

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. Ulf Pleissner von der Technologie Management Gruppe Karlsruhe stellt bewusst die gewohnten Denk- und Beziehungsmuster in Frage.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulf Pleissner ist Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Technologie Management Gruppe Karlsruhe und ein ausgewiesener Experte für komplexe Aufgabenstellungen. Ulf Pleissner verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich des Innovationsmanagements für die produzierende Industrie.

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 Bewerter 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 Ursache für diese Disharmonie liegt im "menschlichen Faktor"

Die unterschiedlichen Denkweisen und Erfahrungen führen dazu, dass Kommunikationsstörungen vorprogrammiert sind. Stereotypen erschweren eine sachliche Auseinandersetzung, 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. Wie aber kann dies gelingen?

Aufstellen eines qualitativen Bewertungsschemas für Innovationsvorhaben

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.
- 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 auf-

zeigen. In der Diskussion fällt es den Beteiligten leichter, auf der Sachebene zu argumentieren und die eigene Bewertung zu erläutern.

Darstellung der Bewertung im Markt- und Ertragschancen-Portfolio

Für die künftige Entscheidungsfindung ist es sinnvoll, die beschriebene Vorgehensweise der qualitativen Markt- und Ertragschancenbewertung von Innovationsvorhaben als akzeptiertes Bewertungsschema in den Produktinnovationsprozess zu integrieren. 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 anderen Fachdisziplinen nicht bekannt waren, dem Entwickler liegen inzwischen neue 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.

TMG Technologie Management Gruppe

Das Kernarbeitsgebiet der Technologie Management Gruppe in Karlsruhe (www.tmg-karlsruhe.de) ist das Innovationsmanagement. Ziel der TMG Markt und Innovation GmbH ist es, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in ihren Produkten und in ihren Prozessen nachhaltig zu steigern. Dies verlangt von den Mitarbeitern der TMG ein sehr hohes Erfahrungspotenzial und die Fähigkeit, "neue Denkweisen" in den Köpfen zu erzeugen. Für die Unternehmen erarbeitet die TMG heute nicht nur die Basisbausteine zum Innovationsmanagement, sie unterstützt sie auch bei der Umsetzung ihrer kritischen Innovationsvorhaben.

Dipl. Wirtsch.-Ing. Ulf Pleissner