



Einführung eines Innovationsprozesses

Die Akzeptanz im Unternehmen / Von Dr. Martin Leu und Isabelle Fritzsche

Veränderungsprozesse und lernende Organisationen sind in der dynamischen Welt von heute eine Voraussetzung für Erfolg. Die Initialzündung kann jedoch nur gelingen, wenn im Unternehmen Akzeptanz geschaffen wird. Dieser Erfahrungsbericht knüpft an den Beitrag der VDMA-Nachrichten 08/2007 „Vom richtigen Umgang mit der Innovation“ an und schildert, wie es der Bizerba GmbH & Co. KG gelingen konnte, für die Einführung eines Innovationsprozesses Akzeptanz zu schaffen.

Besonders bei Akzeptanzprojekten ist die soziale Kompetenz der Projektbeteiligten und des Projektleiters gefragt. Akzeptanz beruht auf Freiwilligkeit. Sie ist Ausdruck von Zustimmung. Diese gilt es zu erlangen. Dafür braucht man Ressourcen und Strukturen. Dies gelingt, wenn Möglichkeiten geschaffen werden, in denen der Einzelne und das gesamte Unternehmen aus den Erfahrungen der Projektumsetzung lernen.

Kommunikation und Partizipation

Bereits in der Vorausschau der Einführung des Innovationsprozesses bearbeiteten bei Bizerba unterschiedliche Personen und Gruppen folgende Fragen:

- Wer ist vom Innovationsprozess betroffen?
- Welche Erwartungen haben die Betroffenen und an wen stellen sie diese?
- Von welchen Voraussetzungen und Annahmen wurde bei der Gestaltung des Innovationsprozesses und der Planung des Einführungsprozesses ausgegangen?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um den Innovationsprozess erfolgreich einzuführen?

Es zeigte sich, dass die Anzahl der Betroffenen zuerst weit niedriger eingeschätzt worden war, als es sich bei der näheren Betrachtung herausstellte. Besonders

beim Prozess gegenüber eher kritisch eingestellten Bereichen fiel es schwer, die Erwartungen der anderen zu antizipieren. Ebenso erging es den Projektverantwortlichen mit der Frage nach den Voraussetzungen und Annahmen: Es war schwer zu fassen und zu konkretisieren, „was allen noch ganz klar zu sein habe“.

Spätestens nach der Formulierung der genannten Fragen wurde klar, wie bedeutsam die Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen ist.

Erster Umsetzungsschritt aus den gewonnenen Erkenntnissen war, ein Pilotprojekt zu definieren und einen ersten Workshop durchzuführen. Indem sie Informationen erhielten, ihnen Diskussionen ermöglicht und ihre Anregungen aufgenommen wurden, konnte die Akzeptanz dieser Beteiligten erreicht werden. Dies lag sicherlich auch an der Vorbereitung. Mit einem Tag war der Workshop nicht zu lang, und dennoch konnte jeder, egal ob Förderer oder Bewahrer, mit den für ihn wichtigen Themen zu Wort kommen.

Commitment, Management Attention

Neben der Identifikation des Projektleiters mit den Projekthaltungen ist die Aufmerksamkeit des Managements bei der Einführung eines Akzeptanzprojektes von besonderer Bedeutung. Dies wurde durch Einbeziehung der Bereichsleiter und der Geschäftsführung bereits in der Vorbereitungsphase erreicht. Immer wieder kommunizierte die Geschäftsführung auf Betriebsversammlungen und auch auf dem abschließenden Informationsworkshop geschlossen, wie wichtig der Innovationsprozess als einer der Kernprozesse von Bizerba ist.

Zusätzlich nutzten die Projektverantwortlichen einen Informationsworkshop zur Schaffung von Akzeptanz, in dem alle 350 Teilnehmer die Gelegenheit hatten, in Kleingruppen ihre Belange zu diskutieren. Abschließend gab jeder Teilnehmer ein schriftliches Statement ab, inwieweit

Vier-Felder-Modell

	hoch	Pionierprojekte	Akzeptanzprojekte
Soziale Komplexität	niedrig	Potenzialprojekte	Standardprojekte
		offen	Aufgabenstellung geschlossen

Quelle: Balck, H. (Hrsg.): Networking und Projektorientierung, 1996

Das Vier-Felder-Modell diente Bizerba als theoretischer Hintergrund bei der Einführung des Innovationsprozesses.



seine persönliche Akzeptanz erreicht wurde. Die Ergebnisse wurden danach in aggregierter Form zurückgespiegelt.

Know-how Projektleiter/Team

Bei Akzeptanzprojekten ist neben dem technischen Know-how, das für die Gestaltung der Inhalte erforderlich ist, auch der Bereich der sozialen Architektur abzudecken. Während Ersteres in technisch orientierten Unternehmen oft vorausgesetzt werden kann, ist für Zweiteres gegebenenfalls eine fachkompetente Projektbegleitung hilfreich.

Um das Know-how der Projektmitglieder zu erhöhen, wurden bei Bizerba viele informelle Gespräche über Ziel, Nutzen und Umgang mit Bedenken geführt. In einem Mitgestaltungsworkshop hatten sich die Projektmitglieder quasi als Nebeneffekt einen Know-how-Vorprung erarbeitet, der es für sie möglich machte, auf dem abschließenden Infor-

mationsworkshop als kompetente „Informationsmultiplikatoren“ zu agieren und so entscheidend zum Erfolg des Einführungsprojektes beizutragen.

Projektmanagement und Tools

Für die Akzeptanz speziell des Innovationsprozesses war es erforderlich, einen klaren Meilensteinplan (Gespräche, Workshops, Flyer, Dokumente) zur Einführung aufzustellen und einzuhalten. Dabei galt es, schnell zu sein und die Schritte zur Umsetzung dicht aufeinander folgen zu lassen. Auch die kreative Gestaltungsphase gelang mit zeitlicher Begrenzung. Der Prozess selbst wird nach der ersten Veröffentlichung auf Basis von Feedback aus konkreten Innovationsprojekten regelmäßig weiterentwickelt.

Der Innovationsprozess besteht hierbei nicht nur aus der bloßen Prozessdarstellung. Vielmehr waren weitere Dokumente wie etwa Begriffsdefinitionen,

Checklisten und Vorlagen zum Zeitpunkt der Prozessverfügung bereitzustellen.

Auch bei der Gestaltung dieser Hilfsmittel ist die Akzeptanz zu berücksichtigen. Beispielsweise sollten Checklisten so formuliert sein, dass sie nicht als Kontrollinstrument, sondern ähnlich einer Reisecheckliste als eine Strukturierungshilfe empfunden werden, um nichts Wesentliches zu vergessen. > Mul-00

Dr. Martin Leu

ist Leiter Technologie und Basissysteme bei der Bizerba GmbH & Co. KG, Balingen.

Isabelle Fritzsche

ist Diplom-Psychologin und selbstständige Beraterin von Organisationen, Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen. www.unternehmen-im-wandel.de.

Ihr VDMA-Ansprechpartner zum Thema:

Andrea Veerkamp-Walz

Betriebswirtschaft
Telefon 0 69 / 66 03-14 88
andrea.veerkamp-walz@vdma.org