

"Disharmonie in der Entscheidungsfindung"

Knappe Ressourcen führen heute häufig dazu, dass Unternehmen nicht mehr alle Innovationsvorhaben gleichzeitig durchführen können. Es ist unabdingbar, Prioritäten zu setzen. Um sicherzustellen, dass man sich auf die richtigen, strategiekonformen Innovationsvorhaben konzentriert, ist neben den wirtschaftlichen Faktoren auch die Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie heranzuziehen. Obwohl die Unternehmensstrategie allen Entscheidungsträgern bekannt ist, zeigen sich in der Praxis häufig große Unterschiede in ihrer Interpretation und der daraus abgeleiteten Bewertung von Innovationsvorhaben. Diese verstärken sich umso mehr, wenn die Bewerber aus unterschiedlichen Fachdisziplinen stammen. In der gemeinsamen Abstimmung entstehen sehr schnell nicht zu unterschätzende Disharmonien, welche die Prioritätenfindung und einen von allen getragenen Konsens erschweren oder gar verhindern können.

Eine der Ursachen für diese Disharmonie liegt im „menschlichen Faktor“.

Die unterschiedliche Denkweisen und Erfahrungen führen dazu, dass Kommunikationsstörungen quasi vorprogrammiert sind.

Stereotypen erschweren eine sachliche Auseinandersetzung und führen Diskussionen allzu oft auf eine sehr emotionale Ebene und haben so leicht größere Spannungen zur Folge. Den Entwicklern wird vorgeworfen, sie seien zu technikverliebt; dem Vertrieb unterstellt man, er lasse sich zu sehr von den Kunden steuern und das Controlling wird als zu zahlengläubig dargestellt.

Eingefahrene Strukturen haben sich oftmals unbewusst etabliert und erschweren die Kommunikation über Abteilungsschranken hinweg.

Da jedoch im Entscheidungsprozess Menschen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen zusammenarbeiten müssen und eine gemeinsame Zielverpflichtung haben, ist es notwendig, die Diskussion der unterschiedlichen Sichten auf eine sachliche Ebene zu bringen.

Aufstellen eines qualitativen Bewertungsschemas für Innovationsvorhaben

Wie aber kann dies gelingen?

Wenn die Bewertung von Innovationsvorhaben strukturiert erfolgt, Kommunikationslücken erkannt und anhand ausgewählter Kriterien sachlich diskutiert werden, können Disharmonien beseitigt oder verhindert werden.

In der Praxis hat sich dabei folgende Vorgehensweise bewährt:

- Klären der vorhandenen Geschäftsfeldstrategie auf Aktualität und Akzeptanz. Wichtig ist, dass die Strategie von den Entscheidungsträgern auch getragen und ein gemeinsames Verständnis erreicht wird.
- Gemeinsames Erarbeiten der Bewertungskriterien zur Markt- und Ertragschance für Innovationsvorhaben abgeleitet aus der Geschäftsfeldstrategie. Durch das gemeinsame Erarbeiten und Formulieren der Kriterien mit den Entscheidungsträgern aus unterschiedlichen Fachbereichen lassen sich bereits erste Kommunikationsstörungen beseitigen, da oftmals schon die Strategie unterschiedlich verstanden wird.
- Konsensfindung für die Gewichtung der beschriebenen Bewertungskriterien.
- Individuelles, getrenntes Bewerten der Innovationsvorhaben durch die Entscheidungsträger. Damit wird sichergestellt, dass jeder unabhängig den Erfolg der Innovationsvorhaben einschätzen und sein „Bauchgefühl“ wiedergeben kann.



Unser Kompetenzportfolio für Ihre Aufgaben

- Wachstumsorientierte Geschäftsfeldplanung
- Effektivität der Innovation
- Kompetenzorientiertes Innovationscoaching
- Kundenindividualität zum Standardpreis
- Nachhaltige Technologieentwicklung
- Selbstlernende Regelkreise
- TMG InnovationsManager™

- Zusammenfassung der Einzelbewertungen im **Markt- und Ertragschancen-Portfolio**. Die Darstellung im Portfolio ermöglicht eine optimale Visualisierung der Ergebnisse als Grundlage für die gemeinsame Diskussion.
- Aufzeigen der Kommunikationslücken und Beschreiben des Handlungsbedarfs. Anhand der bewerteten Kriterien lassen sich sehr schnell die entstandenen Disharmonien aufzeigen. In der Diskussion fällt es den Beteiligten leichter, auf der Sachebene zu argumentieren und die eigene Bewertung zu erläutern.

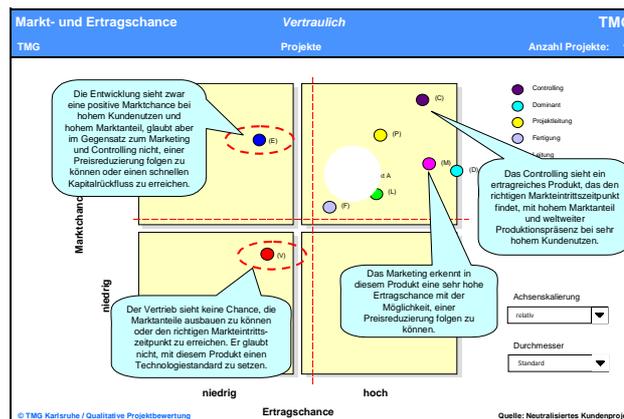
Für die künftige Entscheidungsfindung ist es sinnvoll, die beschriebene Vorgehensweise der qualitativen Markt- und Ertragschancen-Bewertung von Innovationsvorhaben als akzeptiertes Bewertungsschema in den Produktinnovationsprozess zu integrieren.

Darstellung der Bewertung im Markt- und Ertragschancen-Portfolio

Das Ergebnis der Vorgehensweise lässt sich anhand eines neutralisierten Kundenprojektes darstellen.

Die unterschiedliche Einschätzung eines Innovationsvorhabens kann vielerlei Ursachen haben. Häufig ist die Disharmonie auf unterschiedliches Wissen zurückzuführen. Der Vertrieb hat möglicherweise in seine Bewertung die neuesten Erkenntnisse aus dem letzten Kundengespräch mit einfließen lassen, die aber den **andern Fachdisziplinen nicht bekannt waren, dem Entwickler liegen inzwischen neue**

Fallbeispiel: Disharmonie in der Entscheidungsfindung



Erkenntnisse zur verwendeten Technologie vor, die Fertigung kämpft mit Schwierigkeiten bei ähnlichen Produkten, das Marketing bezieht die Ergebnisse einer aktuellen Marktstudie mit ein. Anhand der Bewertungskriterien lassen sich nun sehr schnell die Abweichungen in der Einschätzung von Innovationsvorhaben ermitteln und die Kommunikationslücken schließen.

Ausgerichtet auf ganz konkrete Kriterien kann die Diskussion von einer emotionalen auf eine sachliche Ebene gelenkt werden.

Voraussetzungen für das Gelingen ist eine offene Atmosphäre und die Akzeptanz anderer Meinungen, die es jedem Einzelnen ermöglichen, seine Bewertung durchzuführen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Denn nur wenn Innovationsvorhaben von allen Entscheidungsträgern mit der gleichen Priorität verfolgt werden, können sie einen positiven Beitrag für das Unternehmen leisten.

Carmen Siegeler M.A.
Beraterin der Technologie Management Gruppe