartet. Die Projektteammitglieder haben unterschiedliche Erfahrungen sowie einen unterschiedlichen Wissensstand. Einige haben ev. bereits an Vorprojektphasen mitgearbeitet, andere nicht. Das soziale Gefüge führt zu Unsicherheit.[83]

Zeitliche Gründe führen oft dazu, unmittelbar nach dem Projektauftrag mit dem Abarbeiten der Aufgaben zu beginnen. Dies führt oft zu unrealistischen Projektzielen und unklaren

[82] Quelle: Gareis, 2006, S. 166.

[83] Vgl. Gareis, 2006, S. 169f.

Rollendefinitionen, inadäquaten Projektplänen, zu unklaren Vereinbarungen und fehlenden organisatorischen Regeln.[84] Um dies zu vermeiden, ist ein professionaler Projektstart Voraussetzung.

Fachliche Anforderung im Projektstart ist die Entwicklung von Projektplänen zum Management der Projektziele, Projektleistungen, Projekttermine, Projektressourcen, Projektkosten, Projekterträge und Projektrisiken. Darüber hinaus ist die Planung und Etablierung des Projektcontrolling, des Diskontinuitäten-Managements, des Projektmarketings, sowie der laufenden Projektkoordination Aufgabe des Projektstartprozesses.[85]

Projektkoordination: Zu den Aufgaben der Projektkoordination zählen die laufenden Tätigkeiten des Projektmanagers im Hinblick auf Kommunikation, Information, Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse sowie das Projektmarketing und die Sicherstellung von ausreichenden Projektressourcen.[86]

Da der Projektkoordinationsprozess laufend stattfindet, bedarf er keiner expliziten Vorbereitung, Durchführung und Planung, sondern einer detaillierten Strukturierung. Für die Projektkoordination wird ein Projekthandbuch, inkl. Projektstrukturplan, Arbeitspaketspezifikationen und Zeitplänen erstellt. Es wird eine zentrale Aufgabenliste geführt und vor allem gibt es regelmäßige Meetings. Diese gliedern sich in Projektteammeetings sowie in Subteammeetings (nach Arbeitspaketen).[87]

Die Projektkoordination erfolgt kontinuierlich, und richtet den Fokus auf die Gegenwart, auf aktuelle Herausforderungen sowie auf die nächsten Schritte. Ebenso sind inhaltliche Fragestellungen Teil des Aufgabenbereiches der Projektkoordination.

Projektcontrolling: Während der Durchführung von Projekten ergeben sich Änderungen hinsichtlich der Ziele, der Mitarbeiter- oder Budget-Ressourcen und der Informationsstand im Projekt verändert sich. Im Unterschied zur Projektkoordination erfolgt das Projektcontrolling

[84] Vgl. Gareis, 2006, S. 169ff.

[85] Vgl. Gareis, 2006, S. 169ff.

[86] Vgl. Gareis, 2006, S. 175f.

[87] Vgl. Gareis, 2006, S. 176f.

aus gegebenem Anlass punktuell/ zyklisch und hat den Fokus auf Rückschau sowie auf die Planung der steuernden Maßnahmen für die Zukunft. Das Projektcontrolling beschäftigt sich inhaltlich nicht mit Fragestellungen und ist eine Gesamtbetrachtung des Projekts.[88]

Projektkontrolle, Projektsteuerung, Aktualisierung der Projektpläne und bei Bedarf der Projektdiskontinuitäten sowie das Reporting sind ebenso Aufgaben des Projektcontrollings, wie die Vorbereitung des Projektmarketings, die Entwicklung der Projektkultur und der Projektorganisation.[89]

Nicht unwesentlich ist, dass der Projektauftraggeber meist an den „hard facts" wie Kosten, Zeit, Leistung und Qualität Interesse hat, die Ursachen für Probleme im Projekt jedoch meist in den „soft facts", wie z.B. Konflikten im Team, mit Umwelten, etc. zu finden sind.[90]

Projektdiskontinuitäten: Die Aufgabe des Projektmanagers im Hinblick auf Projektdiskontinuität liegt im bewussten Umgang mit dieser Diskontinuität. Hierfür muss bereits beim Projektstart eine Diskontinuität klar definiert werden, erst dadurch kann eine Diskontinuität vom Normalfall unterschieden werden. Diese ist meist nicht anhand objektiver Kriterien messbar, sondern wird projektspezifisch durch einen Kommunikationsprozess im Projekt definiert.[91]

Dieser Teilprozess hat das Ziel der Bewältigung einer Projektkrise, die Limitierung des möglichen Schadens bzw. Optimierung der möglichen Potenziale, Schaffung von Grundlagen für eine erfolgreiche Fortführung des Projekts sowie die effiziente Bewältigung der Projektdiskontinuität.[92]

Die Bewältigung einer Diskontinuität kann durch ein Re-Design eines Projektes, durch eine Projektunterbrechung oder durch einen Projektabbruch erfolgen. Verzögerungen oder

88 Vgl. Gareis, 2006, S. 177.

89 Vgl. Gareis, 2006, S. 178f.

90 Vgl. Gareis, 2006, S. 178f.

91 Vgl. Gareis, 2006, S. 184.

92 Vgl. Gareis, 2006, S. 185.

Verschleierungen, Negieren der Probleme oder Schuldzuweisungen führen nicht zu Lösungen und sind strikt zu vermeiden.[93]

Projektmarketing: „Unter Projektmarketing versteht man die projektbezogene Kommunikation um dadurch ausreichende Projektressourcen und Aufmerksamkeit zu gewährleisten. Tu Gutes und sprich darüber!“[94] Durch eine entsprechende Kommunikation werden die Qualität der inhaltlichen Ergebnisse und die Akzeptanz sichergestellt. Der Erfolg eines Projektes kann als ein Produkt der Qualität der inhaltlichen Ergebnisse eines Projektes und deren Akzeptanz definiert werden (Erfolg = Qualität x Akzeptanz).[95]

Hilfsmittel im Projektmarketing sind z.B. Projektfolder, Projektlogo, Projektberichte und Projektevents. Hervorzuheben ist auch, dass die Aufgabe des Projektmarketings nicht ausschließlich dem Projektmanager zufällt, sondern auch beim Projektteam liegt. Denn das Projektteam ist wesentlich für eine adäquate Kommunikation verantwortlich. Projektmarketing beginnt mit dem Projektauftrag und erfolgt in allen Teilprozessen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg. Im Falle einer Projektdiskontinuität sowie im Projektabschluss erlangt die Kommunikation/ das Marketing eine besonders hohe Bedeutung.[96]

Projektabschluss: Sind die Ziele eines Projektes erreicht, ist das Projekt abzuschließen. Dies bedeutet die Durchführung der letzten Aufgabenpakete. Bei der Auflösung sind alle Projektmitglieder, alle Projektumwelten sowie die projektorientierten Organisationen miteinzubeziehen.[97]

Durch die Darstellung des gesamten Projektmanagement-Prozesses soll das Bewusstsein geschaffen werden, wie umfangreich die Aufgaben und Anforderungen des Projektmanagements in der Führung sind.

Zusätzlich zu einem strukturierten Projektmanagement taucht bei Innovation immer wieder der Begriff Kreativität auf. Auf diesen Begriff geht das folgende Kapitel näher ein.

---

93 Vgl. Gareis, 2006, S. 185f.

94 Gareis, 2006, S. 203.

95 Vgl. Gareis, 2006, S. 203.

96 Vgl. Gareis, 2006, S. 204f.

97 Vgl. Gareis, 2006, S. 196ff.

3.8. Kreativität

Viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass eines der wichtigsten Potenziale um in den Märkten der Zukunft bestehen zu können, kreative Mitarbeiter sind. Deshalb wird es zunehmend wichtiger, Räume zu öffnen, in denen sich Kreativität entfalten kann. Was aber versteht man unter Kreativität? „Kreativität ist divergentes Denken, das mit Originalität, Flexibilität, Problemangemessenheit, Nützlichkeit und Ästhetik verbunden ist.“[98]

Kreative Menschen haben Fantasie, sie Träumen und können sich etwas vorstellen. Kreativität bedeutet, die eingefahrenen Gleise zu verlassen und so neue Strukturen, Inhalte und Visionen zu ermöglichen. Nicht jeder Mensch ist kreativ. Doch Kreativität kann gelernt werden.[99]

Wenn es darum geht, Ziele und Visionen zu konkretisieren und alltagstauglich zu machen, kann die Kreativitätsstrategie von Walt Disney hilfreich sein. Walt Disney hat durch seine Kreativitätsstrategie erreicht, dass der Geist und das Bewusstsein befreiende und innovative Gedanken entwickelt. So wechselt Disney in der Betrachtung die Position zwischen dem Träumer (Zugang), dem Realist (Organisieren) und dem Kritiker (Bewertung). Durch das Loslassen wird der nötige Abstand geschaffen, um neue, kreative Sichtweisen zu erschaffen. Diese Methode kann von Einzelpersonen und von Gruppen angewendet werden.[100]

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von weiteren Kreativitätsmethoden. Im Folgenden werden einige angeführt, die im Projektgeschäft bevorzugt Anwendung finden könnten.

3.8.1. Brainstorming

„Brainstorming ist eine von Alex F. Osborn 1939 erfundene und von Charles Hutchison Clark weiterentwickelte Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Er benannte sie nach der Idee dieser

98 Wirtz, 2011, S. 88.

99 Vgl. Wirtz, 2011, S. 89.

100 Vgl. O’Connor/Seymour, 1995, o. S.

Methode, nämlich „using the brain to storm a problem“[101]. Was so viel bedeutet, wie die Gedanken bzw. das Gehirn zu stürmen, um ein Problem zu lösen.

Durch diese Methode werden in relativ kurzer Zeit (30 bis 60 Minuten) möglichst viele Ideen und Lösungsvorschläge in der Gruppe generiert. Die Gruppen bestehen idealerweise aus 5 bis 12 Personen. Die Teilnehmer werden aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammengeführt um Interdisziplinarität zu schaffen. Während des Brainstormings gibt es klare Verhaltensregeln, um den Prozess der Kreativität zu fördern.[102]

Um den Prozess der Ideenfindung gezielt durch die Zusammenführung der unterschiedlichen Ideen zu unterstützen, eignet sich die Methode des Mind-Mapping.

3.8.2. Mind-Mapping

Eine bewährte Methode zur Zusammenführung der neuen Ideen, Träume und Visionen ist das Mind-Mapping. Diese Theorie wurde durch Tony Buzan entwickelt und unterliegt einer laufenden Weiterentwicklung. „A Mind Map is a powerful graphic technique which provides a universal key to unlock the potential of the brain. It harnesses the full range of cortical skills – word, image, number, logic, rhythm, colour and spatial awareness – in a single, uniquely powerful manner. In so doing, it gives you the freedom to roam the infinite expanses of your brain. The Mind Map can be applied to every aspect of life where improved learning and clearer thinking will enhance human performance.“[103]

Gedanken, Ideen und Verbindungen die das Gehirn erzeugt sind nicht limitiert. Durch die Nutzung von Mind-Mapping können diese zusammengefasst und strukturiert werden. Dies erfolgt laut Buzan in sieben Schritten. Diese Schritte sind wie folgt:

a) Start in the centre of a blank page turned sideways
b) Use an image or picture for your central idea

[101] Osborn, 1957, o. S.

[102] Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S 164.

[103] Buzan, 2011, online.

c) Use colours throughout
d) Connect your main branches to the central image and connect your second- and third-level branches to the first and second levels, etc.
e) Make your branches curved rather than straight-lined
f) Use one key word for pipeline
g) Use images throughout[104]

Laut Buzan ist es bei der Zusammenfassung/ Bündelung von neuen Ideen zumeist unvorteilhaft, strukturiert und linear vorzugehen. Zusammenhänge, Widersprüche und Ergänzungen werden dabei nicht, bzw. nur in geringem Ausmaß ersichtlich. Durch Mind-Mapping hingegen wird genau dies gefördert. Zentrale Begriffe werden in die Mitte geschrieben. Von diesen werden Äste verzweigt und weitere Begriffe die wichtig erscheinen erfasst. Von diesen Ästen können wiederum Äste mit wesentlichen Begriffen verzweigt werden. Durch diese Methode wird die rechte Gehirnhälfte von Beginn an miteingebunden und dadurch die Wahrscheinlichkeit von Assoziationen und weiteren Ideen gefördert.[105]

Darüber hinaus kann aber auch Moderation Kreativität fördern.

3.8.3. Moderation

„Moderation (…) stellt eine Methode dar, mit deren Hilfe einem Team (einer Gruppe) zielorientierte Gesprächsführung ermöglicht werden soll und die die vorhandenen Fach-, Energie- und Kreativitätspotenziale aktivieren und nutzen will.“[106]

Dadurch wird ermöglicht, unter Einbindung aller Teilnehmer mehrere Lösungen für anstehende Aufgaben zu erkennen. Durch die Einbindung der gesamten Gruppe kommt es zu einer stärkeren Identifikation mit dem Thema. Moderation schafft praxisnahe und realistische Ergebnisse.[107]

[104] Vgl. Buzan, 2011, online.
[105] Vgl. Buzan, 2011, online.
[106] Wirtz, 2011, S. 316.
[107] Vgl. Wirtz, 2011, S. 316.

Voraussetzung für gute Moderation ist eine ziel- und lösungsorientierte Einstellung des Moderators. Durch seine offene Haltung ermöglicht er allen Teilnehmern gleichermaßen Stellung zu beziehen bzw. Vorschläge einzubringen. Durch neutrale Moderation können Ideen und Erfahrungen ausgetauscht werden, Problemlösungen erarbeitet und Lösungsansätze gefunden werden.[108]

Der Moderator führt durch die Veranstaltung und ermöglicht durch seine Methodenkompetenz, Themen gezielt abzuarbeiten. Es ist dessen Aufgabe, Gewohntes in Frage zu stellen und Routineabläufe auf Ihre Aktualität zu überprüfen, bzw. zu hinterfragen. Meetings sind durch den Moderator gründlich vorzubereiten, die Spielregeln sind festzulegen und eine angenehme Atmosphäre, die eine freie Äußerung aller Teilnehmer gewährleistet, ist durch Ihn zu schaffen.[109]

In wie fern Fachkompetenz erforderlich, bzw. von Vorteil ist, ist von den Anforderungen der Gruppe bzw. des Unternehmens abhängig. Es ist durchaus üblich, externe Moderatoren zu benennen, um dadurch Neutralität in den Diskussionen zu gewährleisten. Übernimmt der Innovationsmanager die Rolle des Moderators, dann ist darauf zu achten, dass dessen Meinung und Input nicht zu früh in die Diskussion eingebracht wird. Dies würde die Neutralität dieser Funktion gefährden.[110]

3.8.4. Präsentation

Präsentationen haben durch das Lernverhalten der Adressaten, die geprägt sind von den modernen audiovisuellen Medien, einen starken Wandel erfahren. Visualisierte Informationen werden immer schneller aufgenommen und verarbeitet. Das gedruckte Wort tritt mehr und mehr in den Hintergrund. Dadurch haben sich die Anforderungen an Präsentationen wesentlich verändert. Die Zuhörer wollen mehr als klangvolle Worte. Sie wollen etwas sehen. Fakten,

[108] Vgl. Wirtz, 2011, S. 317.

[109] Vgl. Wirtz, 2011, S. 317f.

[110] Vgl. Wirtz, 2011, S. 318.

Zusammenhänge und Beispiele.[111] Marshall McLuhan erkannte diesen Trend bereits vor mehr als 50 Jahren und fasste ihn wie folgt zusammen: „The medium ist the message!“[112]

Präsentation ist zu einem kreativen Akt geworden, sie ist spannend und herausfordernd. Die fachliche Korrektheit der Inhalte bleibt unerlässlich und dennoch geht es im Wesentlichen darum, die Inhalte zu visualisieren. Dies wird erreicht durch das Bündeln der Aufmerksamkeit der Teilnehmer, durch das emotionale und intellektuelle Miteinbeziehen der Zuhörer, sowie durch das Reduzieren des Redeaufwandes. Zur Orientierung muss sich ein roter Faden durch die Präsentation ziehen, komplexe Informationen müssen vereinfacht werden und Geschriebenes muss verdeutlicht, ergänzt und erweitert werden. Die Teilnehmer müssen in die Präsentation mit einbezogen werden, durch Denkprozesse und Stellungnahmen.[113]

Die Präsentation von Zielen, Inhalten und Prozessen ist ein wichtiges Werkzeug, das der Innovationsmanager im Prozess nutzen kann.

In diesem Kapitel wurden die wesentliche Faktoren aufgezeigt, die es einem Innovationsmanager ermöglichen, durch Führung die Mitarbeiter zu inspirieren, intellektuell zu stimulieren und zu individuellen Höchstleistungen anzuspornen um Projektziele und damit verbunden Innovation zu erreichen.

Im folgenden Kapitel wird der empirische Teil dargestellt. Es wird verdeutlicht, weshalb aufgrund der Komplexität in der Praxis unterschiedliche Forschungsfragen miteinander verknüpft werden. Zusätzlich wird beschrieben, weshalb das konkrete Praxisbeispiel gewählt wird. Ziel dieses Kapitels ist es auch, die Untersuchungsmethode und den Prozess der Untersuchung darzustellen.

[111] Vgl. Wirtz, 2011, S. 96f.

[112] McLuhan, 1964, S. 9.

[113] Vgl. Wirtz, 2011, S. 97f.

„Es ist nicht das Wissen, sondern das Lernen,
nicht das Besitzen, sondern das Erwerben,
nicht das Dasein, sondern das Hinkommen,
was den größten Genuß gewährt."

(Carl Friedrich Gauss)

4. Untersuchung

In Kapitel 1.2 „Zentrale Fragestellung" wurden die dieser Arbeit zugrundliegenden Forschungsfragen vorgestellt. Ich habe bewusst Fragestellungen zu zwei unterschiedlichen Themen gewählt, da meine Erfahrung gezeigt hat, dass der Innovationsprozess sehr eng mit der Führung von Mitarbeitern zusammenhängt. Das bedeutet, dass durch Führung alleine zwar Innovation möglich ist, aber dass der Prozess ein ebenso wesentliches Kriterium für den Innovationserfolg darstellt.

Aus diesem Grund erscheint es mir sinnvoll, den Innovationsprozess und die Führung von Mitarbeitern zusammen und nicht getrennt voneinander zu behandeln.

4.1. Praxisbeispiel

Um einen Bezug zur Praxis herzustellen, wird im Praxisteil ein Innovationsprojekt der Bank AG dargestellt, um anhand dessen die Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen. Durch die detaillierte Darstellung dieses Projektes wird es möglich, den Innovationsprozess in der Bank AG zu analysieren sowie Stärken und Schwächen aufzuzeigen und auf Basis der Theorie Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu definieren. Ich trage in diesem Projekt die Verantwortung für die Vorbereitung der Markteinführung sowie die Markeinführung selbst. In den ersten drei Stufen des Innovationsprozess war ich nicht eingebunden, da ich erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Bank AG eintrat.

Dieses Projekt eignet sich meines Erachtens nach ebenso besonders gut zur Beantwortung der Forschungsfragen im Hinblick auf Führung, da es im Laufe des gesamten Innovationsprojektes mehrmals zu einem Wechsel des Innovationsmanagers gekommen ist, die Gruppe der zu Führenden jedoch gleich geblieben ist und sich die weiteren organisatorischen und regulatorischen Rahmenbedingungen nicht verändert haben.

Da die drei Innovationsmanager – wie sich in weitere Folge zeigen wird – einen unterschiedlichen Zugang zum Thema „Führung" haben, kann untersucht werden, wie sich unterschiedliche Führung auf den Innovationsprozess, auf die Entwicklung des Teams sowie auf den Innovationserfolg auswirkt.

4.2. Untersuchungsgruppe

Als Untersuchungsgruppe werden drei Innovationsmanager gewählt, welche in einer Bank ein und dasselbe Innovationsprojekt in drei verschiedenen, aufeinanderfolgenden Phasen geführt haben (bzw. führen). Das zu führende Projektteam, sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen haben sich über den gesamten Zeitraum nicht verändert.

Die Innovationsmanager wurden jeweils aufgrund interner organisatorischer Veränderungen als Innovationsmanager dieses Projektes abgelöst. Durch den mehrmaligen Wechsel von Innovationsmanagern wird gewährleistet, dass unterschiedliche Perspektiven für ein und das Selbe Projekt sowie ein und dasselbe Projektteam wiedergegeben werden können.

Die drei Innovationsmanager werden im Folgenden kurz beschrieben. Eine detaillierte Betrachtung erfolgt im Kapitel „5 Innovation in der Praxis".

4.2.1. Innovationsmanager A

Der Innovationsmanager der ersten Phase (A) ist 48 Jahre alt und seit 2012 in der Bank AG tätig. Er wird in weiterer Folge als Innovationsmanager A bezeichnet. Innovationsmanager A bezeichnet seine Führung selbst als „power with und power under, […] irgendwo

dazwischen“[114]. Innovationsmanager A benennt seinen Führungsanspruch durch folgende Aussage: „Ich gib ganz offen zu, […] am liebsten ist mir, wenn alles von selber läuft, […] dann ist es wunderbar“[115]. Innovationsmanager A bestätigt dennoch, dass er stets versucht, das Wissen und die Erfahrung die er hat, weiterzugeben und in das Projekt mit ein zu bringen.

4.2.2. Innovationsmanager B

Der Innovationsmanager der zweiten Phase (B) ist 53 Jahre alt und seit 2008 in der Bank AG tätig. Er wird in weiterer Folge als Innovationsmanager B bezeichnet. Innovationsmanager B bezeichnet seine Führung selbst als kooperativ, was an folgender Aussage deutlich wird: „Mit den Menschen gemeinsam Entscheidungen zu treffen wenn das möglich ist“[116].

4.2.3. Innovationsmanager C

Der Innovationsmanager der dritten Phase ist 46 Jahre alt und ist seit 26 Jahren in der Bank AG als Innovationsmanager tätig.[117] Er wird in weiterer Folge als Innovationsmanager C bezeichnet. Innovationsmanager C sagt, dass es ihm bewusst ist, dass er als eine starke Persönlichkeit wahrgenommen wird und bezeichnet seine Führung selbst als „autoritär, definitiv“[118]. Innovationsmanager C erzählt im Interview, dass er aufgrund seiner langen Unternehmenszugehörigkeit im gesamten Unternehmen gut bekannt und sehr gut vernetzt ist. Er räumt ein, dass er sich nicht in jedem Thema „auskennt“, ergänzt aber, dass er anscheinend ein Talent dafür hat, immer die „kritischen Fragen“ zu stellen.[119]

4.3. Untersuchungsmethode

Um die der vorliegenden Masterarbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen beantworten zu können, wird die qualitative Analyse für die Untersuchung gewählt. Durch Experteninterviews,

[114] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 6.

[115] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 6.

[116] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 5.

[117] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 2.

[118] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 5.

[119] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 9.

teilnehmende Beobachtungen und Rückmeldungen soll Offenheit, Flexibilität und Dynamik in den Untersuchungsprozess kommen. Dies soll dem Aufzeigen neuer, bislang nicht bedachter, realitätsnaher Sachverhalte dienen. Das Untersuchungsdesign ermöglicht, Experten selbst zu Wort kommen zu lassen und Ihre subjektive Sichtweise zu erfassen. Der Nachteil von Experteninterviews liegt in der geringen Anzahl der Stichproben und der damit verbundenen geringeren statistischen Aussagekraft. Dieser Umstand wird bewusst in Kauf genommen, da für die Qualität der Ergebnisse die gezielte Auswahl der Interviewpartner als relevanter erscheint.

Im Gegenzug dazu erfolgt bei quantitativen Methoden eine Betrachtung von messbaren Indikatoren die vorab festgelegt werden. Der Forschungsprozess ist statisch. Es kommt zu einer Prüfung von vorab definierten Hypothesen. Durch die hohe Anzahl der Adressaten sowie durch den statischen Prozess kommt es zu einer guten Vergleichbarkeit. Da dies für die Beantwortung der Forschungsfrage jedoch nicht zielführend ist, wird keine quantitative Forschung durchgeführt.

Das Experteninterview ist ein Sammelbegriff für offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema. Nicht die Person als solche steht im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern die Person in ihrer Funktion als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld.[120]

Um die Basis der Untersuchung zu erweitern, werden zusätzlich zu den Experteninterviews Arbeitsmaterialien (Präsentationen, Mail, Ergebnisse) und teilnehmenden Beobachtungen herangezogen. Präsentationsmaterial wird deshalb herangezogen, da mit Hilfe desselben eine bildhafte Darstellung von Informationen ermöglicht wird. Kundendaten werden aufgrund des Bankgeheimnisses bewusst nicht verwendet. Zusätzlich wird ein Auszug aus einem E-Mail abgebildet. Dieses wurde gewählt, da es die Möglichkeit bietet, den sachlichen Umgang eines Innovationsmanagers mit seinen Mitarbeitern darzustellen. Des Weiteren werden die Projektergebnisse dargestellt, um dadurch die Auswirkung der unterschiedlichen Führung auf den Innovationserfolg zu zeigen. Es wird im Einzelnen auf die Erfolge hingewiesen werden. Die Untersuchung wird durch teilnehmende Beobachtungen abgerundet. Sofern diese angewandt wurde, wird im Einzelnen gezielt darauf hingewiesen.

[120] Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 314.

4.4. Untersuchungsprozess

In der Durchführung des Untersuchungsprozesses werden folgende Punkte berücksichtigt:

- Auswahl der Interviewpartner (Experten)
- Erstellung des Interviewleitfadens
- Durchführung der Experteninterviews
- Auswertung und Analyse der Experteninterviews[121]

Als Basis für die Interviews dient der Interviewleitfaden. Der Leitfaden gibt ein strukturiertes schriftliches Fragenschema vor, welches im Interview zur Orientierung einerseits, sowie als Gedächtnisstütze andererseits dient. Dadurch ist auch gewährleistet, dass die Interviews mit unterschiedlichen Gesprächspartnern einer Struktur folgen und die Inhalte/ Aussagen vergleichbar werden.[122]

Es werden somit die Sichtweisen der jeweiligen Innovationsmanager wiedergegeben. Zusätzlich fließen Arbeitsmaterialien und teilnehmende Beobachtungen in die Darstellung mit ein. In den Interviews wird auf alle Themen der Theorie (Team, Kommunikation, Konflikte, etc.) gezielt eingegangen.

Der Interviewleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Punkt 9 „Anhang“). Die Experteninterviews dauern 15-30 Minuten pro Person. Die Gespräche werden mit Einverständnis der Gesprächspartner auf einem Tonband aufgezeichnet und in weiterer Folge transkribiert.

Die Auswertung der Interviews erfolgt durch das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell nach Mayring, welches alle Tätigkeiten der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch gliedert und erläutert.

[121] Vgl. Mayer, 2008, S. 37f.

[122] Vgl. Mayer, 2008, S. 37f.

Im Einzelnen umfasst das Ablaufmodell folgende Schritte:

- Festlegung des Materials
- Analyse der Entstehungssituation
- Formale Charakterisierung des Materials
- Festlegung der Analyserichtung
- Theoretische Differenzierung der Fragestellung
- Bestimmung der Analysetechnik
- Definition der Analyseeinheiten
- Durchführung der Materialanalyse[123]

Die Ergebnisse der einzelnen Interviews werden nach einem thematischen Vergleich sowie der theoretischen Generalisierung im Kapitel 6 „Zusammenführung Theorie & “ ausführlich dargestellt.

4.5. Widerstände

Durch die Experteninterviews wird es möglich, vertiefte Einblicke in das Führungsverständnis bzw. das Führungsverhalten der handelnden Personen zu erlangen. Die Aussagen in den Experteninterviews werden möglichst objektiv betrachtet. Durch die Nähe zu den einzelnen Personen ist eine teilweise subjektive Betrachtung jedoch nicht gänzlich auszuschließen.

In diesem Kapitel wurde der Untersuchungsansatz dargestellt, die drei unterschiedlichen Innovationsmanager vorgestellt und die Untersuchungsmethode sowie die Widerstände dargestellt.

Im nächsten Kapitel wird Innovation in der Praxis dargestellt.

[123] Vgl. Mayring, 2003, S. 53ff.

„„Wenn Du ein Schiff bauen willst,
dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen,
Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen,
sondern lehre die Männer die Sehnsucht
nach dem weiten, endlosen Meer.“

(Antoine de Saint-Exupery)

5. Innovation in der Praxis

Eine national tätige Bank (im Folgenden als „Bank AG“ bezeichnet) hat die Notwendigkeit zur Innovation erkannt. Wie die Bank AG es versucht, durch geeignete technologische IT-Lösungen offener und flexibler in ihren Prozessen zu werden, um ihre Attraktivität am Markt zu steigern, wird anhand eines konkreten Innovationsprojektes beschrieben. Das Projekt wird im Folgenden als „TARGET“ bezeichnet.

Das Projekt TARGET dient zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und ist in erster Linie eine Prozessinnovation, welche jedoch in weiterer Folge eine Produktinnovation, organisatorische Innovation sowie soziale Innovation mit sich bringt.

Anhand des Praxisbeispiels wird deutlich, durch welche unterschiedlichen Faktoren die Innovationsmanager das Team führen um dieses zu inspirieren, intellektuell zu stimulieren und zu individuellen Höchstleistungen anzuspornen. In wie weit die Projektziele der Bank und damit verbunden Innovation erreicht werden, zeigen die Ergebnisse der einzelnen Projektphasen, die in weiterer Folge beschrieben werden.

Aufgrund der engen Verknüpfung zwischen dem Innovationsprozess und dem Projekt wird das Praxisbeispiel anhand der sechs Phasen des Innovationsprozesses nach Hauschildt dargestellt. Dieser wurde eingangs im Kapitel 2.4 „Innovationsprozess“ erläutert.

5.1. Initialphase

Die Bank AG ist gemessen an der Bilanzsumme die viertgrößte Bank in Österreich. Mit einem Marktanteil von rd. 15% betreut die Bank AG in ganz Österreich mehr als 1,6 Millionen Privat- und Firmenkunden. In knapp 500 Filialen sowie über digitale Vertriebsschienen werden die klassischen Bankprodukte wie Spar-, Kredit- und Anlageprodukte angeboten. Der Marktanteil an den Privatkundeneinlagen in Österreich ist im vergangenen Jahr deutlich gestiegen.[124]

Die Bank AG steht im Mehrheitseigentum einer der führenden privaten Investmentgesellschaften und erzielte 2014 einen neuen Rekordgewinn. Die Ziele welche 2014 veröffentlicht wurden, wurden zur Gänze erreicht.[125]

Die Strategie der Bank AG stellt sich folgendermaßen dar (Auszug):

> *Bedürfnissen entsprechende Produkte, die wir zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen über verschiedene physische und digitale Vertriebsschienen bereitstellen.*
>
> *Kosteneffizienz in allen Geschäftsbereichen und Funktionen ist für den Erfolg in einem komplexen Umfeld entscheidend, in dem wir mit vermehrtem Wettbewerb, ständig steigenden regulatorischen Anforderungen und wachsenden makroökonomischen Herausforderungen konfrontiert sind.*[126]

Diese Strategie war Anlass dazu, über die Entwicklung und Implementierung eines neuen IT-Systems für den Filialvertrieb nachzudenken, um dadurch die Bereitstellung innovativer und transparenter Bankprodukte und Bankdienstleistungen über physische und digitale Vertriebswege zu ermöglichen.

---

[124] Vgl. Konzern Pressebericht, 2015, online.

[125] Vgl. Konzern Pressebericht, 2015, online.

[126] Vgl. Konzern Geschäftsbericht, 2014, S. 4.

Durch den Vorstand wurde ein Innovationsmanager mit dieser Aufgabe betraut. Dieser hat eine Arbeitsgruppe aus unterschiedlichen Fachbereichen gebildet und mit dieser die nächste Phase des Innovationsprozesses gestartet.

5.2. Ideenphase

In der Bank AG entstehen in diversen Meetings sowie in der täglichen Zusammenarbeit Ideen. Es ist jedoch kein systematischer Prozess zur Ideenfindung etabliert.

Unterschiedliche Perspektiven der Arbeitsgruppe haben somit dazu geführt, über IT-Lösungen nachzudenken, die eine systemunterstützte und strukturierte Beratung in allen Filialen gewährleisten. Dadurch sollen die Filialmitarbeiter in ganz Österreich rund 1,6 Millionen Kunden einfach und einheitlich beraten können. Unabhängig davon, in welche Filiale der Bank AG ein Kunde geht: Am Ende der Beratung sollte ihm in jeder Filiale dasselbe Produkt, angepasst an seine persönlichen Bedürfnisse, angeboten werden.[127]

Aus diesem Vorhaben heraus entstand die Idee für ein neues Anwendungssystem. Es soll die Bankberater im Beratungs- und Verkaufsprozess unterstützen.[128]

Bis zu Einführung des neuen Anwendungssystems müssen sich die Berater (Filialmitarbeiter) vor einer Kundenberatung in mehrere Systeme einloggen, welche nicht miteinander verbunden sind. Beispielsweise gibt es ein eigenes System, welches dem Berater die vereinbarten Kundentermine anzeigt, sowie ein eigenes System für die Kundenhistorie und den Abschluss verschiedener Bankprodukte. Dies hat den Nachteil, dass Bankmitarbeiter ständig zwischen verschiedenen Programmen bzw. Fenstern wechseln müssen, was unübersichtlich ist und viel Zeit kostet.[129]

Durch die Einführung des neuen IT-Systems sollte die Beratung eines Kunden als ein ganzheitlicher Prozess betrachtet werden, der aus mehreren aufeinander aufbauenden

[127] Vgl. Intranet, 2014, online.

[128] Vgl. Intranet, 2014, online.

[129] Vgl. Intranet, 2014, online.

Teilprozessen besteht und alle relevanten Anwendungen und Informationen in einem einzigen System bündelt. Somit hilft das System den Beratern rasch auf alle notwendigen Produkt- und Kundeninformationen zuzugreifen.[130]

Das System sollte den Kunden analysieren und aufgrund der Kundendaten eine Produktempfehlung ausgeben, die optimal zur Situation und den Bedürfnissen des Kunden passt. Darüber hinaus soll das System den Berater im Dialog mit dem Kunden unterstützen, ohne dass es störend wirkt.[131]

Da die Filialmitarbeiter jahrelang mit den Altsystemen gearbeitet haben und das neue System alle vertrauten Arbeitsabläufe ablösen sollte, ist es bei der Konzeption des Neusystems enorm wichtig, dass es von den Filialmitarbeitern akzeptiert und genutzt wird. Prinzipien wie intuitive Bedienbarkeit, Arbeitseffizienz und Geschwindigkeit im alltäglichen Umgang waren daher Voraussetzung für die Konzeption.[132]

Nachdem die Idee ausgereift schien, wurde ein Grobkonzept zur Bewertung erstellt.

5.3. Ideenbewertung und Ideenauswahl

Um die Machbarkeit zu beurteilen, wurde das Grobkonzept durch den Innovationsmanager an die IT übergeben. Die Wirtschaftlichkeit stand außer Frage und wurde nicht evaluiert.

Nachdem die Machbarkeit durch die IT bestätigt werden konnte, wurde das Konzept dem Gesamtvorstand der Bank AG vorgelegt. Nach einer ganzheitlichen Betrachtung hat man sich zur Erreichung der Unternehmensziele im Jänner 2013 für die Entwicklung eines neuen IT-Systems für den Filialvertrieb entschieden.

[130] Vgl. Intranet, 2014, online.

[131] Vgl. Intranet, 2014, online.

[132] Vgl. Intranet, 2014, online.

Der Projektauftrag für die Entwicklung dieses Systems wurde durch den Gesamtvorstand am 22. Jänner 2013 gegeben.[133]

5.4. Projektdurchführung

In der Umsetzungsphase wird die ausgewählte Idee entwickelt. Diese Phase beginnt mit dem Projektstart und endet, wenn das Projekt abgenommen wurde.

Die Idee wird in dieser Phase laufend erweitert, da Beobachtungen und Forschungsergebnisse die sich aus der laufenden Arbeit ergeben, in der Projektdurchführungsphase berücksichtigt werden und laufend in die Entwicklung einfließen.

Die Projektdurchführung ist für die Beantwortung der Forschungsfragen von großer Bedeutung. Daher wird auf die Projektdurchführung detailliert eingegangen. Die Projektdurchführung wird anhand des Projektmanagement-Prozesses beschrieben. Der Projektmanagement-Prozess wurde in Kapitel „3.7 Projektmanagement“ dargestellt.

5.4.1. Projektstart

Aufgrund des Projektauftrages sowie der genehmigten Projektanforderung wurde das Projekt im März 2013 gestartet.[134]

Die Aufgaben des Innovationsmanagers bestehen in der Entwicklung von Projektplänen zum Management der Projektziele, -leistungen, -termine, -ressourcen, -kosten, sowie der Projekterträge und der Projektrisiken.[135]

Aufgrund der umfangreichen Anforderungen wurde beschlossen, das Projekt in mehreren Phasen zu entwickeln und zu implementieren.

---

[133] Vgl. Präsentation 1. Lenkungsausschuss, 04. Februar 2013, S. 3.

[134] Vgl. Präsentation 1. Lenkungsausschuss, 04. Februar 2013, S. 4.

[135] Vgl. Gareis, 2006, S. 169ff.

Der Projektplan wurde inkl. **Projektzielen und -leistungen** für die einzelnen Phasen wie folgt erstellt:

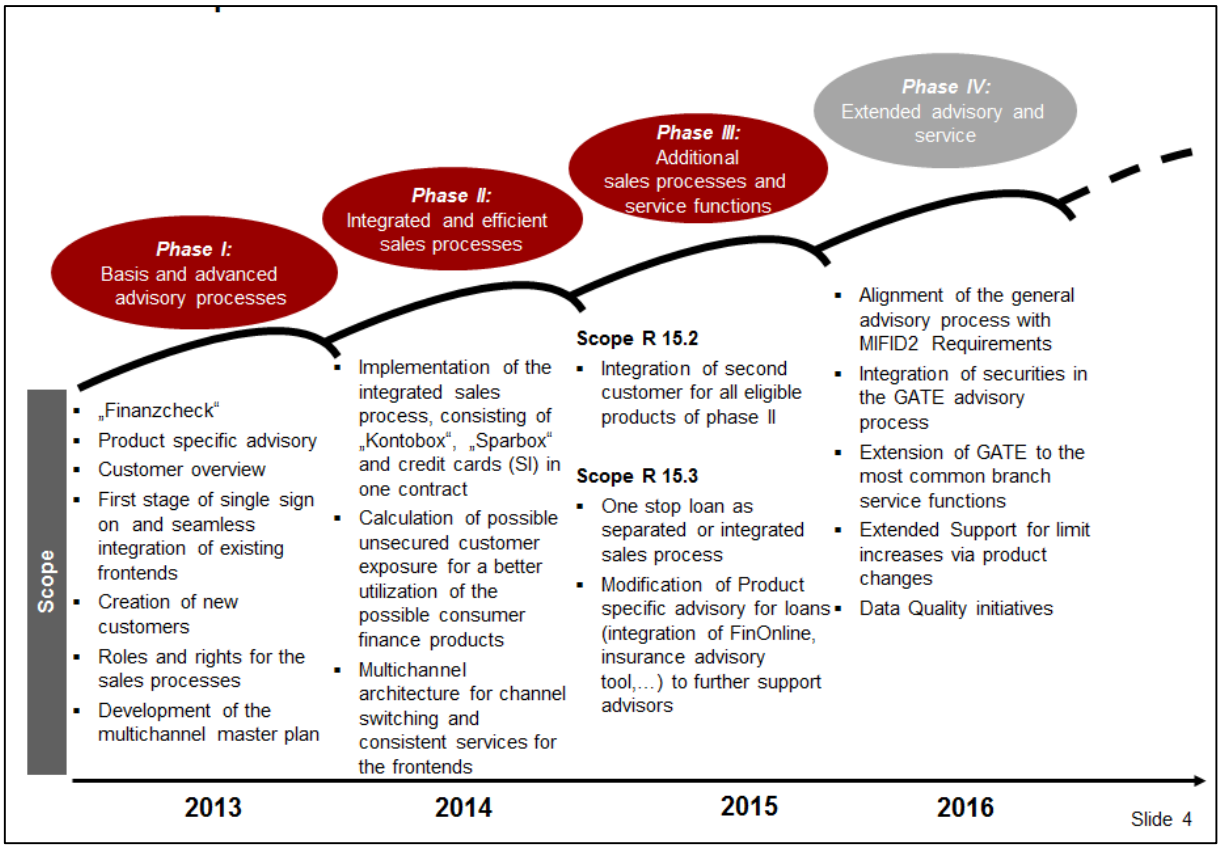


Abb. 8: Projekt-Roadmap[136]

Der Schwerpunkt der Phase 1 (2013) liegt in der Entwicklung eines neuen IT-Systems für den Filialvertrieb als Grundgerüst für eine Erweiterungen des Leistungsspektrums. In der Phase 1 ist es wichtig, die Berater gleich vom Nutzen des Systems zu überzeugen. In der Phase 2 (2014) wird das Leistungsspektrum erweitert. Es erfolgt die Umsetzung für den Verkauf von Bankprodukten, wie z.B. Girokonten. In der Phase 3 (2015) erfolgen die Umsetzung der Verkaufsprozesse sowie der Servicefunktionen. In der Phase 4 (2016) wird das System um die regulatorischen Anforderungen sowie um weitere Funktionalitäten zur Unterstützung der Verkaufs- und Beratungsgespräche erweitert. Eine Erweiterung der Anforderungen auf weitere

[136] Quelle: Präsentation Management Board Meeting, 2014, S. 4.

Jahre erscheint möglich. Detaillierte Inhalte liegen zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor. Diese werden im Laufe des Projektes in den einzelnen Phasen erarbeitet.[137]

Nachdem die Projektziele und Inhalte definiert wurden, wurden im nächsten Schritt die Projekttermine geplant.

Aufgrund der umfangreichen Anforderungen und um die Implementierungsrisiken zu minimieren wurde TARGET nicht auf einmal entwickelt und eingeführt, sondern phasenweise. Dies ist auch in der „Abb. 8: Projekt-Roadmap“ ersichtlich.

Die Terminplanung für die einzelnen Phasen ist eng verbunden mit dem Release Plan der Bank AG. Dieser Plan gibt für alle IT-Projekte vor, in welchem Zeitraum welche Tätigkeiten durchgeführt werden können.[138]

Auf Basis der Roadmap und des Release Plan ergeben sich für die einzelnen Phasen folgende Markteinführungstermine:

- Phase 1: Release 14.1 (23.02.2014)
- Phase 2: Release 14.4 (24.11.2014)
- Phase 3: Release 15.2 (26.05.2015) und 15.3 (23.08.2015)
- Phase 4: Release 16.1 (24.01.2016)[139]

[137] Vgl. Präsentation Management Board Meeting, 2014, S. 4.

[138] Vgl. Intranet, 2014. online.

[139] Vgl. Intranet, 2014. online.

Die Terminplanung erfolgt in jeder Phase unter Berücksichtigung des Gesamtprojektes. In der Abbildung unten wird der Projektplan anhand der Phase 2 dargestellt:

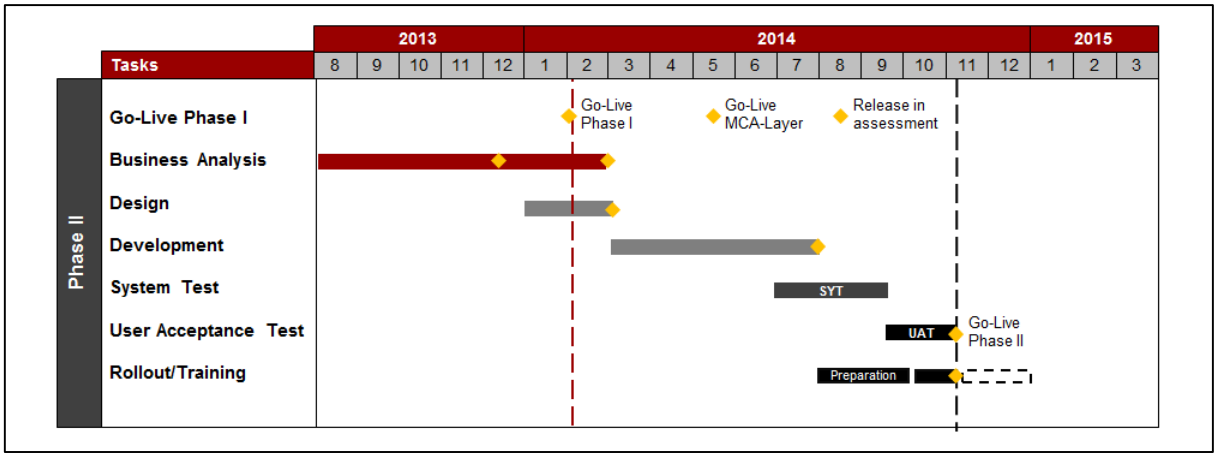


Abb. 9: Projektplanung[140]

Aufgrund der bis dato geplanten Inhalte konnte die **Ressourcenplanung** durchgeführt werden.

[140] Quelle: Präsentation Management Board Meeting, 2014, S. 25.

Im 1. Lenkungsausschuss wurde die Projektorganisation inklusive der Ressourcen wie in der Abbildung unten dargestellt beantragt und genehmigt:

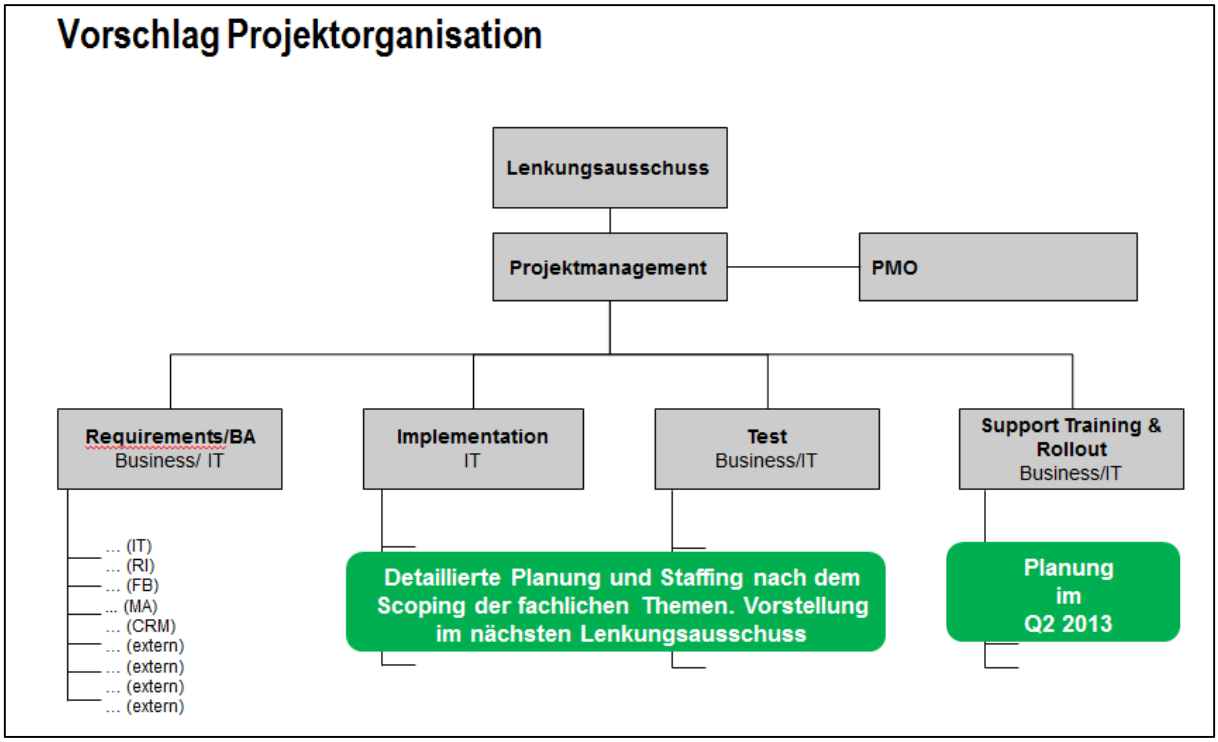


Abb. 10: Projektorganisation[141]

Anhand dieser Projektorganisation ergeben sich folgende vier Teilprojekte:

- Requirements („Business Requirements“)
- Implementation (Entwicklung des Systems)
- Test (Durchführung der Systemtests und User Ability Tests)
- Training & Schulung, Rollout (Markteinführung)

Für jedes dieser Teilprojekte wurde ein Teilprojektleiter aus dem Fachbereich und/ oder der IT nominiert, welcher direkt an das Projektmanagement berichtet.

Das Projekt wird von einem Innovationsmanager sowie von vier Teilprojektleitern geleitet. Fünf weitere Mitarbeiter zählen zum Projektkernteam. Darüber hinaus sind rund 20 weitere

[141] Quelle: Präsentation 1. Lenkungsausschuss, 2013, S. 17.

Personen laufend am Projekt beteiligt. Das Projekt wird zusätzlich durch rund fünf externe Berater laufend unterstützt. Die Programmierung und das Design von TARGET erfolgt ebenso extern (Vgl. „Abb. 10: Projektorganisation“).

Das Projektteam setzt sich aus Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, welche entweder gänzlich oder teilweise losgelöst vom Tagesgeschäft Projekte führen und unterstützen. Es handelt sich dabei um Mitarbeiter, die ausgebildete Junior und/ oder Senior Projektmanager sind. Darüber hinaus sind diese Mitarbeiter teils langjährig im Unternehmen tätig und haben einen starken Bezug zum Vertrieb. Andere wiederum waren früher in der Beratung tätig und wurden in der Bank AG eingestellt um Projekte zu managen und zu unterstützen (Vgl. „Abb. 10: Projektorganisation“).

Zusätzlich wurden die **Projektkosten** in Höhe von mehreren Millionen Euro geplant und entsprechend durch den Vorstand genehmigt.

Projekterträge und **Projektrisiken** wurden nicht evaluiert bzw. berechnet.

5.4.2. Projektkoordination

Zur laufenden Projektkoordination wurde in der Bank AG eine klare Meeting-Struktur eingeführt. Die Projektmeetings gliedern sich in das Steering Committee, das Auftraggeber Meeting, Projektkernteammeeting sowie in die Projekt Stream-Meetings. Teilnehmer, Periodizität, Termine und Inhalte sind klar festgelegt und im Projekt kommuniziert. Die Agenda ist in den unterschiedlichen Meetings ebenfalls klar geregelt.[142]

[142] Vgl. Intranet, 2014. online.

Die Vorlagen für die Präsentation des Statusberichtes sind einheitlich. Aufbau und Inhalt dieses Berichts werden anhand des Statusberichts zum Thema „Training & Schulung“ in der Abbildung unten dargestellt:

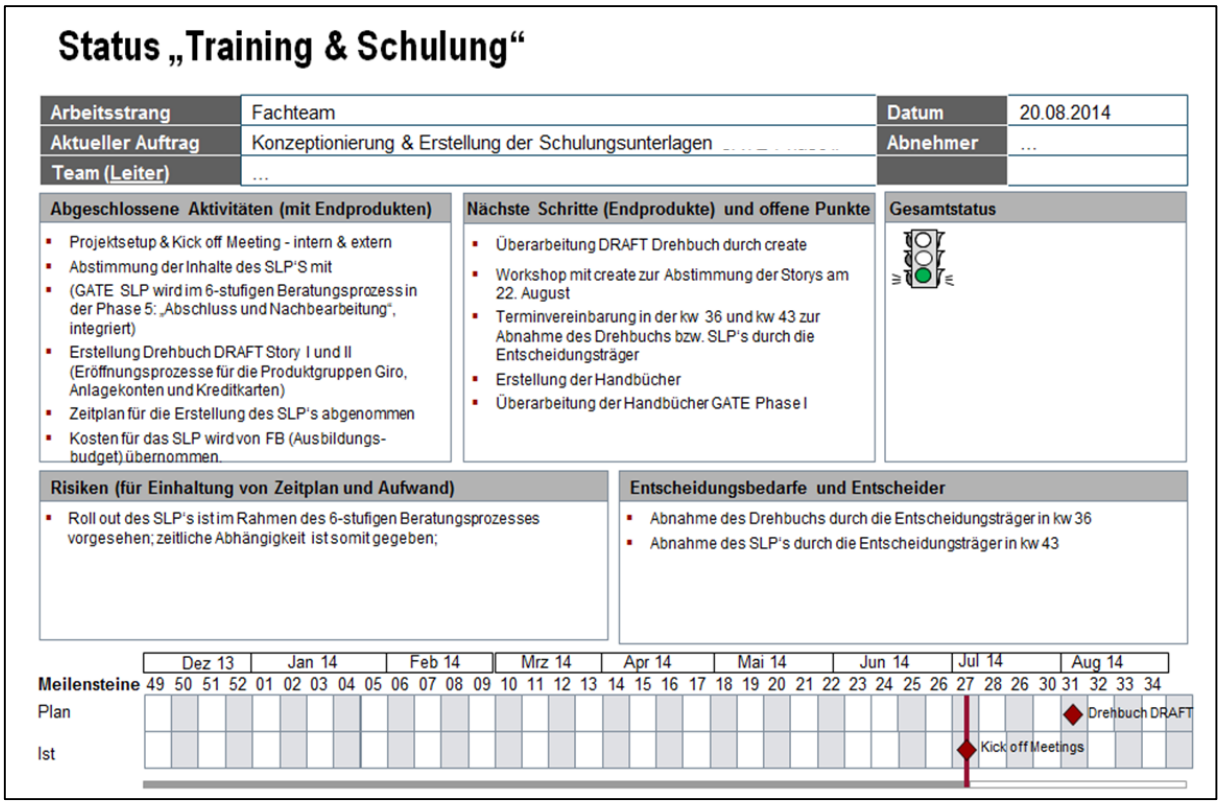


Abb. 11: Statusbericht[143]

Es wird somit wöchentlich ein Status pro Teilprojekt über die abgeschlossenen Aktivitäten, die nächsten Schritte, den Gesamtstatus, die zu erwartenden Risiken sowie die im Meeting zu treffenden Entscheidungen gegeben.

5.4.3. Projektcontrolling

Zusätzlich findet sechsmal jährlich für jedes Projekt ein Steering Committee statt. Ergebnisse werden präsentiert, diskutiert und neue Entscheidungen getroffen. Dadurch ist gewährleistet, dass die Projektinhalte auf Vorstandsebene laufend überwacht und gesteuert werden können.

[143] Quelle: Präsentation Projektkernteam-Meeting, 2014, S. 6.

5.4.4. Projektdiskontinuitäten

Der Prozess bei anfallenden Projektdiskontinuitäten wurde eingangs nicht geregelt. Diese werden je nach Situation im laufenden Projekt bearbeitet.

5.4.5. Projektmarketing

Das Projektmarketing wurde ebenfalls im Vorfeld nicht geregelt. Dies wird im Bedarfsfall im Laufe des Projektes durchgeführt.

5.4.6. Laufende Projektarbeit

Nachdem die Vorbereitungen für die laufende Projektarbeit abgeschlossen sind, wird mit der ersten Projektphase begonnen. Die einzelnen Projektphasen wurden, bzw. werden durch unterschiedliche Innovationsmanager (A, B, C) geführt.

Wie einleitend in Kapitel „4.1 Praxisbeispiel“ erwähnt, haben sich während der gesamten Projektlaufzeit das Projektteam (inkl. der externen Berater) sowie die weiteren Rahmenbedingungen nicht verändert.

5.4.7. Projektphase I

Die Projektphase 1 (Phase 1) wird durch den Innovationsmanager A geleitet. Die Auswirkungen die sich durch seine Führung ergeben, wurden im Interview erfragt und werden im Folgenden dargestellt.

5.4.7.1. Team

Innovationsmanager A beschreibt das Projektteam als sehr engagiert, motiviert und als ein sehr nettes, angenehmes Team.[144] Innovationsmanager A betont, dass die Teamarbeit stark ausgeprägt ist, dass sich Jeder sehr stark mit dem Projekt identifiziert und Überstunden kein Problem darstellen. Er erzählt im Interview, dass für Ihn der Spaß an der Arbeit im Vordergrund

[144] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 2.

steht. A sagt, dass er seine Rolle im Team darin sieht, „dass man irgendwo auch in der Lage ist unterschiedliche Typen in einem Team [zusammenzubringen] …, sodass man sich gut ergänzt“[145]. A betont des Weiteren, dass dies zu besseren Ergebnissen führt, „als wenn alle Projektmitarbeiter mehr oder weniger homogen sind“ und dass sich durch die unterschiedlichen Typen sowie durch die Unterstützung von externen Beratern ein „fachlich kompetentes Projektteam“[146] ergab.

5.4.7.2. Kommunikation

Innovationsmanager A betont, dass er die Möglichkeit zur Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern durch die Zusammensetzung des Teams, sowie durch das persönliche Einbringen von Unterlagen und Wissen unterstützt. A signalisiert deutlich „keine Frage ist peinlich und ... jeder der was will ... kann auch mit seinem Thema zu mir kommen“[147].

Am Ende des Interviews betont Innovationsmanager A nochmals, dass es für ihn eine besondere Priorität hat, jedem Einzelnen die Unterstützung, Aufmerksamkeit und Perspektive zu geben, die er benötigt. „Weil ich glaube es gibt nichts schlimmeres, wenn die Leute anfangen durch … Unzufriedenheit demotiviert zu werden, bis hin zu einer inneren Kündigung.“[148]

Innovationsmanager A sagt, dass er fest davon überzeugt ist, dass der Erfolg in einem Projekt extrem von dem Involvement, der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiter abhängt. A ist der Überzeugung, dass Mitarbeiter nicht mehr per Anordnung motiviert werden können, es ist ihm extrem wichtig, durch Kommunikation den Sinn zu vermitteln, den Sinn fürs große Ganze.[149]

5.4.7.3. Konflikte

Innovationsmanager A berichtet, dass es durch die Zusammensetzung des Projektteams sachliche, ernst zu nehmende und weniger ernst zu nehmende Konflikte gibt. A betont, dass

[145] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 2.

[146] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 3.

[147] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 5.

[148] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 8.

[149] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 13.

diese vorwiegend aus unterschiedlichen Vorstellungen im Vorgehen oder aber auch aus menschlichen Problemen untereinander entstehen und dass es ihm sehr wichtig ist, „die Leute auch wieder zusammen zu bringen … also... man sollte aufpassen, dass es nicht zu sehr eskaliert.“[150]

Innovationsmanager A bevorzugt es, Konflikte im kleinen Kreis auszutragen und wenn möglich einen Kompromiss zu finden, auch wenn man sagt, dass Kompromiss ist, wenn beide unzufrieden sind, um anschließend zu bestätigen, dass dies dennoch besser ist, als eine Person zu befriedigen und die andere dadurch zu demotivieren. Wichtig ist es für A Ruhe zu bewahren, um am nächsten Tag zu erkennen, ob es noch Handlungsbedarf gibt. Innovationsmanager A ist der Meinung, dass Konflikt suchende Menschen meist sehr qualifizierter Mitarbeiter sind, die mit Leidenschaft an die Arbeit gehen. A ist der Überzeugung, „Leute mit Leidenschaft kann man auch nicht permanent eingrenzen. Die muss man auch schon mal lassen.“[151]

5.4.7.4. Fehler und Rückschläge

Innovationsmanager A betont, dass er oft „zu harmlos“[152] reagiert, wenn Fehler passieren. A sagt, dass dies daran liegt, dass seine Erfahrung zeigt, dass derjenige der den Fehler gemacht hat, das ohnehin selbst erkennt. A ist der Meinung, dass solange man aus den Fehlern lernt, diese kein Problem für ihn darstellen, denn wo gearbeitet wird, da passieren eben auch Fehler. Innovationsmanager A betont, dass er als Projektleiter entsprechende Maßnahmen trifft, wenn dies nicht der Fall ist.[153]

5.4.7.5. Führung

Der Innovationsmanager A beschreibt sein Führungsverständnis durch das Geben von sehr viel Freiraum, um nicht laufend kontrolliert und nicht ständig unter Druck gesetzt zu werden, um dadurch selbstständig arbeiten und Verantwortung übernehmen zu können. Seine Erfahrung zeigt, dass achtzig Prozent der Mitarbeiter mit dieser Führung sehr gut klarkommen.

[150] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 3.

[151] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 4.

[152] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 5.

[153] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 5.

Mitarbeiter, die ganz klare Ansagen benötigen, jemand der ihnen jeden Tag genau erzählt, was sie zu tun haben, „das ist dann schon so dass solche Mitarbeiter mit mir dann als Führungskraft eher ein Problem haben.“[154]

Als Führungsaufgabe sieht Innovationsmanager A es auch, sich selbst komplexen Themen anzunehmen, damit die Mitarbeiter „gar nicht sehen was links und rechts passiert … sie sollen das auch gar nicht mitbekommen.“[155]

5.4.7.6. Organisation

A betont, dass in der Bank AG derzeit wieder „sehr stark in den eigenen Silos gearbeitet wird“[156], was vermehrt zu Schwierigkeiten führt, Innovation voran zu treiben. Er bestätigt, dass sein Fokus jedoch darin besteht, diese Strukturen so gut wie möglich aufzubrechen.[157]

5.4.7.7. Projektmanagement

Innovationsmanager A sagt, dass für ihn die Rolle des Innovationsmanagers darin besteht, sich um das komplette Projekt zu kümmern. A betont, dass er seine Aufgabe darin sieht, dass das Thema zunächst mal ins Rollen kommt. Dazu gehören für ihn die Projektaufstellung, die Genehmigung, die Zusammenstellung des Teams, die Budgetierung sowie die Vereinbarung der Ziele, um anschließend das Projekt in all seinen Phasen zu begleiten und dafür zu sorgen, dass das Projekt-Team vernünftig arbeiten kann.[158]

5.4.7.8. Kreativität

Innovationsmanager A betont, dass er hofft, dass durch seine Führung Kreativität und Innovation begünstigt werden. A sagt, dass dies einerseits durch die Erfahrung die er als Projektleiter einbringt – um dadurch den ein oder anderen Blick zu eröffnen – andererseits

[154] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 7.

[155] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 7.

[156] Edlinger, Interview 1, 2015, S. 10.

[157] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 11.

[158] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 2.

durch die gezielte Einbindung und Vernetzung der externen Partner im Team unterstützt wird.[159]

A erklärt, dass es im Zusammenspiel zwischen Projekt- und Linienorganisation aufgrund der Kapazitätsressourcen mehrere Schwierigkeiten gibt. A sagt, dass die meisten Projektmitarbeiter auch einen umfangreichen Linienjob haben und dass dies von Vorteil ist, da das Know-how von der Linie im Projekt sehr wichtig ist. Er betont aber, dass in den meisten Projekten dieselben Mitarbeiter sitzen, die nach Interesse ihre Zeit verteilen und dass es dadurch immer wieder zu Ressourcenproblemen kommt, die zu Schwierigkeiten mit den Linienvorgesetzten führen. A erzählt, dass seine Erfahrung gezeigt hat, dass Konflikte nur gelöst werden, indem durch den Vorstand das Projekt entsprechend priorisiert wird.[160]

Innovationsmanager A schließt mit dem Lösungsvorschlag, dass eine Bank dieser Größenordnung, sich gut damit stellen würde, speziell für Projektmanagement und mittleres Management Ressourcen zentral vorzuhalten.[161]

5.4.7.9. Ergebnisse

Die Aussagen von Innovationsmanager A im Interview zeigen, dass durch seine Führung sehr viel Freiraum entsteht und dass sein Projektteam sehr eigenständig und eigenverantwortlich arbeitet. Es wird deutlich, dass das Projektteam sich gut entwickelt und zu einem starken Team wird, welches durch die angenehme Atmosphäre sehr viel fachlichen Input in das Projekt miteinbringt. Die Projektergebnisse der Phase 1 zeigen, dass die Projektziele der Bank AG durch diese Führung voll und ganz erreicht wurden. Im Folgenden werden die Projektergebnisse der Phase 1 dargestellt.

In dieser Projektphase (Phase 1) wurden die Inhalte (Arbeitsplatz, 360° Kundenblick und Beratung) wie geplant umgesetzt und wie bereits beschrieben im Februar 2014 in den rd. 500 Filialen eingesetzt.[162]

---

[159] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 9f.

[160] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 11f.

[161] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 12.

[162] Vgl. Intranet, 2014, online.

Die Startseite des neu entwickelten Systems wird als „**Arbeitsplatz**“ bezeichnet. Durch die Zusammenlegung von unterschiedlichen Anwendungen auf eine Seite werden Arbeitsabläufe erleichtert und gleichzeitig eine hohe, einheitliche Beratungsqualität für die Kunden ermöglicht. Durch die Eingliederung der „Newsbox“ ist der Berater immer über die aktuellen bankinternen Themen informiert. Der Kalender liefert einen Überblick über die persönlichen Termine, sowie über die Termine der weiteren Filialmitarbeiter. Dadurch wird ein zentraler Überblick über die Verfügbarkeit aller Beraterkollegen in der jeweiligen Filiale gegeben. Anhand der „Top-Tipps“ werden Verkaufsmöglichkeiten aufgezeigt, um mit den Kunden in Kontakt zu treten.[163]

Der „**360° Kundenblick**“ liefert alle relevanten Informationen zum Kunden. Die Daten werden aus unterschiedlichen Systemen bezogen und in einem Fenster gebündelt. Die Kundendaten zeigen persönliche und wirtschaftliche Informationen. Die Kontaktdaten zeigen die Kontakte mit dem Kunden und die Top Tipps liefern Informationen zu den Kontaktmöglichkeiten. In der Empfehlungsbox werden Verkaufsempfehlungen sowie Servicehinweise angezeigt. Der Finanzstatus zeigt übersichtlich die Produkte des Kunden. Abschließend liefert die Haushaltsrechnung die Ergebnisse über das frei verfügbare Einkommen.[164]

Im Fenster „**Beratung**“ sind alle Produktgruppen der Bank AG auf einen Blick zu sehen. Diese Seite unterstützt den Mitarbeiter dabei, dem Kunden die beste Lösung für seine finanziellen Bedürfnisse aufzuzeigen und hilft damit beim Verkauf der Produktlösungen. Der Mitarbeiter führt den Kunden anhand des Systems strukturiert durch das Gespräch geführt. Als Ausgangsbasis dafür sind die Wünsche und Ziele des Kunden zu erfassen, sowie der Finanzcheck durchzuführen, um so die finanzielle Situation des Kunden sichtbar zu machen und diese mit ihm gemeinsam zu optimieren. Anschließend wird der Kunde für die Wahl eines Kontos, einer Kreditkarte oder einer Finanzierung anhand des Systems durch einen Dialog geführt. Nachdem die Fragen beantwortet wurden, kann der Berater die konkreten Produktempfehlungen aufrufen, die aufgrund der Angaben errechnet wurden.[165]

[163] Vgl. Intranet, 2014, online.

[164] Vgl. Intranet, 2014, online.

[165] Vgl. Intranet, 2014, online.

Bevor auf die Projektphase 2 eingegangen wird, werden die Auswirkungen der Führung von Innovationsmanager A auf das Ergebnis, nochmals kurz zusammengefasst. Seine Führung hat dazu geführt, dass ein vollständig neues IT-System für den Filialvertrieb entwickelt wurde. Es wurden Arbeitsabläufe geschaffen, die zu einer hohen einheitlichen Beratungsqualität führen. Es wurden Übersichten geschaffen, die eine strukturierte Vorbereitung auf Kundentermine vereinfachen. Darüber hinaus ist es durch die neuen Prozesse noch einfacher geworden, auf die Kundenbedürfnisse einzugehen, wodurch der Kunde wesentlich profitiert. Somit ist einerseits der Filial-Mitarbeiter, aber auch der Kunde mit Neuerungen konfrontiert. Wie das Kapitel „5.5.1 Projektphase I“ zeigen wird, hat die Einführung von TARGET auch zur einer bedeutenden Verbesserung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter geführt.

5.4.8. Projektphase II

Die Projektphase 2 (Phase 2) wird durch den Innovationsmanager B geleitet. Die Auswirkungen die sich durch seine Führung ergeben, wurden im Interview erfragt und werden im Folgenden dargestellt.

5.4.8.1. Team

Der Innovationsmanager B bezeichnet das Projektteam als extrem zielstrebig, sehr leistungsorientiert und als Querdenker. Er betont, dass das Projektteam immer darauf bedacht ist, zu erkennen, wie Dinge auch anders funktionieren könnten, wie man Aufgaben auch anders angehen oder lösen könnte.[166]

B sagt, dass es ihm wichtig ist, zu delegieren, um das Team zu entwickeln. Er ist manchmal gerne auch derjenige, der sich zurücknimmt, „im Sinne von auch den anderen die Chance zu geben zu wachsen und zu zeigen was sie können“[167], um dadurch Freiräume für Entwicklung zu geben.[168]

[166] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 3.

[167] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 3.

[168] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 3.

5.4.8.2. Kommunikation

Innovationsmanager B betont, dass es ihm besonders wichtig ist, dem Projektteam durch Kommunikation und Information ein Ziel und eine Vision zu geben, damit diese den Sinn hinter den einzelnen Aufgaben erkennen, um neben Freiräumen aber auch gezielt etwas zu fordern und zu fördern. B erklärt im Interview, dass für Ihn Forderung und Förderung durch gezielte Aufmerksamkeit entsteht: „wirklich reinzuhören“[169] um zu erkennen, welche Stärken der Einzelne in sich trägt um diese auch bewusst zu nutzen.[170]

Entwicklung erfolgt für den Innovationsmanager B aber auch durch regelmäßige Gespräche mit dem Projektteam um gemeinsam zu entscheiden, ob es Trainingseinheiten, Coaching oder Begleitung braucht, um den Job gut zu machen.[171]

5.4.8.3. Konflikte

Im Interview betont Innovationsmanager B, dass er bei Konflikten bewusst darauf achtet, um welche Art von Konflikt es sich handelt, um vor allem bei projektgefährdenden Konflikten einzuschreiten. B macht dies in erster Linie durch Einzelgespräche um in die Situation hineinzuhören und anschließend in Teamgesprächen gemeinsame Lösungen zu finden.[172]

5.4.8.4. Fehler und Rückschläge

„Du musst dann auch entsprechend als Führungskraft reagieren wenn dann ... Fehler passieren wenn man was ausprobiert“[173], so der Innovationsmanager B. Er gibt zu verstehen, dass es ihm wichtig ist, wie man damit umgeht und was man daraus lernt.[174]

[169] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 4.

[170] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 4.

[171] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 4.

[172] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 5.

[173] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 7.

[174] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 7.

5.4.8.5. Führung

Der Innovationsmanager B bezeichnet seinen Führungsstil selbst als kooperativ.[175] Die kooperative Führung führt dazu, dass der Entscheidungsspielraum für den Vorgesetzten/ die Führungskraft wesentlich kleiner und der für die Gruppe/ das Projektteam wesentlich größer wird. Das Projektteam erkennt die Probleme und entscheidet vorwiegend selbstständig. Der Vorgesetzte wird über das Wesentliche informiert (siehe Kapitel „3.5 Führung“).

Im kooperativen Führungsstil tritt der Innovationsmanager vorwiegend als Koordinator auf und gibt seinem Team bewusst Freiraum. B überlegt gezielt: „Wie viel mache ich selbst versus gebe ich dem Menschen eine Chance sich selbst zu entwickeln zu wachsen groß zu werden.“[176]

Innovationsmanager B betont aber auch, dass er sehr wohl erkennt, welche Chance der einzelne Mitarbeiter bekommen möchte. Dies wurde in der Entscheidungsfindung für den nachfolgenden Innovationsmanager deutlich. Der Mitarbeiter welcher in der engeren Auswahl für diese Position stand, wurde gefragt, ob er das Innovationsmanagement für TARGET übernehmen möchte. „Und dann habe ich erkennen können da fühlt sich jemand überhaupt nicht wohl damit … Also das muss man ansprechen und darf dann nicht irgendein Muster in seinem eigenen Kopf haben [und sich denken]… das muss jetzt für andere auch so gelten.“[177], so der Innovationsmanager B.

5.4.8.6. Organisation

Der Innovationsmanager B bestätigt, dass es immer wieder zu Diskrepanzen zwischen Linie und Projekt kommt. B sagt, das liegt an den veralteten Strukturen, und daran, dass noch ein eher veraltetes Rollenbild von Führung vorherrscht. Dabei ist er davon überzeugt, dass Innovationsmanager durch Agieren und Kommunizieren Hierarchien aufbrechen und Strukturen verändern können. Dafür müssten diese die Rolle des Entwicklers, des Begleiters, als Vorbild, als Coach einnehmen, aber dafür braucht es schon sehr viel persönliche Größe.[178]

[175] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 5.

[176] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 3.

[177] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 6.

[178] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 9f.

5.4.8.7. Projektmanagement

Die Rolle des Innovationsmanagers liegt für B darin, Ziele zu erreichen, aber auch Ressourcen zu planen, in der Konsistenzsicherung der Ergebnisse, der Budgetplanung sowie in der Kommunikation und Information.[179]

5.4.8.8. Kreativität

Aus Sicht des Innovationsmanagers B ermöglicht die kooperative Führung Kreativität. Denn, „ich denke wenn ich Freiräume schaffe und die Menschen frei agieren lasse, dann ist die Wahrscheinlichkeit größer dass sie ihre eigenen Ideen einbringen“[180].

Im Interview wurde durch B aber auch erkannt, dass nur durch Freiräume keine Innovation entstehen wird, sondern dass auch Unterstützung und Führung notwendig sind, um Innovation zu schaffen.[181] „Die Frage ist schon wie fordert man die Menschen dann auch wieder ein Stück weit … nur Freiräume oder nur laissez fair führt aus meiner Sicht eher dazu dass die Menschen sich zurücknehmen … und dann bestimmt nicht ihre Leistung bringen“[182], so der Innovationsmanager B.

5.4.8.9. Ergebnisse

Mit der Phase 2 wurde im November 2014 der integrierte Produktabschluss wie geplant eingeführt.

Durch den „**integrierten Produktabschluss**“ kann der Berater für einen Kunden mehrere Produkte gleichzeitig abschließen. Der Kunde muss nur ein Antragsformular unterfertigen, um die Produkte (z.B. ein Girokonto, ein Sparbuch und eine Kreditkarte) gemeinsam zum Abschluss zu bringen. Dadurch trägt TARGET enorm zur Wertschöpfung der Bank AG bei, da der Beratungs- und Verkaufsprozess schneller abläuft und trotzdem eine sehr hohe Qualität

[179] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 2.

[180] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 6.

[181] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 7.

[182] Edlinger, Interview 3, 2015, S. 7.

erhalten bleibt. Die Berater können sich viel besser auf den Kunden konzentrieren und ihn schneller und effizienter beraten. Dadurch sind mehr Beratungen pro Tag möglich. Infolge dessen kann die Absatzleistung bzw. der Umsatz gesteigert werden.[183]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Phase 2 ein umfassender Prozess eingeführt wurde, der einen Produktschluss in TARGET ermöglicht und sich auf den Filialmitarbeiter und den Kunden enorm auswirkt. Durch die schnellere Beratungstätigkeit führt dieser Prozess auch zur Veränderung von innerbetrieblichen Strukturen und trägt zur Wertschöpfung der Bank AG bei.

5.4.9. Projektphase III

Die Projektphase 3 (Phase 3) wird durch den Innovationsmanager C geleitet. Die Auswirkungen, die sich durch diese Führung ergeben, wurden im Interview erfragt und werden im Folgenden dargestellt.

5.4.9.1. Team

Der Innovationsmanager C beschreibt das Projektteam als ambitioniert, fleißig und manchmal nicht ganz in der Breite des Horizonts denkend.[184] Er bezeichnet seinen Führungsstil als autoritär und fordert sein Projektteam laufend dazu auf, noch zwei, drei Schritte weiter zu denken, um zu erkennen, dass es nicht nur den Tunnel gibt in dem man sich selbst befindet.[185] Das Team selbst beschreibt er als „starker Kern“[186], die Mitarbeiter verstehen sich gut und arbeiten gut zusammen.

[183] Vgl. Intranet, 2014, online.

[184] Vgl. Edlinger, Interview 2, S. 2.

[185] Vgl. Edlinger, Interview 2, S. 3.

[186] Edlinger, Interview 2, S. 3.

5.4.9.2. Kommunikation

Der Innovationsmanager C betont, dass ihm kontroverse Kommunikation wichtig ist, um am Ende des Tages zu Ergebnissen zu kommen und dass er jedem Einzelnen aus seinem Team immer für Gespräche zur Verfügung steht.
Folgender Auszug aus einem Mail des Innovationsmanagers C zeigt die sachliche, förmliche Kommunikation und den dennoch wertschätzenden Umgang des Innovationsmanagers C mit einem der Projektmitarbeiter:

> *„Feedback zu 2014: Die Aufgabenstellungen (Training, Schulungsunterlagen, Arbeitshandbücher (AHB's)) wurden in sehr guter Qualität und mit einem hohen Maß an Eigeninitiative von Ihnen erledigt. … Aufgabenstellung 2015: Wir haben wieder eingeplant, dass sie die Themen Training, Schulung, Arbeitshandbücher in bewährter Weise übernehmen, … Ich möchte mich auch auf diesem Weg für die gute und konstruktive Zusammenarbeit im Jahr 2014 bedanken und freue mich auf ein gemeinsames und erfolgreiches … Jahr 2015." (Projektleiter)*

5.4.9.3. Konflikte

Auf die Frage wie er im Team mit Konflikten umgeht, antwortet Innovationsmanager C, dass er im Team noch keinen Konflikt wahrgenommen hat.[187]

Wenn es Konflikte nach außen gibt, stellt er sich gerne zur Verfügung, „die Rolle des Überbringers der schlechten Nachricht samt Lösungsvorschlag zu sein"[188] und bestätigt darüber hinaus, dass er Konflikte selbst aufgreift und konkret anspricht.

5.4.9.4. Fehler und Rückschläge

Durch die Aussage: „Wer keine Fehler macht, arbeitet nichts"[189], wird durch den Innovationsmanager C bestätigt, dass Fehler, die gemacht werden, für ihn kein Problem

[187] Vgl. Edlinger, Interview 2, S. 3.

[188] Edlinger, Interview 2, S. 3.

[189] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 4.

darstellen. Unmut entsteht bei ihm nur wenn ein Fehler passiert „und mir erklären siebzehn Leute warum genau sie nicht Schuld sind.“[190] Er betont, dass es ihm wichtig ist, sich zu Fehlern zu bekennen und zur Lösungsfindung beizutragen.[191]

5.4.9.5. Führung

Der Innovationsmanager C betont, dass er sein Team dadurch führt, indem er immer alles hinterfragt um alles in alle Extreme auszuloten was das Ergebnis betrifft, um dadurch Mitarbeiter dahin zu entwickeln, dass sie selbstständig beginnen zu denken.[192]

Durch die autoritäre Führung gibt er den Rahmen vor und trifft die Entscheidungen. C betont, dass es ihm wichtig ist, dass sich sein Team für eine Sache mit vollem Eifer und mit eigener Kraft einsetzt und auch wenn das zu kontroversen Diskussionen führt, so ist er davon überzeugt, dass am Ende des Tages das richtige Ergebnis dabei herauskommt.[193]

C erklärt im Interview, dass es sehr stark von der Persönlichkeit jedes Einzelnen im Team abhängt, ob dieser einen Input liefert oder eine Diskussion beginnt. Dies setzt für C nämlich voraus, sich mit der Materie sehr intensiv auseinander zu setzen und sich seiner Sache absolut sicher zu sein. Es bedeutet für ihn auch, herauszugehen aus der Komfortzone und eine mögliche Konfrontation in Kauf zu nehmen, um durch Leistung präsent zu bleiben und dadurch Entwicklung zu ermöglichen oder aber auch in der Komfortzone zu verharren und sich bewusst zurück zu nehmen.[194]

Innovationsmanager C erklärt, dass wo unterschiedliche Meinungen sind, wird es immer Emotionen geben, aber das muss sein, denn wenn man irgendwas ohne Emotionen macht, dann ist er der Meinung, dass das Ergebnis automatisch schlecht wird.[195]

---

[190] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 5.

[191] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 5f.

[192] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 4.

[193] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 8.

[194] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 9.

[195] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 8.

5.4.9.6. Organisation

Innovationsmanager C betont, dass das Projekt relativ gut in die Organisation eingegliedert ist. Er nutzt systemübergreifenden Abhängigkeiten um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Er erläutert, dass seine Erfahrung zeigt, dass Probleme erst auftreten wenn das Projekt in die Linie übergeführt wird.[196] Darauf wird in Punkt 5.6 „Laufende Verwertung" eingegangen.

5.4.9.7. Projektmanagement

Seine Rolle als Innovationsmanagers bezeichnet C als „Konsistenzsicherung der Ergebnisse"[197], und als ein „Sicherstellen dass die Ergebnisse in time und in Qualität"[198] geliefert werden.

5.4.9.8. Kreativität

Durch Innovationsmanager C wird explizit von seinem Team eingefordert, mit Zeitdruck und Entscheidungsfreudigkeit sich von Altem zu trennen und Neues zu schaffen.[199] Denn seine Erfahrung zeigt, dass wenn man nur in dem Rahmen eines Systems denkt, was das System vermeintlich kann oder nicht kann, dann kommt man nicht zur Lösung in einem neuen Prozess wie man ihn haben will, sondern ist gebunden in einem System, um dadurch Prozesse rund um Systeme zu bauen und nicht Systeme für stringente Prozesse.[200]

Innovationsmanager C beendet das Interview mit folgender Aussage: „Man soll sich mehr zutrauen auf dieser Welt"[201].

[196] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 9f.

[197] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 2.

[198] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 2.

[199] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 6.

[200] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 7.

[201] Edlinger, Interview 2, .2015, S. 13.

5.4.9.9. Ergebnisse

In dieser Phase wurde das System um aktuelle Themen wie das 1.000 EUR Startlimit, die Einbindung des zweiten Kunden in den integrierten Produktabschluss, sowie den Produktabschluss anhand von Promotion Codes erweitert. Während der Projektlaufzeit kam es zu einzelnen Verzögerungen. Dadurch konnten die Inhalte nicht durchgängig vollständig entwickelt werden. Die Markteinführung findet dennoch zeitlich wie geplant, jedoch mit leicht reduzierten Inhalten statt.[202]

Folgende Inhalte wurden entwickelt und wie geplant im Mai 2015 eingeführt:

Das „**1.000 EUR Startlimit**“, ermöglicht es einem neuen Kunden unkompliziert einen Überziehungsrahmen auf sein Konto in Höhe von 1.000 EUR zu erhalten. Dafür sind ein gültiger Lichtbildausweis sowie die Beantwortung einiger einfacher, strukturierter Fragen zu den Einkommensverhältnissen erforderlich. Anschließend kann das Limit schnell und unkompliziert zur Verfügung gestellt werden.[203]

Durch die Funktion „**zweiter Kunde**“ können in TARGET Kontoboxen und Sparboxen für zwei Kunden gemeinsam eröffnet werden. Der zweite Kunde kann entweder Inhaber, Vormund oder Zeichnungsberechtigter auf den einzelnen Konten sein.[204]

„**Promotion Codes**“ ermöglichen die Vergabe von speziellen Aktionen/ Ermäßigungen an einen Kunden. Durch die Erfassung der Promotion Codes im System werden alle erforderlichen Kennzeichnungen wie z.B. die Sonderkonditionen automatisiert übernommen. Somit unterstützt die Nutzung des Promotion Codes den Berater in der Kundengewinnung.[205]

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Phase 3 ein neues Produkt entwickelt und einzelne Prozesse weiterentwickelt wurden, die sich eher geringfügig auf den Filialmitarbeiter

[202] Vgl. Intranet, 2015, online.

[203] Vgl. Intranet, 2015, online.

[204] Vgl. Intranet, 2015, online.

[205] Vgl. Intranet, 2015, online.

und den Kunden auswirken und den Arbeitsalltag sowie die Struktur der Organisation nicht sichtbar beeinflussen.

5.4.10. Projektphase IV

Der Innovationsmanager C aus der Projektphase 3 wird auch die Phase 4 managen. Da diese Phase noch nicht begonnen hat und die Führungskraft nicht gewechselt wurde, sind keine Änderungen in der Entwicklung des Teams sowie beim Innovationsergebnis zu erwarten. Diese Phase wird daher nicht weiter vertieft.

5.5. Markteinführung

In dieser Phase findet die Einführung der Innovation in den Markt statt. Im Fall von TARGET bedeutet dies, dass das IT-System in die Filialen ausgerollt und dadurch den Mitarbeitern für Ihre tägliche Arbeit zur Verfügung gestellt wird, um damit den Kunden systemgeführt entsprechend seinen Bedürfnissen zu beraten.

Nachdem die Markeinführung nach jeder einzelnen Projektphase durchgeführt wird, bzw. wurde, wird diese ebenso anhand der drei Projektphasen dargestellt.

5.5.1. Projektphase I

Als Vorbereitung für den Markteintritt wurden die Schulungsunterlagen in Abstimmung mit dem Projektteam und einem zusätzlichen externen Berater erstmalig konzipiert. Es wurden ein Video (Intro), ein Selbstlernprogramm, PowerPoint Präsentationen sowie Handbücher erstellt. Anhand dieser Unterlagen werden rund 1.700 Mitarbeiter auf das neue System vorbereitet und eingeschult um dadurch die Markteinführung des Systems zu ermöglichen.

Die Markteinführung besteht anschließend darin, dass TARGET durch die Freischaltung der IT allen Filial-Mitarbeitern in ganz Österreich zur Verfügung gestellt wird. Dies erfolgt wie geplant am 23.02.2014.[206]

[206] Vgl. Intranet, 2014, online.

Nach der Markteinführung der Phase 1 wurden die Filial-Mitarbeiter zu TARGET befragt. Die Befragung wurde durch den Innovationsmanager A beauftragt und durch das Projektteam in Form eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Jeder der rund 1.700 Mitarbeiter hatte die Möglichkeit seine Meinung zu TARGET bekannt zu geben. Die Rückmeldungen beliefen sich auf rund 5% der Befragten und waren nicht anonymisiert.[207]

Um die Auswirkung von TARGET auf die Mitarbeiter darzustellen, werden einige Rückmeldungen auf den Online-Fragebogen angeführt. Diese sind im Intranet veröffentlicht und können durch alle Mitarbeiter eingesehen werden. Die Rückmeldungen werden im Intranet mit vollem Namen des betreffenden Filialmitarbeiters gezeigt. Aus Gründen des Datenschutzes wurden die Namen der Mitarbeiter in dieser Arbeit anonymisiert.

Was sind die größten Vereinfachungen für Ihren Arbeitsalltag seit Sie mit TARGET arbeiten?

> *"Die tolle Kundenübersicht. Wenn man den Kunden aufruft, hat man sofort einen super Überblick über den Kunden und seine Produkte. Man kann auch gleich direkt mit dem Kunden alle Daten aktualisieren. Bei der Beratung führt der Fragebaum super durchs Gespräch und man kann direkt die Produkte eröffnen"*[208] *(Berater, Filiale 697)*

Was war die größte Überraschung?

> *"Dass es von Anfang an fehlerfrei funktioniert hat. Es gab nie Probleme und die Handhabung war von Anfang an sehr einfach"*[209] *(Berater, Filiale 627)*

Was war die größte Umstellung?

> *„Nichts :) Im Selbstlernprogramm waren so viele Infos, dass alles logisch war"*[210] *(Berater, Filiale 697)*

[207] Vgl. Intranet, 2014, online.

[208] Intranet, 2014, online.

[209] Intranet, 2014, online.

[210] Intranet, 2014, online.

"Die vielen verschiedenen Anwendungen auf der Startseite. Man ist gewohnt, immer alles einzeln zu öffnen. Dass das jetzt alles mit … [*TARGET*] *funktioniert, musste ich mich erst gewöhnen"*[211] *(Berater, Filiale 627)*

Wenn Sie TARGET mit 3 Wörtern beschreiben würden, welche wären das?

„Einfach, schnell, übersichtlich"[212] *(Berater, Filiale 606)*

„Es geht schneller :)"[213] *(Berater, Filiale 629)*

Diese Antworten zeigen, wie positiv das neue System aufgenommen wurde.

Darüber hinaus wurde das Selbstlernprogramm mit dem „Comenius EduMedia Siegel" in der Kategorie "Berufliche Aus- und Weiterbildung/ Erwachsenenbildung" ausgezeichnet, was die Qualität der Schulungsunterlagen nochmals wesentlich unterstreicht.[214]

Das Comenius-EduMedia-Siegel ist eine Auszeichnung für pädagogisch, inhaltlich und gestalterisch herausragende IKT-basierte Bildungsmedien (Didaktische und allgemeine Multimediaprodukte, Lehr- und Lernmanagementsysteme, kompetenzförderliche Computerspiele).[215]

5.5.2. Projektphase II

Als Vorbereitung für die Markteinführung wurde die Erstellung der Schulungsunterlagen aus der Phase 1 durch das Projektteam unverändert in sehr guter Qualität fortgeführt. Vonseiten des Innovationsmanagers B, der die zweite Projektphase leitete, gab es diesbezüglich keine weiteren Anforderungen an das Projektteam.

Die Markteinführung der Phase 2 hat wie geplant am 24.11.2014 stattgefunden.

---

[211] Intranet, 2014, online.

[212] Intranet, 2014, online.

[213] Intranet, 2014, online.

[214] Vgl. Intranet, 2014, online.

[215] Vgl. Mikuszeit, 2014, online.

Eine Befragung der Filialmitarbeiter wie in Phase 1, hat nach der Phase 2 nicht stattgefunden. Deshalb können keine Rückmeldungen der Filialmitarbeiter zu den Ergebnissen der Phase 2 angeführt werden.

5.5.3. Projektphase III

Als Vorbereitung für die Markteinführung wurden die Schulungsunterlagen durch das Projektteam erstellt. Aufgrund der Tatsache dass die Projektmitarbeiter durch den Innovationsmanager C laufend kritisch hinterfragt werden, reflektiert sich dieses selbst. Dies hat dazu geführt, dass das Konzept der Schulungsunterlagen vom Projektteam überdacht wurde.

Damit sich die Filial-Mitarbeiter optimal auf die neuen Inhalte vorbereiten können, war es angedacht, ein „Blended learning" einzuführen. „Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit ‚klassischen' Lernmethoden und -medien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining."[216]

Durch das Blended Learning Konzept sollten die Schulungsunterlagen um eine Übungssoftware und die Führungskräfte-Reflexion erweitert werden. Für die Übungssoftware werden Fallbeispiele definiert, welche durch alle Filial-Mitarbeiter durchgeführt werden müssen. Das Konzept wird durch die Überprüfung der Lerninhalte durch die jeweilige Führungskraft vervollständigt.

Die Idee zur Erweiterung des mehrstufigen Schulungskonzeptes um die Übungsumgebung und die Führungskräfte-Reflexion wurde durch das Projektteam entwickelt und durch den Innovationsmanager genehmigt. Die Umsetzung hat jedoch nicht stattgefunden, da es in der Projektphase zu einigen zeitlichen Verschiebungen gekommen ist, wodurch es nicht möglich gewesen wäre, das Konzept bis zum Markteintritt der Phase 3 umzusetzen. Aus diesem Grund

[216] Sauter, et al., 2004, S. 68.

wurden die Schulungsunterlagen wie bereits in der Phase 1 und Phase 2 erstellt und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.[217]

Die Markteinführung dieser Phase findet wie geplant am 26.05.2015 statt. Die geplanten Inhalte wurden jedoch nicht vollständig umgesetzt. Da die Markteinführung dieser Phase aktuell stattfindet, konnten die Filialmitarbeiter noch nicht zum System befragt werden.[218]

5.5.4. Projektphase IV

Die Markteinführung dieser Phase ist für 16.01.2016 geplant.[219]

5.6. Laufende Verwertung

Die laufende Verwertung bedeutet die Überleitung von TARGET in die Linienorganisation, sowie die Erweiterung der Innovation. Durch die Überführung des Projektes in die tägliche Routine, endet die Zuständigkeit des Innovationsmanagements.

Nachdem das Projekt noch nicht das Projektende erreicht hat, konnte es noch nicht in die Linie über geführt werden.

Laut Innovationsmanager C ist zu erwarten, dass die laufende Verwertung von TARGET dazu führen wird, dass rund um eine ehemalige Projektorganisation eine Linienorganisation aufgebaut werden muss. Seine Erfahrung zeigt, dass „dieses Zwischenspiel zwischen Linie und Projekt nicht funktioniert“[220], denn die Know-how Träger sind alle im Projekt und die Linie sieht bis zum Projektende keine Notwendigkeit dahingehend Wissen aufzubauen. Zusätzlich betont Innovationsmanager C, dass man sich als Innovationsmanager des Problems durchaus bewusst ist, aber nicht in der Position ist um die Struktur der Bank AG so zu beeinflussen, dass die Organisation verändert wird.[221]

[217] Vgl. Intranet, 2014, online.

[218] Vgl. Intranet, 2014, online.

[219] Vgl. Intranet, 2014, online.

[220] Edlinger, Interview 2, 2015, S. 10.

[221] Vgl. Edlinger, Interview 2, 2015, S. 10.

In diesem Kapitel wurde anhand des Projektes TARGET der Innovationsprozess der Bank AG ausführlich dargestellt, sowie auf die Führungsverhalten von drei unterschiedlichen Innovationsmanagern ausführlich eingegangen. Die Projektergebnisse wurden anhand der unterschiedlichen Phasen dargestellt, dadurch wurde der Innovationserfolg erkennbar.

Im folgenden Kapitel erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse aus der Theorie und Empirie. Ziel dieses Kapitels ist es auch, Maßnahmen für Innovationsmanager zur Optimierung des Innovationsprozesses sowie zur Optimierung der Führung von Mitarbeitern darzustellen.

„Seien Sie immer offen für Neues.
Suchen Sie die Veränderung.
Nur wenn Sie Ihre Ansichten und Gedanken ständig überprüfen,
werden Sie Fortschritte machen.“

(Dale Carnegie)

6. Zusammenführung Theorie & Empirie

Die Innovation TARGET zur Umsetzung der Unternehmensstrategie ist verbunden mit enorm hohem Zeit- und Kostenaufwand. Auch unter diesem Gesichtspunkt scheint es sinnvoll, am Ende der Masterarbeit die Theorie mit der Praxis/ Empirie zusammenzuführen, um dadurch konkrete Handlungsfelder zu erkennen und aufzuzeigen. Sowohl Handlungsfelder, die eine Optimierung im Innovationsprozess ermöglichen, aber auch Handlungsfelder die in den einzelnen Phasen des Projektes durch die Führung von Mitarbeitern durch die unterschiedlichen Innovationsmanager entstehen und zur Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung relevant sind, sollen untersucht werden. Von Interesse sind dabei vor allem die Optimierungsmöglichkeiten in diesen Feldern, um so Führung zu ermöglichen, die zu gesteigerter Innovationsleistung führt.

6.1. Innovationsprozess

In diesem Kapitel wird der Innovationsprozess der Bank AG dem Innovationsprozess von Hauschildt gegenübergestellt.[222] Abschließend werden aus den Ergebnissen und Erkenntnissen dieser Gegenüberstellung Maßnahmen zur Optimierung für Innovationsmanager der Bank AG abgeleitet.

[222] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21f.

6.1.1. Ergebnisse aus dem Innovationsprozess

In der **Initialphase** des Prozesses wurde aufgrund der Unternehmensstrategie der Bank AG die Initiative zur Entwicklung und Implementierung eines neuen IT-Systems für den Filialvertrieb ausgelöst. Es wurde somit das Interesse geweckt, sich intensiver mit der speziellen Thematik auseinanderzusetzen. Nächste Schritte wurden vom Vorstand durch die Benennung eines Verantwortlichen gesetzt (siehe Kapitel „5.1 Initialphase“).

Laut Hauschildt geht es in dieser Phase vor allem darum, sich mit möglichst vielen Auslösern für erfolgsversprechende Innovationen zu beschäftigen. Auslöser können seines Erachtens z.B. Kunden, Mitarbeiter, und Medien, sein.[223]

In der **Ideenphase** wurde durch den Innovationsmanager A der Bank AG ein Arbeitsteam gegründet, welches die Initiative des Vorstands aufgegriffen hat, um eine Idee zu entwickeln. Die unterschiedlichen Perspektiven des Arbeitsteams haben dazu geführt, ein umfassendes IT-System zu entwickeln, welches in den Prozessen, den Produkten sowie im sozialen und organisatorischen Bereich der Bank AG wesentliche Veränderung mit sich bringt (siehe Kapitel „5.2 Ideenphase“).

Die Ideengenerierung wurde durch den Innovationsmanager A nicht anhand eines systematischen Prozesses durchgeführt. Lt. Hauschildt, führt ein systematischer Prozess jedoch dazu, durch diverse Kanäle möglichste viele Ideen zu generieren.[224]

Der Prozess zur **Ideenbewertung und Ideenauswahl** ist in der Bank AG nur geringfügig etabliert. Dies wird dadurch deutlich, dass die Idee anhand des Grobkonzeptes durch die IT auf die Machbarkeit überprüft, die Wirtschaftlichkeit jedoch nicht evaluiert wurde. Auf Basis der IT und der Präsentation des Konzepts durch den Innovationsmanager hat der Vorstand den Projektauftrag erteilt (siehe Kapitel 5.3 „Ideenbewertung und Ideenauswahl“).

[223] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 19.

[224] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 19f.

Lt. Hauschildt hat eine Ideenbewertung und Ideenauswahl jedoch unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen um eine ganzheitliche Betrachtung zu ermöglichen.[225]

Die **Projektdurchführung** erfolgt in der Bank AG auf Basis des Projektmanagement-Prozesses. Im Projektstart wurden die Projektziele und -leistungen, die Projekttermine, die Projektressourcen sowie die Projektkosten geplant. Projekterträge sowie die Projektrisiken wurden jedoch nicht berücksichtigt. Die Projektkoordination sowie das Projektcontrolling wurden entsprechend dem Projektmanagement-Prozess eingeführt und während der gesamten Projektlaufzeit stringent eingehalten. Mögliche Projektdiskontinuitäten wurden nicht vorausschauend geplant, sondern bei Bedarf intuitiv gehandhabt. Marketingmaßnahmen wurden in der Planung sowie im Projektverlauf nicht berücksichtigt. Das Projekt endet voraussichtlich 2016. Somit ist eine Evaluierung des Projektabschlusses noch nicht möglich (siehe Kapitel „5.4 Projektdurchführung“).

Hauschildt bezeichnet die Projektdurchführung auch als Umsetzungsphase. Er betont, dass in dieser Phase die ausgewählte Idee entwickelt wird, und dass Beobachtungen und Forschungsergebnisse aus der Projektdurchführung in der laufenden Tätigkeit zu berücksichtigen sind.[226]

Die **Markteinführung** erfolgt dadurch, dass TARGET den Filialmitarbeitern in mehreren Phasen zur Verfügung gestellt wird. Die Filialmitarbeiter werden durch Schulungsunterlagen und strukturierte Kommunikationsmaßnahmen auf die neue Anwendung vorbereitet. Darüber hinaus werden jedoch keine Marketingmaßnahmen durchgeführt (siehe Kapitel „5.5 Markteinführung“).

Laut Hauschildt beginnt die Markteinführung durch die Verfügbarkeit der Innovation am Markt.[227]

Die **laufende Verwertung** der Innovation hat noch nicht stattgefunden. Jedoch ist laut Aussage des Innovationsmanager 3 zu erwarten, dass die Überleitung des Projektes in die

[225] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 20.

[226] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 20.

[227] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 20.

Linienorganisation problematisch verlaufen wird, da seines Erachtens die Organisation nicht darauf ausgerichtet ist, Know-how in der Linie aufzubauen, um die laufende Betreuung sowie Weiterentwicklung von TARGET zu gewährleisten (siehe Kapitel 5.6 „Laufende Verwertung“).

Laut Hauschildt endet nach Überleitung des Projektes in die laufende Verwertung die Zuständigkeit des Innovationsmanagers.[228]

6.1.2. Empfohlene Maßnahmen zur Optimierung des Innovationsprozesses für den Innovationsprozess

Im Hinblick auf den aktuellen Innovationsprozess der Bank AG unter Berücksichtigung der Theorie nach Hauschildt, ergeben sich somit mehrere Empfehlungen für den Innovationsmanager der Bank AG.

Diese Maßnahmen werden zur Umsetzung in den einzelnen Innovationsphasen empfohlen:

Für die **Initialphase** ist durch den Innovationsmanager der Bank AG sicherzustellen, dass die Initiative für eine Innovation durch mehrere Auslöser wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, Medien, ermöglicht und wahrgenommen wird und nicht wie geschehen, ausschließlich durch den Vorstand. Dadurch wird eine größere Anzahl an unterschiedlichsten Initiativen für erfolgsversprechende Innovation möglich.

Für die **Ideenphase** ist durch den Innovationsmanager der Bank AG die Etablierung eines systematischen Prozesses zur Ideengenerierung vorzunehmen, welcher bislang nicht vorhanden war. Ein systematischer Prozess wird die Bank AG in der Entdeckung und Weiterentwicklung von möglichen Lösungsansätzen durch unterschiedliche Kanäle unterstützen.

Für die **Ideenbewertung und Ideenauswahl** ist durch den Innovationsmanager der Bank AG eine strukturierte Vorgehensweise zu wählen, welche bislang nicht umgesetzt wurde. Diese führt dazu, dass einerseits die Bewertung auf Basis der Wirtschaftlichkeit, Machbarkeit und der Unternehmensstrategie erfolgt und dass Entscheidungen transparent und nachvollziehbar

[228] Vgl. Hauschildt, 1997, S. 21.

werden. Es ist im Prozess zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Perspektiven in der Bewertung ermöglicht werden, um darauf aufbauend die Auswahl eines konkreten Lösungsansatzes vornehmen zu können.

Für die **Projektdurchführung** sind durch den Innovationsmanager der Bank AG zusätzlich zum aktuellen Prozess Projektdiskontinuitäten einzuplanen. Dies war bislang nicht der Fall. Lt. Gareis führt ein geplanter Prozess bei einer eintretenden Projektdiskontinuität zur Limitierung des möglichen Schadens bzw. Optimierung der möglichen Potenziale. Im aktuellen Planungsprozess wurden Marketingmaßnahmen ebenso nicht geplant. Lt. Gareis kann durch eine entsprechende Kommunikation die Qualität der inhaltlichen Ergebnisse und die Akzeptanz sichergestellt werden.

Für die **Markteinführung** ist durch den Innovationsmanager der Bank die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen für Mitarbeiter und Kunden sicher zu stellen, um dadurch vorab den Nutzen der Innovation zu verdeutlichen und eine positive Grundhaltung zu ermöglichen. Derartige Kommunikationsmaßnahmen wurden bislang nicht gesetzt. Durch Akzeptanz für Veränderung beim Kunden und Mitarbeiter wird die Innovation zu mehr Erfolg führen.

Für die **laufende Verwertung** der Innovation ist durch den Innovationsmanager der Bank AG die Entwicklung einer Organisation zu fördern, die es ermöglicht, Projekte in die Linie zu überführen. Hier gab es bislang Defizite. Dadurch wird in der Linie das Bewusstsein für TARGET zeitnah geschaffen. Es kommt zu keiner organisatorischen Überforderung und der laufende Prozess der Weiterentwicklung wird durch die Linie sichergestellt.

Werden diese empfohlenen Maßnahmen durch Innovationsmanager in der Bank AG umgesetzt, so kann dies zu einem strukturierten Innovationsprozesses werden, der unterstützend und innovationsfördernd ist, damit aus einem ersten Gedanken eine Neuerung entsteht.

Darüber hinaus hat der Innovationsmanager der Bank AG durch Führung einen weiteren wesentlichen Einfluss auf Innovation. Dieser Einfluss wird im folgenden Kapitel zusammengefasst.

6.2. Einfluss der Führung auf Innovation

Um den Einfluss der Führung auf Innovation sichtbar zu machen, werden eingangs die Ergebnisse aus den einzelnen Projektphasen nochmals komprimiert dargestellt und der Theorie aus dem Kapitel 3 „Einflussfaktoren der Führung auf Innovation“ gegenübergestellt. Auf Basis der Ergebnisse wird das Führungsverhalten der unterschiedlichen Innovationsmanager betrachtet um dadurch die Auswirkungen der Führung auf das Ergebnis aufzuzeigen. Abschließend werden Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die zur Optimierung des Führungsverhaltens der Innovationsmanager in der Bank AG dienen könnten.

6.2.1. Ergebnisse durch Führung – Projektphase I

Die Projektphase 1 wurden durch den Innovationsmanager A geleitet. Durch seine Führung wurden umfangreiche Prozessinnovationen, soziale Innovation und Produktinnovation geschaffen. Dies zeigen die folgenden Inhalte.

Durch die Entwicklung der Arbeitsabläufe, die Schaffung von Übersichten welche eine strukturierte Vorbereitung auf Kundentermine ermöglichen, sowie die Entwicklung von neuen Prozessen (wodurch es noch einfacher wurde auf die Kundenbedürfnisse einzugehen), wurden **Prozessinnovationen** geschaffen (siehe Kapitel 5.4.7.9 „Ergebnisse“).

Diese Prozessinnovationen wirken sich wesentlich auf den Arbeitsalltag der rund 1.700 Filialmitarbeiter aus. Wie die Markteinführung belegt, schafft diese Änderung eine deutliche Verbesserung der Zufriedenheit und Motivation der Filialmitarbeiter. Somit wurde auch eine **soziale Innovation** geschaffen (siehe Kapitel 5.6 „Laufende Verwertung“).

Das neue IT-System beeinflusst darüber hinaus die Produktberatungs-Empfehlungen für die Kunden. Dies betrifft den Großteil der 1,6 Millionen Kunden der Bank AG. Somit ist eine **Produktinnovation** gegeben (siehe Kapitel 5.4.7.9 „Ergebnisse).

Das **Führungsverhalten** des Innovationsmanagers A ist geprägt durch eine gute Balance zwischen Führung und Freiraum, sowie durch strukturierte Prozesse (siehe Kapitel „5.4.7.5 Führung“) und kann wie folgt zusammengefasst werden:

Team: Der Innovationsmanager A genießt es, wenn Aufgaben ohne sein Zutun erledigt werden. Deutlich wird dies unter anderem darin, dass er anhand der Arbeitsergebnisse den Reifegrad seines Teams erkennt und entsprechend führt. Bei Bedarf bringt er sein Wissen und seine Erfahrung aktiv ein. Dadurch unterstützt er die Mitarbeiter dabei, ihren Reifegrad zu verbessern. Informationen, die für den Zielsetzungs- und Richtungsfindungsprozess erforderlich sind, gibt er aktiv weiter. Probleme von außen werden durch den Innovationsmanager gesteuert, sodass das Projektteam sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren kann. Durch die Schaffung dieses positiven Arbeitsumfeldes sind die Mitarbeiter motiviert und inspiriert. Dies wird einerseits durch die Bereitschaft Überstunden zu leisten, aber auch durch die gute Qualität der Ergebnisse ersichtlich. Durch die partizipative Führung trägt der Innovationsmanager A positiv zur Teamentwicklung bei, wodurch gemeinsam Ziele erreicht werden, die größer sind als jene, die jeder Einzelne erreichen könnte (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Kommunikation: Der Innovationsmanager A stellt sich auf seinen Gesprächspartner ein, könnte die unterschiedlichen Dimensionen der Kommunikation laut dem Kommunionsmodell von Schulz von Thun jedoch vermehrt nutzen. Der Innovationsmanager A bezeichnet das Projektteam als engagiert, motiviert und sehr nett,[229] was zeigt, dass er die Ebene des Selbstausdrucks sehr stark wahrnimmt. Durch die Aussage, dass man mit dem Projektteam sehr viel Spaß haben kann,[230] bestätigt er auch die Wahrnehmung der Beziehungsebene. Die Sachebene und Appellebene treten eher in den Hintergrund. Durch die Kommunikation auf der Beziehungsebene vermittelt er den Teammitgliedern das Gefühl, das ihnen Fragen nicht peinlich sein müssen, was eine positive Entwicklung des Individuums fördert (siehe Kapitel „5.4.7 Projektphase I“).

Führung: Der Innovationsmanager A zeigt einen sehr ausgewogenen Umgang mit Führung. Er erkennt durch die enge Zusammenarbeit mit dem Projektteam die Stärken seiner Mitarbeiter

[229] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 2.

[230] Vgl. Edlinger, Interview 1, 2015, S. 2.

und kann diese dadurch gezielt einsetzen. Er gibt eine klare Richtung vor, lässt dem Team anschließend aber sehr viel Freiraum (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Konflikte: Bei auftretenden Konflikten werden durch den Innovationsmanager A Kompromisse bevorzugt, was nicht zwingend dazu führt, diese Chancen für Entwicklung zu nutzen. Zur Lösung der Konflikte, die sich aufgrund der Ressourcen ergeben, wird durch den Innovationsmanager A vorgeschlagen, Innovationsmanager und mittleres Management im Unternehmen zentral vorzuhalten (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Der Innovationsmanager A ist sich der Komplexität der Organisation bewusst und schafft durch die gezielte Einbindung von externen Ressourcen/ Wissensträgern einen fachlichen und organisatorischen Mehrwert im Projekt. Die unterschiedlichen Interessen und Perspektiven werden berücksichtigt, indem in der Projekttätigkeit eine gute und regelmäßige Interaktion zwischen Team, Projektleiter und Management stattfindet (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Organisation: Mit der Komplexität in der Organisation geht der Innovationsmanager A sehr gut um. Es gelingt ihm, durch das Integrieren der Know-how Träger aus der Linie die Vorteile der Projektorganisation zu nutzen (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Projektmanagement: Der Innovationsmanager A gibt seinem Team durch strukturiertes Projektmanagement ein hohes Maß an Struktur und Sicherheit. Er führt Projekte schematisch und strukturiert und ermöglicht es dadurch seinem Projektteam, Aufgaben gezielt unter Einhaltung der Vorgaben abzuarbeiten. Der Innovationsmanager A gibt dem Projektteam Freiraum, schreitet aber ein, wenn Handlungsbedarf besteht. Personalknappheit wird durch ihn zeitnah erkannt und durch Unterstützung des Vorstandes umgehend gelöst (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

Kreativität: Kreative Methoden werden von Innovationsmanager A nicht verwendet. Durch die umsichtige Zusammensetzung des Teams wird jedoch ein positives Arbeitsumfeld geschaffen, welches Kreativität ermöglicht (siehe Kapitel 5.4.7 „Projektphase I“).

6.2.2. Ergebnisse durch Führung – Projektphase II

Die Projektphase 2 wurde durch den Innovationsmanager B geleitet. Durch seine Führung wurden eine umfangreiche Prozessinnovation sowie eine organisatorische Innovation geschaffen. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

Durch die Einführung des integrierten Produktabschlusses wurde eine umfangreiche **Prozessinnovation** geschaffen. Der Beratungs- und Verkaufsprozess wird durch das neue IT-System strukturierter und schneller durchgeführt. Dies wirkt sich einerseits auf den Filialmitarbeiter, aber auch auf den Kunden aus. Der Kunde wird dadurch schneller und effizienter beraten (siehe Kapitel 5.4.8.9 „Ergebnisse“).

Durch die schnellere Beratungstätigkeit werden mehr Beratungen pro Tag möglich. Die damit verbundene Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen führt zu einer **organisatorischen Innovation**. Nicht zuletzt deswegen trägt diese Innovation wesentlich zur Wertschöpfung der Bank AG bei (siehe Kapitel 5.4.8.9 „Ergebnisse“).

Das **Führungsverhalten** dieses Innovationsmanagers ist geprägt durch freundschaftlichen Umgang, hoher sozialer Kompetenz und sehr viel Freiraum für die Teammitglieder (siehe Kapitel 5.4.8 „Projektphase II“) und kann wie folgt zusammengefasst werden:

Team: Das Projektteam wird durch den Innovationsmanager B als extrem zielstrebig, als Querdenker und sehr leistungsorientiert bezeichnet. Durch diese Aussage wird deutlich, dass bei ihm die Sachebene in der Kommunikation sehr stark ausgeprägt ist. Der feinfühlige Umgang mit der Entscheidung über die Nachfolgerregelung zeigt aber auch, das Vertrauen im Gespräch entsteht, sowie dass die weiteren Dimensionen der Kommunikation durch den Innovationsmanager B bewusst wahrgenommen und genutzt werden, was sich positiv auf die Entwicklung des Teams auswirkt (siehe Kapitel 5.4.8 „Projektphase II“).

Kommunikation: Der Innovationsmanager B hat ein ausgeprägtes und ausgeglichenes Kommunikationsverhalten und stellt sich in der Kommunikation auf seinen Gesprächspartner ein. Es ist ihm wichtig, in sein Gegenüber „reinzuhören“ und anhand von Gesprächen Potentiale und Bedürfnisse zu erkennen (siehe Kapitel 5.4.8 „Projektphase II“).

Konflikte: Treten Konflikte auf, werden diese durch den Innovationsmanager B beobachtet und bei Bedarf durch Einzel- und Teamgespräche zur Lösung beigetragen. Er hält fest, dass das gemeinsame Interesse für ihn stets im Vordergrund steht (siehe Kapitel „5.4.8 Projektphase II“).

Führung: Durch die kooperative Führung ist es schwieriger, die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und diese entsprechend zu nutzen. Dies liegt daran, dass nicht miteinander gearbeitet wird, sondern das Team dem Innovationsmanager berichtet. Die fachliche Richtung im Projekt wird federführend durch das Team erarbeitet. Aus diesem Grund ist es für den Innovationsmanager auch schwierig, Aufgaben zu hinterfragen. In der Zielsetzung des Projektes, sowie der Richtungsfindung ist das Team federführend (siehe Kapitel „3.5 Führung“).

Der renommierte deutsche MIT-Forscher und Berater Otto Scharmer beschreibt in seinem Buch „Theorie U, Von der Zukunft her führen“, eine zeitgemäße Führungsmethode. Er sieht die Herausforderung in der kooperativen Führung darin, im richtigen Ausmaß zu delegieren. Und auch wenn Führung den Mut verlangt, weniger zu sagen und damit die Aufmerksamkeit des Betrachters zurück zum Ursprungsort und nicht (nur) auf das fertige Ergebnis des schöpferischen Prozesses zu wenden, so ist es doch wichtig, zu führen.[231]

Organisation: Das Führungsverhalten des Innovationsmanagers B wirkt sich auf die Komplexität in der Organisation weniger optimal aus, denn seine Führung führt dazu, dass der Entscheidungsspielraum des Innovationsmanagers sehr gering ist. Der Innovationsmanager B hat erkannt, dass Konflikte zwischen Projekt und Linie aufgrund veralteter Strukturen auftreten. Veraltete Strukturen sind insofern problematisch, als die Ausrichtung, die Führung in alten Strukturen und Prozessen, die auseinander- und zusammenbrechen, wählen soll, schwer zu bestimmen ist.[232]

Um die Rolle des Entwicklers, Begleiters und als Vorbild einzunehmen, braucht es laut Innovationsmanager B sehr viel persönliche Größe. Erst durch diese Größe wird es möglich das

[231] Vgl. Scharmer, 2013, S. 98.

[232] Vgl. Scharmer, 2013, S. 102.

Team zu führen, zu gestalten, zu entwickeln und das Projekt optimal in die Organisation einzugliedern.[233]

Projektmanagement: Es wird in der Projektarbeit ersichtlich, dass der Innovationsmanager B die Methoden des Projektmanagements nicht intensiv anwendet.

6.2.3. Ergebnisse durch Führung – Projektphase III

Die Projektphase 3 wurde durch den Innovationsmanager C geleitet. Durch seine Führung wurden eine Produktinnovation sowie zwei geringfügige Prozessinnovationen geschaffen. Dies wird im folgenden Kapitel nochmals verdeutlicht.

In der dritten Projektphase wurde das 1.000 EUR Startlimit eingeführt. Dieses Produkt ermöglicht es Neukunden, durch Beantwortung einiger strukturierter Fragen einfach einen Überziehungsrahmen auf dem Girokonto zu erhalten. Durch diese Entwicklung wurde eine **Produktinnovation** geschaffen (siehe Kapitel 5.4.9.9 „Ergebnisse“).

Zusätzlich wurden Prozesse für den Promotion Code sowie für den „zweiten Kunden“ in das IT-System implementiert. Diese **Prozessinnovationen** wirken sich geringfügig auf die Filialmitarbeiter aus (siehe Kapitel 5.4.9.9 „Ergebnisse“).

Aufgrund dieser Projektergebnisse kann festgehalten werden, dass es im gesamten Projektverlauf in der Projektphase 3 zur geringsten Innovation gekommen ist.

Das **Führungsverhalten** welches zu diesem Ergebnis geführt hat, ist geprägt durch Autorität, möglicherweise durch Angst, durch kontroverse Diskussionen sowie durch einen rein sachlichen Umgang (siehe Kapitel 5.4.9 „Projektphase III“) und kann wie folgt zusammengefasst werden:

Team: Das Führungsverhalten von Innovationsmanager C trägt nicht wesentlich zur Teamentwicklung bei. Dies wird durch die Aufspaltung des Teams ersichtlich. Der eine Teil des Teams ist motiviert und nimmt die Herausforderung der starken Führung und der laufenden

[233] Vgl. Edlinger, Interview 3, 2015, S. 10.

Interaktion an, der andere Teil des Teams nimmt sich bewusst zurück, um Diskussionen zu entgehen. Dadurch können Interessen und Perspektiven durch den Innovationsmanager nur teilweise erkannt und berücksichtigt werden (siehe Kapitel 5.4.9 „Projektphase III“).

Kommunikation: Kommunikation ist bei Innovationsmanager C immer sachlich, kontrovers und fordernd. Aufgrund des Festhaltens an seiner Autorität fällt es dem Innovationsmanager C schwer, sich auf das Gegenüber in allen Dimensionen der Kommunikation einzustellen. Das Projektteam wird durch ihn als ambitioniert, fleißig und manchmal nicht ganz in der Breite des Horizonts denkend, beschrieben. Die Sachebene und die Apellebene stehen in seiner Kommunikation im Vordergrund. Dies wird in der Zusammenarbeit mit seinem Team stets deutlich. Durch die autoritäre Art fällt es dem Innovationsmanager C schwer, Vertrauen zu geben und zu nehmen. Das Team wird von Innovationsmanager C in intensiven Gesprächen dazu aufgefordert, immer noch einen Schritt weiter zu denken. Dies wird vom Team jedoch als Verpflichtung wahrgenommen, an die ohne Freude und Leichtigkeit herangegangen wird. (siehe Kapitel „5.4.9 Projektphase III“).

Konflikte: Konflikte treten nicht im Team, sondern an den Schnittstellen zu anderen Bereichen auf. Der Innovationsmanager C greift diese gerne auf und führt systematisch Lösungen herbei. Fehler werden toleriert, sofern sich der Projektmitarbeiter dazu bekennt (siehe Kapitel 5.4.9 „Projektphase III“).

Führung: Die Führung besteht darin, dass durch den Innovationsmanager C die Ergebnisse immer kritisch hinterfragt werden, um dadurch die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Durch den kritischen Umgang und dessen autoritäres Verhalten kann seine Führung bei den Teammitgliedern teilweise Angst auslösen. Auf die individuellen Bedürfnisse sowie auf den Reifegrad der Mitarbeiter wird durch den Innovationsmanager C nicht gezielt eingegangen (siehe Kapitel 5.4.9 „Projektphase III“).

Organisation: Das Führungsverhalten des Innovationsmanagers C trägt dazu bei, dass das Projekt relativ gut in die Organisation eingegliedert wird. Die systemübergreifenden Abhängigkeiten werden genutzt um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Wie die Erfahrung von C zeigt, sind bei Projektende Konflikte in der Organisation zu erwarten. Die Verantwortung zur Lösung dieses Konflikts verortet Innovationsmanager C jedoch beim Management.

Projektmanagement: Die Stärken des Führungsverhaltens von Innovationsmanager C liegen im Projektmanagement und somit darin, eine klare Richtung vorzugeben, die Durchführung der Anweisungen zu kontrollieren, sowie Wissen und Erfahrung laufend in das Projekt einzubringen. Diese zentralen Punkte sind wesentlich für den Erfolg des Projektes. Darüber hinaus wäre es aber auch wichtig, die Mitarbeiter in die laufenden Prozesse verstärkt einzubinden. Denn auch wenn ständig Input gefordert wird, so wird dieser nur gegeben, wenn die Mitarbeiter motiviert und inspiriert sind. Motivation und Inspiration werden im Team aufgrund der autoritären Führung jedoch nicht deutlich sichtbar.

6.2.4. Auswirkungen der Führung auf den Innovationserfolg

Festgestellt werden kann, dass es bei einem gleichbleibenden Projektteam sowie bei gleichbleibenden organisatorischen Rahmenbedingungen trotz unterschiedlicher Führung immer zu Innovation gekommen ist.

Herausgestellt hat sich, dass in der Projektphase, 1 also durch Führung mit einer guten Balance zwischen Führung und Freiraum, sowie durch strukturierte Prozesse, mehrere Prozessinnovationen, sowie soziale Innovation und Produktinnovation erreicht wurde. Im Vergleich zu den Ergebnissen der anderen Projektphasen sind dies die umfassendsten Entwicklungen/ Neuerungen, welche sich auf die Bank AG enorm auswirken (siehe Kapitel 5.4.7.9 „Ergebnisse“).

Die Projektphase 2 hingegen, hat durch eine Führung mit freundschaftlichem Umgang, hoher sozialer Kompetenz und sehr viel Freiraum, eine umfassende Prozessinnovation sowie eine organisatorische Innovation geschaffen. Die Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozess der Bank AG sind deutlich. Die Innovation hat aber auf die Bank AG wesentlich weniger Einfluss als jene der Projektphase 1 (siehe Kapitel 5.4.8.9 „Ergebnisse“).

Die Projektphase 3 wiederum hat durch Führung, welche geprägt ist durch Autorität, durch mögliche Angst, durch kontroverse Diskussionen sowie durch einen rein sachlichen Umgang, eine Produktinnovation sowie zwei geringfügige Prozessinnovationen geschaffen, die sich nicht wesentlich auf die Bank AG auswirken (siehe Kapitel 5.4.9.9 „Ergebnisse“).

Die Tatsache, dass durch jede Führung Innovation geschaffen wurde – wenn auch keineswegs in dem selben Ausmaß – könnte darauf zurückzuführen sein, dass die drei Innovationsmanager abgesehen vom persönlichen Führungsmodell (kooperativ/ beratend/ autoritär) ähnliche Muster in der Führung im Hinblick auf Projektmanagement, beim Umgang mit Konflikten, sowie dem Umgang mit Organisationsstrukturen aufweisen.

Eine weitere – wenn auch nicht positive Gemeinsamkeit – besteht darin, dass z.B. Kreativmethoden nicht eingesetzt werden, oder dass in der Führung stets die Person des Führenden im Mittelpunkt steht, und nicht der zu Führende. Die Kunst innovativer Führung könnte aber darin bestehen, die Personen individuell zu führen.

Die Summe der Ergebnisse aus der Untersuchung führen durch die Gegenüberstellung mit der Theorie aus dem Kapitel 3 „Einflussfaktoren der Führung auf Innovation“ zu Handlungsempfehlungen für Innovationsmanager der Bank AG. Dies jedoch unter der Einschränkung, dass aufgrund des unterschiedlichen Führungsverhaltens nicht jede Empfehlung gleichermaßen für den einzelnen Führenden relevant ist.

6.2.5. Optimierungsvorschläge zur Führung von Innovation in der Bank AG

Die folgenden Maßnahmen könnten zur Veränderung der Einstellung der jeweiligen Innovationsmanager und ihres Verhaltens zur Zielerreichung relevant sein, wodurch sich das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern verbessern könnte.

Diese bewusst gesetzten Maßnahmen werden empfohlen:

Für den Umgang mit dem **Team** wird dem Innovationsmanager eine laufende Zusammenarbeit empfohlen, da dadurch die Entwicklungsstufe des Teams und auch der Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen werden kann. Durch die bewusste Wahrnehmung kann der Innovationsmanager wesentlich zur Teamentwicklung sowie zur Entwicklung des Einzelnen beitragen, um durch eine positive Entwicklung der Fähigkeiten die Leistungskurve des Teams enorm zu steigern.

In der **Kommunikation** wird dem Innovationsmanager empfohlen, sich auf die Sprache des Mitarbeiters einzustellen. Emotionen und Reaktionen sind bewusst wahrzunehmen und darauf

aufbauend in Interaktion zu treten um durch deutliche Kommunikation und aktives Zuhören eine Vertrauensbasis zu schaffen. Wichtig ist es, auch Kommunikation mit jenen zu suchen, deren Sichtweisen sie nicht teilen. Auch wenn diese Kommunikation Zeit- und Energieaufwand bedeutet, so kann diese durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen zur Erreichung der Ziele führen.

Im Hinblick auf **Konflikte**, wird den Innovationsmanagern empfohlen, nicht nur auf offensichtliche Konflikte zu reagieren. Auch gegensätzliche Interessen und seelische Vorgänge, die weniger bedrohlich auf den Innovationsmanager wirken, können Mitarbeiter in Ihrer täglichen Arbeit negativ beeinflussen. Als Innovationsmanager können sie dazu beitragen, Konflikte frühzeitig aufzulösen und dadurch Vertrauen gewinnen und durch eine Vorbildfunktion zur positiven Stimmung und Entwicklung im Projektteam beitragen.

Dem Innovationsmanager wird empfohlen, **Fehler** immer gezielt anzusprechen. Dies zeigt, dass die Arbeit der Mitarbeiter bewusst wahrgenommen wird. Wenn Fehler auftreten, ist es für den Innovationsmanager wichtig, den Mitarbeiter durch das Setzen oder Vereinbaren von Zielen sowie durch laufende Erfolgskontrollen zu führen. Durch einen offenen Umgang, durch Vorbildwirkung und durch den Einsatz von geeigneten Methoden, ist dem Mitarbeiter zu vermitteln, wie man mit **Rückschläge** am besten umgehen kann. Die 7 Schritte der Resilienz sind dabei eine hilfreiche Methode, die das Team dabei unterstützen, Fehler und Rückschläge als Entwicklungsmöglichkeit nutzen zu können.

In der **Führung** des Projektteams wird dem Innovationsmanager empfohlen, nicht sich selbst im Vordergrund der Führung zu sehen, sondern den Mitarbeiter. Es geht somit nicht darum, ob der Führungsstil des Innovationsmanagers autoritär oder kooperativ ist, sondern es geht darum zu erkennen, welchen Führungsstil der Mitarbeiter braucht. Dies wird möglich, wenn der Innovationsmanager den Mitarbeiter bewusst wahrnimmt und dadurch individuelle Führung möglich wird.

Auch wenn die **Organisation** in alten Mustern und Kulturen stark verankert ist, so wird dem Innovationsmanager empfohlen, es zu versuchen, durch Agieren und Kommunizieren Hierarchien aufzubrechen und Strukturen zu verändern, um dadurch in der Organisation neue Kulturen und Werte zu schaffen, die im Unternehmen Raum für Innovation geben.

Im **Projektmanagement** wird dem Innovationsmanager empfohlen, alle Phasen des Projektmanagement-Prozess in der Planung zu berücksichtigen. Marketing ist auch bei internen Innovationen, die sich ja bekanntlich auch auf die Kunden auswirken, nicht zu unterschätzen. Durch die Planung von Diskontinuitäten und einen gezielten Umgang damit, wird dem Projektteam mehr Struktur gegeben und dadurch in der Arbeit eine höhere Qualität in kürzerer Zeit ermöglicht.

Um **Kreativität** zu ermöglichen und zu fördern, wird dem Innovationsmanager empfohlen, unterschiedliche Kreativitätsmethoden einzusetzen. Es gibt eine Vielzahl von bewährten Methoden, die das Projektteam in den unterschiedlichen Aufgaben dabei unterstützen können, kreativ zu sein. Der Innovationsmanager sollte sich im Kreativitätsprozess von Hierarchien lösen und seinem Team Freiraum zum Denken geben, damit Kreativität gedeihen kann, die zu Innovation führt.

Werden diese Maßnahmen durch den Innovationsmanager in der Führung der Mitarbeiter berücksichtigt, so kann eine höhere Geschwindigkeit und verbesserte Qualität der Innovation erreicht werden.

„Wenn du die Absicht hast,
dich zu erneuern,
tu es jeden Tag.“

(Konfuzius)

7. Resümee

Schumpeter bezeichnet Innovation als eine „schöpferische Zerstörung“ oder aber auch als eine „kreative Zerstörung“ des Alten.[234] Umso wichtiger ist es, dass Innovationstätigkeit im Unternehmen zu einer bewussten Entscheidung durch das Management wird und dass die Verankerung einer innovativen Kultur – durch Prozesse, Methoden und Führung – die Voraussetzung ist, für den erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmens.

Um zu erkennen, durch welche Führung Innovation entstehen kann, wurde im Rahmen dieser Masterarbeit eine Untersuchung durchgeführt. Diese Untersuchung hat ergeben, dass in der Bank AG durch jede Führung ein gewisses Maß an Innovation entsteht. Dennoch wurde deutlich, dass durch Führung mit einer guten Balance zwischen Führung und Freiraum, sowie durch die Nutzung von strukturierten Prozessen die umfassendste Entwicklung/ Neuerung erreicht wurde, welche sich auf das Unternehmen enorm auswirkt.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass alle Befragten im Führungsverhalten ähnliche Verhaltensmuster aufweisen: Es werden z.B. Kreativ-Methoden von keinem der Innovationsmanager eingesetzt, oder die Tatsache, dass in der Führung stets die Person des Führenden im Mittelpunkt steht und nicht der zu Führende.

Auf Basis der Zusammenführung der Untersuchung und der Theorie haben sich somit für den Innovationsmager für die Führung der Mitarbeiter zur Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung Optimierungsvorschläge ergeben, durch deren Umsetzung in Zukunft durch Führung mehr Innovation entstehen könnte.

[234] Vgl. Achleitener, 2015, online.

Zusätzlich wurde durch die Untersuchung ersichtlich, dass in der Bank AG ein Innovationsprozess stattfindet, dieser aber nicht gänzlich ausgereift ist. Durch den Einsatz spezieller Methoden in den unterschiedlichen Phasen des Prozesses wäre es möglich, Innovation gezielt zu fördern. Optimierungsvorschläge für den Prozess wurden aufgezeigt.

In dieser Arbeit liegt das Augenmerk auf dem Einfluss von Führungskräfte auf den Innovationsprozess. Die Rolle der Geführten im Innovationsprozess in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses zu stellen, wäre ein interessanter Ansatz für weiterführende Forschung.

8. Literaturverzeichnis

Bauer, W. (2014): Trendstudie Bank & Zukunft 2014: Transformation der Banken – Neue Wege zu Innovation und Wachstum, Fraunhofer Verlag, Stuttgart

Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung: Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, Gabler Verlag; Auflage: 4, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 1995 (1. Januar 1995), Wiesbaden

Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, Verlag Springer (u.a.), Berlin

Carnegie, D. (1995): Der Erfolg ist in dir, Scherz Verlag, 4. Auflage, Bern, München, Wien

Chenet, A., Rattay, G. (2013): Führung von Projektorganisationen: Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen, Verlag Linde, 3. Auflage, Wien

Covey, St. (2000): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Gabal Verlag, Offenbach

Covey, St. (2004): The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, Verlag Free Press, New York

Feuersenger, E. (2011): Prozesskommunikation: Der Schlüssel für konstruktive Kommunikation, Verlag Kahler Communication – KCG, 4. Auflage, Weilheim

Gassmann, O., Sutter, P. (2013): Praxiswissen Innovationsmanagement – Von der Idee zum Markterfolg, Carl Hanser Verlag München. 3. Auflage, München

Gareis, R.(2006): Happy Projects! Projekt- und Programmmanagement. Projektportfolio-Management. Management der projektorientierten Organisation, Verlag Manz, 3. Auflage, Wien

Gido, J., Clements, J. (1999): Successful Project Management, South-Western College Publishing, Ohio

Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Verlag Haupt, Bern

Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement, Vahlen Verlag, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München

Hauschildt, J., Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, Vahlen Verlag, 4., überarbeitete, ergänzte und aktualisierte Aufl., München

Howaldt, J., Jacobsen, H. (2010): Soziale Innovation, Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden

Lambertz, M., Geckeler, H. (1996): Total Innovation Management in 7 Schritten zur Innovation, Econ Verlag, Düsseldorf

Mayer, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg, München, Wien

Mayring, P. A. E. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Dr. nach Typoskript, 8. Auflage, Beltz, Weinheim

McLuhan, H. (1964): Understanding media, the extensions of man Originally published in 1964, New American Library, [1988], ©1964, New York

Mourlane, D. (2014): Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, Verlag BusinessVillage, 5. Auflage, Göttingen

Moestl, B. (2013): Die 13 Siegel der Macht, Von der Kunst der guten Führung, Knaur-Taschenbuch-Verlag, München

Müller-Prothmann, T., Dörr, N. (2009): Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, Hanser Verlag, München

Osborn, A. F. (1957) Applied Imagination, Scribner, New York

O'Connor, J., Seymour, J., (1995): Neurolinguistisches Programmieren – Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung, VAK, Verlag für Angewandte Kinesiologie, Freiburg im Breisgau

Pelz, W. (2004): Kompetent führen, wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Verlag Gabler, Wiesbaden

Rampe, M. (2004): Der R-Faktor; Das Geheimnis unserer inneren Stärke, Eichborn Verlag, Frankfurt am Main

Sauter, A. M., Sauter, W., Bender, H.(2004): Blended Learning: Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining, Hermann Luchterhand Verlag, Unterschleissheim/München

Scharmer, C. (2013): Theorie U: Von der Zukunft her führen, Presencing als soziale Technik, Carl-Auer-Verlag, 3. unveränderte Auflage, Heidelberg

Schröder, J.-P., Diekow, S. (2006): Wie Sie Projekte zum Erfolg führen, Cornelsen Verlag, Berlin

Schuler, H. (2004): Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter, in: Rosenstiel, L. v. Regnet, E., Domsch, M. E. (1999): Führung von Mitarbeitern, 4. Auflage, Stuttgart und Pelz, W. (2004): Kompetent führen, Verlag Gabler, Wiesbaden

Schumpeter, J. A. in Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement, Vahlen Verlag, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München

Kasper, H. (1996): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien

Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958): How to choose a leadership pattern, Verlag Institute of industrial relations, California, Los Angeles

Thommen, J. P. (1996): Betriebswirtschaftslehre / 1, Unternehmung und Umwelt, Marketing, Material- und Produktionswirtschaft, Versus Verlag, 4. Auflage, Zürich

Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, Vol 63(6), Bethesda, Maryland

Vahs, D., Burmester, R. (1999): Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Yukl, G., Lepsinger, R., (2004): Flexible leadership, creating value by balancing multiple challenges and choices, Verlag Jossey-Bass, San Francisco

Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations, Verlag Pearson, Boston

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11. unveränderte Auflage, Huber Verlag, Bern

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 12., unveränderte Auflage - Huber, Bern [u.a.].

Wirtz, H. (2011): Schlüsselqualifikationen für Banker, School Verlag, 4. Auflage, Frankfurt

Onlinequellen

Achleitner, A.-K.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Schumpeter-Unternehmer, online im Internet: URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/153632/schumpeter-unternehmer-v7.html, 02.04.2015

Buzan, T.: URL: http://www.tonybuzan.com/about/mind-mapping/, 20.04.2014

Knill, H.: Aktives Zuhören, URL: http://www.rhetorik.ch/Hoeren/Hoeren.html, 02.04.2015

Maier, G. W.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führungsstil, online im Internet: URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55805/fuehrungsstil-v5.html, 08.01.2015

Mikuszeit, B.: URL: http://www.comenius-award.de/, 05.05.2015

Möhrle, M.G.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Innovationsmanagement, online im Internet: URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11723/innovationsmanagement-v8.html, 13.05.2015

o.V.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet: URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html, 02.02.2015

Schewe, G.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Interaktion, URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8544/interaktion-v9.html, 14.04.2015

Schöning, St.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Bank, online im Internet, URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1390/bank-v8.html, 02.04.2015

Schulz von Thun, T. F.: URL: http://www.schulz-von-thun.de, 05.01.205

Specht, D.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Innovation, online im Internet: URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v8.html, 08.03.2015

Steiner, M.: URL: http://www.meta-coaching.at, 17.02.2015

Quellenmaterial

Arbeitsmaterial

Präsentation 1. Lenkungsausschuss, 04. Februar 2013
Präsentation Management Board Meeting, 2014
Präsentation Projektkernteam-Meeting, 2014
Intranet Artikel, 2014
Intranet Artikel, 2015

Interviews

Edlinger M. (2015), Interview 1, vom 26.03.2015
Edlinger M. (2015), Interview 2, vom 27.03.2015
Edlinger M. (2015), Interview 3, vom 01.04.2015

9. Anhang

Im Folgenden ist der Leitfaden für das Interview dargestellt. Diese Informationen wurden den Interviewpartner vorab zur Verfügung gestellt.

Einleitung

Wie Sie wissen, studiere ich berufsbegleitend an der Universität Klagenfurt. Im Rahmen meines Studiums verfasse ich derzeit meine Masterarbeit. Nachdem mich das Thema „Durch Führung zu Innovation (Innovationsmanagement in der Bank)“ sehr interessiert, habe ich mich für folgende Forschungsfragen entschieden:

- *Wie können durch Führung Innovationsprojekte optimiert werden, um durch bewusst gesetzte Maßnahmen eine höhere Geschwindigkeit und verbesserte Qualität der Innovation zu erreichen?*

- *Welche Auswirkungen hat unterschiedliche Führung auf den Innovationserfolg im Projekt?*

- *Welche Möglichkeiten zur Optimierung gibt es im Innovationsprozess der Bank, welcher in der Untersuchung dargestellt wird?*

Zur Beantwortung der Fragen ziehe ich ein Innovationsprojekt aus der Praxis heran, das Projekt TARGET. Dieses Projekt scheint zur Beantwortung der Forschungsfragen ganz besonders geeignet, da mit Hilfe dieser Innovation ein Teil der Unternehmensstrategie umgesetzt wird und da es innerhalb des Projektes mehrmals zu einem Wechsel in der Projektleitung kam.

Ich möchte mich somit recht herzlich dafür bedanken, dass Sie mir für das Interview zur Verfügung stehen. Basierend auf Ihren Aussagen, werde ich der Forschungsfrage nachgehen.
Ich bitte Sie um Zustimmung, dass ich das Interview aufzeichnen darf. Ich werde Ihre Aussagen anonymisiert in meine Arbeit aufnehmen.

Interviewleitfaden

Mich interessiert die Person in Ihrer Funktion

In der Untersuchung steht nicht die Person als solche im Mittelpunkt, sondern Ihre Funktion als Innovationsmanager.

- Wie sehen Sie Ihre Rolle als Innovationsmanager?

Das Projektteam

Sie arbeiten seit längerer Zeit sehr intensiv mit dem Projektteam zusammen.

- Mit welchen 3 Worten würden Sie das Projektteam beschreiben?
- Wo sehen Sie konkret Ihre Aufgabe im Projektteam?
- Es treten in Teams immer wieder Konflikte auf. Wie gehen Sie damit um?

Führung als Basis für Entwicklung

Als Führung könnte man die Förderung des Lernens und der Weiterentwicklung von Einzelnen sowie vom Team bezeichnen.

- Wodurch fördern Sie Ihr Team?
- Wie reagieren Sie wenn Fehler gemacht werden, oder Ergebnisse nicht pünktlich geliefert werden?

Man unterscheidet in der Führung zwischen „power over“, „power with“ und „power under“. Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen?

- Wenn ich Ihr Projektteam über Ihren Führungsstil befragen würde, was würden diese sagen?

Durch Aufmerksamkeit Führung gestalten

Otto Scharmer („Von der Zukunft her führen“) sagt, dass man durch Aufmerksamkeit Beziehung gestalten kann um damit die Ergebnisse zu beeinflussen.

- Welche Bedeutung hat Aufmerksamkeit für Sie?
- Was erregt bei Ihnen Aufmerksamkeit im Projektteam? Und wie gehen Sie damit um?

Innovation

Unser Mission Statement/ Leitbild besagt folgendes: „Wir werden in der Bereitstellung innovativer und transparenter Bankprodukte und -dienstleistungen über digitale und physische Vertriebswege führend sein.“

- Trägt Ihre Führung dazu bei, dass wir im Projekt Innovation erreichen? Und wenn „ja“, wie?
- Durch welche konkreten Maßnahmen können Sie in Ihrer Rolle Innovation fördern?

Projekt vs. Linienorganisation

Das Projekt als eine temporäre Organisation zur Schaffung von organisatorischer Flexibilität im Unternehmen.

- Welches Konfliktpotential sehen Sie durch Projekte in der Organisation?

Gibt es noch etwas was Sie ergänzen möchten?

Danke für Ihre Bereitschaft und Ihr Interesse an diesem Gespräch!