



Hausarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft

im Rahmen der Vertiefungsrichtung

Veränderungsmanagement

(SS 2002)

Thema

Promotoren im Innovationsprozess

angefertigt bei Prof. Dr. Axel Kaune

Helge Siems - Matrikel Nummer xxxx - 29. August 2002

Dokument-Adresse: <http://www2.hs-harz.de/~u16038/promo/index.htm>

1. Einführung.....	3
2. Personen.....	3
2.1 Eberhard Witte.....	4
2.2 Jürgen Hauschildt.....	4
2.3 Hans Georg Gemünden.....	4
3. Innovationen und Widerstände.....	4
3.1 Innovationen.....	4
3.2 Barrieren.....	5
3.2.1 Fähigkeitsbarrieren.....	6
3.2.2 Willensbarrieren.....	6
4. Promotoren.....	6
4.1 intra-organisationale Promotoren.....	8
4.1.1 Machtpromotoren.....	8
4.1.2 Fachpromotoren.....	8
4.1.3 Prozesspromotoren.....	9
4.2 inter-organisationale Promotoren.....	10
4.2.1 Beziehungspromotoren.....	10
4.3 Rollenkombinationen.....	12
5. Promotorenstrukturen.....	13
5.1 einseitige Promotorenstrukturen.....	13
5.2 Promotorengespann.....	13
5.3 Promotorentroika.....	14
5.4 Einfluss der Promotoren auf den Innovationsprozess.....	14
6. Aktualität des Promotoren-Modells.....	16
7. Zusammenfassung.....	19
8. Literaturverzeichnis.....	21

1. Einführung

Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung des Promotoren-Modells von Prof. Dr. Eberhard Witte mit den Modifikationen durch Prof. Dr. Jürgen Hauschildt und Prof. Dr. Hans-Georg Gemünden.

Diese Arbeit geht kurz auf die genannten Schlüsselpersonen des Promotoren-Modells ein, definiert dann Barrieren und geht auf die spezifischen Eigenschaften von Promotoren ein. Weiterhin werden die Aufgaben und die Interaktion der verschiedenen Promotoren betrachtet. Außerdem geht die Arbeit auf die Auswirkungen verschiedener Promotorenstrukturen auf den Innovationsprozess ein. Den Abschluss bildet ein Blick auf die Aktualität des Modells und eine kurze Zusammenfassung.

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Betrachtung des überbetrieblichen Innovationsprozesses und in diesem Zusammenhang die Rolle des Beziehungspromotors.

Das Promotoren-Modell ist Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts entstanden. Eberhard Witte hat in einer repräsentativen Untersuchung der Erstbeschaffung von Computern in Deutschland nachgewiesen, dass Innovationen nur dann zum Erfolg führen, wenn tatkräftige Persönlichkeiten - die Promotoren - sich für den Einsatz der neuen Technologie einsetzen. (Witte 1973, Seite 21 ff)

Promotoren sind Menschen, die einen Innovationsprozess aktiv und innovativ fördern. (Witte, 1973, Seite 15) Während der Innovation treten in der Regel sachliche und personelle Barrieren auf, die den Prozessablauf stören. Unterschiedliche Promotoren wirken diesen unterschiedlichen Barrieren entgegen. (Witte, 1973, Seite 13 – 18)

2. Personen

Seit Entstehen des Promotoren-Modells durch empirische Forschungen im Jahre 1967 haben viele Menschen an der Weiterentwicklung des Modells

gearbeitet. Drei wesentliche Schlüsselpersonen werden im folgenden etwas näher betrachtet.

2.1 Eberhard Witte

Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte hat das Modell aus Macht- und Fachpromotoren Ende der 1960er Jahre entwickelt. Prof. Witte wurde 1928 geboren und hat Professuren an den Universitäten Bochum, Freiburg und München wahrgenommen. Derzeit ist er tätig am „Seminar für Empirische Betriebswirtschaftliche Forschung“ an der Universität München. (Witte, 2001)

2.2 Jürgen Hauschildt

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt wurde 1936 geboren und ist zur Zeit Leiter des „Studienkollegs Betriebswirtschaftslehre an der Christian Albrechts Universität zu Kiel“. (Studienkolleg BWL der CAU zu Kiel, 1999) Er hat das Promotorenmodell von Witte um den Prozesspromotor erweitert. (Hauschildt u.a., 1999). Außerdem hat er das Promotoren-Modell, das von Witte nur für Prozessinnovationen vorgesehen war, auf Produktinnovationen erweitert. Hauschildt war Mitbegründer des „Kieler Graduiertenkolleg Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“ und hat diverse Forschungen zum Thema Innovation und Promotoren vorangetrieben. (Kieler Graduiertenkolleg Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, 2000)

2.3 Hans Georg Gemünden

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden ist Leiter des Fachgebiets „Technologie- und Innovationsmanagement“ an der TU Berlin. (TU Berlin Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement, o.J.) Er hat das Promotoren-Modell durch seine Forschungen zum Beziehungspromotor auf eine inter-organisationale Ebene geführt. (Gemünden u.a., 1997)

3. Innovationen und Widerstände

3.1 Innovationen

Innovationen sind im Ergebnis neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden. Verschiedene Definitionen von Innovation haben die Gemeinsamkeit, dass es

sich um eine Neuheit oder (Er-)Neuerung handelt, die im Unternehmen eingeführt und institutionalisiert wird. (Gabler, 2001) Innovationen stellen somit für die beteiligten Menschen einen Eingriff in gewohnte Strukturen und Abläufe dar.

3.2 Barrieren

Da es typisch menschliche Verhaltensweisen wie Trägheit oder Desinteresse (Hauschildt, 1999, Seite 275) gibt und die Innovation etwas Unbekanntes darstellt, gibt es zwei Arten von Widerständen, die im Innovationsprozess überwunden werden müssen.

Witte nennt diese Willensbarrieren und Fähigkeitsbarrieren. Verfechter der Barrieren werden Opponenten genannt. (Witte, 1973, Seite 13 - 14) Entsprechend der Barrieren nennt Witte sie Machtopponenten und Fachopponenten.

Witte (1973) geht davon aus, dass die Unterstützung von Innovationen durch die betroffenen Mitarbeiter schwach ausgeprägt ist. Das betreffe sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit der am Innovationsprozess beteiligten Personen. Das Werkzeug der Opponenten und Promotoren sind die Argumente, mit denen sie die jeweils andere Seite von ihrer Position zu überzeugen versuchen. Laut Duden (1997) ist ein Argument „ein stichhaltiger, plausibler Beweisgrund oder ein Punkt einer Beweisführung“.

Hauschildt (1999, Seite 271 ff) hat die verschiedenen Argumente, mit denen Opponenten gegen eine Innovation vorgehen, in technologische, ökonomische und ökologische Argumente eingeteilt. Weiterhin macht Hauschildt auch innovationsfeindliche Organisationsstrukturen für die Verstärkung der Widerstände verantwortlich. Dies nehme aber in dem Maße ab, in dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung Einzug in die Organisationen erhalten. (Hauschildt, 1999, Seite 273).

3.2.1 Fähigkeitsbarrieren

Fähigkeitsbarrieren oder die Barrieren des Nicht-Wissens sind gewöhnlich bei Innovationen. (Witte, 1973, Seite 14) Sie erklären sich aus dem Begriff, denn eine Innovation stellt für die Beteiligten in der Regel etwas Unbekanntes dar. Fähigkeitsbarrieren sind relativ leicht zu überwinden, sofern die beteiligten Personen intellektuell dazu in der Lage sind, ihren Widerstand durch Lernen zu beseitigen. Unterstützt werden die Opponenten dabei durch den Fachpromotor, dessen Aufgabe es ist, Fähigkeitsbarrieren zu überwinden.

3.2.2 Willensbarrieren

Willensbarrieren resultieren aus der Tatsache, dass jede Veränderung neben einer Chance auch ein gewisses Risiko darstellt. Wer sich oder seine Umgebung nicht verändert, kann die Chancen und Risiken sehr genau kalkulieren. Der Mensch tendiert dazu, am Status quo festzuhalten, denn dieser bedeutet ein kalkulierbares Risiko und damit ein gewisses Maß an Sicherheit. (Witte, 1973, Seite 13).

Um Willensbarrieren zu überwinden, bedarf es einer hierarchischen Macht, die durch den Machtpromotor ausgeübt wird.

Hauschildt (1999, Seite 274) spricht von „höchst rationalen, wohlreflektierten Gründen“ für Willensbarrieren. Sie sind auf Kapazitätsmängel und den Wunsch nach Erhalt von Machtpositionen zurückzuführen. Wo Kapazitäten knapp sind, werden die Innovationen mit hoher Wahrscheinlichkeit vorgezogen, die weniger Ressourcen beanspruchen. Weiterhin bedrohen Innovationen Machtpositionen. Gerade für Innovationen in der Aufbauorganisation, die auf den Abbau von Hierarchien hinarbeiten, ist dies leicht nachvollziehbar. Peters (1995, Seite 322) hält Manager, die einen Machtverlust befürchten, für „die wahren Feinde des Wandels“. Hauschildt weist allerdings auch darauf hin, dass „Machtpositionen aufgrund von Innovationen auch ausgebaut und gefestigt werden können“. (Hauschildt, 1999, Seite 275)

4. Promotoren

Promotoren sind nach Witte (1973, Seite 15) Menschen, die einen Innovationsprozess aktiv und innovativ fördern. Dieser Prozess wird von den

Promotoren gestartet und beendet. Promotoren überwinden Barrieren, die dem Innovationsprozess entgegenwirken. Wenn Barrieren nicht durch geeignete Mittel beseitigt werden, verhindern sie die Innovation (Witte, 1973, Seite 23 f). Barrieren wurden im letzten Abschnitt betrachtet und sind Argumente, die von Opponenten vertreten werden und den Innovationsprozess verzögern.

Hervorgegangen ist das Promotoren-Modell aus undifferenzierten sogenannten Champion-Modellen, bei denen keine Trennung von Schlüsselperson und Schlüsselfunktion vollzogen wurde. Es wurde von einer Person ausgegangen, die einen Innovationsprozess entscheidend vorantreibt. (Hauschildt u.a., Seite 164). Gleichzeitig wird aber in der angelsächsischen Literatur der Begriff Champion als Synonym für Promotor verwendet (Hauschildt u.a., 1997, Seite 213).

Voraussetzung für den Einsatz von Promotoren ist eine innovationsfreundliche Organisation. Sie muss Spielraum in der Stellenbeschreibung bieten, die es dem Stelleninhaber ermöglicht, eine Promotorenrolle spontan zu übernehmen. Die für die Promotorenrolle notwendige Zeit wird dabei entweder den regelmäßigen Aufgaben entzogen oder zusätzlich aufgebracht. (Witte, 1973, Seite 16)

Promotoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein überdurchschnittliches Aktivitätsniveau aufweisen. Aktivitäten sind Tätigkeiten, die sich auf ein Objekt richten, dass die Innovation vorantreibt. (Witte, 1973, Seite 33). Promotoren sind somit überdurchschnittlich engagiert. Das zeigt sich auch darin, dass die Promotorenrolle in der Regel zusätzliche persönliche Kapazitäten beansprucht, die über die Wahrnehmung der Aufgaben gemäß der formalen Stellenbeschreibung hinausgehen. Promotor ist keine Eigenschaft, die der Stellenbeschreibung entnommen werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine informelle und temporäre weil projektbezogene Rolle.

4.1 intra-organisationale Promotoren

4.1.1 Machtpromotoren

Machtpromotoren sind Menschen, die ihr hierarchisches Potential dazu einsetzen, Willensbarrieren bei Organisationsmitgliedern zu beseitigen. Das hierarchische Potential ist somit die Machtquelle dieses Promotors.

Der Machtpromotor ist in der Lage, Mittel und Kapazitäten zu verteilen. Das bezieht sich auf die Bereitstellung von finanziellen Mitteln sowie personellen und technischen Kapazitäten. Weiterhin kann der Machtpromotor sein hierarchisches Potential dafür nutzen, Prioritäten zu setzen und damit Konkurrenzprojekte zurückzustellen. Für seine Entscheidungen ist eine Übersicht über das gesamte Unternehmen und dessen langfristige Strategien notwendig. Der Machtpromotor wird im englischen Sprachraum als Sponsor bezeichnet. (Hauschildt u.a., 1988, Seite 78)

Der Machtpromotor ist in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelt, muss aber nicht notwendigerweise Mitglied der obersten Hierarchieebene sein. Wenn er kein Mitglied des Top-Managements ist, muss er aber im Zweifelsfall dort Schutz für seine Entscheidungen genießen, damit die Opponenten keine Möglichkeit haben, ihren Widerstand bis zur Verhinderung der Innovation durchzusetzen (Witte, 1973, Seite 17)

4.1.2 Fachpromotoren

Der Fachpromotor ist im Innovationsprozess dafür zuständig, Fähigkeitsbarrieren zu beseitigen. Dabei bedient er sich seinem objektspezifischem Fachwissen als Machtquelle. Dieses Fachwissen muss er sich in der Regel erst erwerben. Um hier eine gewisse Effizienz zu bewahren, wird der Promotor vermutlich auf seinem Vorwissen auf dem Gebiet aufbauen. (Hauschildt, 1999, Seite 277)

Der Fachpromotor kann als Erfinder oder Ideenträger bezeichnet werden und übernimmt auch die Aufgaben eines Lehrers. (Witte, 1973, Seite 18) Er kennt die technischen Möglichkeiten und ist dazu in der Lage, verschiedene Alternativen zu beurteilen. (Hauschildt u.a., 1988, Seite 78) Zu diesen

Eigenschaften kommt entscheidend hinzu, dass der Fachpromotor auch die Fähigkeit haben muss, andere dazu zu veranlassen, von der neuen Technik Gebrauch zu machen. Das unterscheidet ihn vom „einsamen Gelehrten“ (Witte, 1973, Seite 18)

Der Fachpromotor kann als Spezialist im Unternehmen angestellt sein oder als externer Berater oder Vertreter eines Lieferanten für die Zeit des Innovationsprozesses der Organisation informell angehören. Da sich Unternehmen zunehmend auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren (Hauschildt, 1999, Seite 265), wird vermutlich ein Trend zu externen Fachpromotoren zu verzeichnen sein.

Die hierarchische Position spielt für die Rolle des Fachpromotors eine ebenso geringe Rolle wie die ständige formale Organisationszugehörigkeit. Entscheidend ist, dass der Fachpromotor seine Machtquelle objektspezifisches Fachwissen glaubhaft vertreten und sie somit als Quelle für eine fachliche Autorität nutzen kann. Ansonsten wird er bei seiner Aufgabe scheitern, den am Prozess beteiligten Menschen die Innovation „zu verkaufen“.

4.1.3 Prozesspromotoren

Der Prozesspromotor vermittelt als Steuermann des Prozesses zwischen Macht- und Fachpromotor. Er ist dazu in der Lage, die technische Sprache des Fachpromotors in eine allgemein verständliche Sprache zu übersetzen. Damit dient er dem Machtpromotor und den anderen am Innovationsprozess beteiligten Menschen. Durch die Übersetzung bereitet er die technischen Informationen für die durch den Machtpromotor zu treffenden Entscheidungen auf. Da er in der Mitte steht, muss er neben den technischen Sachverhalten „zugleich die wichtigsten ökonomischen und sozialen Implikationen für das Unternehmen übersehen“ (Hauschildt u.a., 1988, Seite 81). Weiterhin wirbt der Prozesspromotor für die Innovation und sorgt damit für die notwendige breite Unterstützung im Unternehmen. Dass dies eine schwierige Aufgabe ist, zeigt das folgende Zitat aus den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts vom damaligen Präsident von General Motors, Alfred Sloan: „Es ist ein solcher Aufwand nötig, dass ein neuer Gedanke als unbedeutend angesehen wird im

Vergleich zu der Arbeit, die es kostet, ihm Gehör zu verschaffen.“ (Peters, 1995, Seite 196)

Der Prozesspromotor benötigt für seine Arbeit Kenntnis der langfristigen Strategien des Unternehmens. (Hauschildt u.a., 1988, Seite 81) Die entscheidende Machtquelle ist seine Kenntnis der formalen und informellen Strukturen des Unternehmens und sein diplomatisches Geschick. (Hauschildt u.a., 1997, Seite 166). Prozesspromotoren sollten erfahrene Organisationsmitglieder sein, um auch die informellen Bestandteile der Unternehmenskultur sicher beurteilen zu können und mit diesem Wissen Entscheidungen effizient vorzubereiten.

Im Sinne des Projektmanagements übernimmt der Projektleiter die Aufgaben des Prozesspromotors. (Lechler, Seite 183) In kleinen, weniger arbeitsteiligen Unternehmen übernimmt der Machtpromotor zugleich die Aufgaben des Prozesspromotors. Dies sei auch bei den von Witte (1973) untersuchten Innovationen der Fall gewesen (Hauschildt u.a., 1988, Seite 84), obwohl es sich hier nicht um Kleinbetriebe handelte. Der Grund mag sein, dass der Grad der Arbeitsteilung neben der Betriebsgröße auch von der Häufigkeit der Wiederholung gleichartiger Innovationen abhängt. (Hauschildt u.a., 1988, Seite 82)

4.2 inter-organisationale Promotoren

4.2.1 Beziehungspromotoren

Die bisherigen Überlegungen bezogen sich vorrangig auf den intra-organisationalen Bereich. In zunehmend globalen, arbeitsteiligen Märkten mit internationalen Unternehmen oder Kooperationen bedarf es für den effizienten Ablauf von Prozess- und Produktinnovationen einer weiteren Schlüsselperson. Hans-Georg Gemünden und Achim Walter (1995, Seite 119 ff.) haben diesen Aspekt untersucht und den Beziehungspromotor definiert.

Der Beziehungspromotor beseitigt Barrieren, die im Zusammenhang mit externen Innovationspartnern auftreten. Es wurden vier Barrieren herausgearbeitet, die in den folgenden Absätzen beschrieben werden.

Der Beziehungspromotor identifiziert dem Unternehmen bis dahin unbekannte externe Innovationspartner und überwindet damit die Barriere des „Nicht-Voneinander-Wissens“ (Gemünden u.a., 1995, Seite 119).

Weiterhin regelt er formale Aspekte, die ein Zusammenarbeiten zwischen den Unternehmen ermöglichen. Dazu gehört das Finden einer gemeinsamen Sprache, die Definition von Regeln für die Zusammenarbeit oder die Finanzierung des gemeinsamen Projektes. (Gemünden u.a., 1995, Seite 119)

Die dritte Barriere ist die Barriere des „Nicht-Zusammenarbeiten-Wollens“. Grund hierfür kann irrationales Verhalten einzelner Personen oder die Wahrung von persönlichen und organisationalen Interessen sein. Dieser Barriere kann mit rationalen Argumenten begegnet werden, was aber nicht unbedingt zu einer Lösung beitragen muss. (Gemünden u.a., 1995, Seite 119) Vermutlich wird es in diesem Zusammenhang Aufgabe des Beziehungspromotors sein, beim Innovationspartner Machtpromotoren zu finden, die ihren Einfluss geltend machen und dadurch eine Lösung im Sinne des Innovationsziels herbeiführen.

Die Barriere des „Nicht-Zusammenarbeiten-Dürfens“ ist die vierte Barriere, die ein Beziehungspromotor gegebenenfalls beseitigen muss. Sie kann aus dem Einfluss von Machtopponenten oder einflussreichen Dritten wie z.B. Behörden resultieren. (Gemünden u.a., 1995, Seite 120)

Zur Lösung der Probleme bedient sich der Beziehungspromotor verschiedener Machtquellen. Expertenwissen oder eine hohe hierarchische Position verschaffen ihm Autorität und eine gewisse Grundaufmerksamkeit. Diese ist nötig, um von einem bisher unbekanntem externen Innovationspartner überhaupt wahrgenommen zu werden. Sein Wissen über Netzwerkpartner oder Kooperationserfahrung helfen dem Beziehungspromotor ebenso bei der Beseitigung der Barrieren wie Charisma oder soziale Kompetenz. (Gemünden u.a., 1995, Seite 122)

Der Beziehungspromotor kann verschiedene Aufgaben wahrnehmen. Eine Möglichkeit wäre, bestimmte Personen lediglich zueinander zu führen und sich dann im Hintergrund zu halten. Beispielsweise kann ein Topmanager einen Kontakt herstellen und die Ausführung des operativen Geschäfts einem Mitarbeiter übertragen. Genauso ist es möglich, dass der Beziehungspromotor selbst die Kommunikation während des gesamten Prozesses führt. In anderen Fällen fungiert er als Vermittler oder Agent, wenn einer der beiden Partner unerkannt bleiben möchte oder muss. Denkbar wäre auch, dass der Beziehungspromotor die Prozesssteuerung übernimmt oder schlicht zur Förderung sozialer Bindungen eingesetzt wird. (Gemünden u.a., 1995, Seite 121)

Nach Hauschildt (1995, Seite 94) sei noch offen, ob der Beziehungspromotor eine eigenständige Person darstellen muss oder ob er „eine Fortentwicklung des Prozesspromotors darstellt“. Der Beziehungspromotor muss kein ständiges Mitglied der Organisation sein.

Unabhängig davon fordern Gemünden und Walter (1995, Seite 130), dass die Verantwortung für die Förderung der Beziehungen auf sozialer und geschäftlicher Ebene von einer Person wahrgenommen werden sollten. Es geht dabei nicht um die tatsächliche Wahrnehmung der Aufgaben, sondern lediglich um die Verantwortung des Aufgabenbereichs. Hier sollte keine Trennung der Bereiche sozial und geschäftlich stattfinden. Dies könnte den Koordinationsbedarf erhöhen, was zu einer stärkeren Formalisierung und damit zu einer sinkenden Effizienz der Zusammenarbeit führen könnte. (Gemünden u.a., 1995, Seite 129)

4.3 Rollenkombinationen

In kleinen, weniger arbeitsteiligen Unternehmen kommt es vor, dass die verschiedenen Promotorenfunktionen von einer Person wahrgenommen werden. Denkbar ist, dass beispielsweise ein Einzelunternehmer, der über die hierarchische Macht im Unternehmen verfügt und damit die Rolle des Machtpromotors wahrnimmt, auch gleichzeitig das notwendige Fachwissen besitzt, das er für Wahrnehmung der Rolle des Fachpromotors benötigt.

Weiterhin kann er natürlich auch die Rolle des Prozesspromotors ausführen und die Innovation steuern sowie in der Funktion des Beziehungspromotors die Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern verantworten. Arbeitsteilung steigt mit zunehmender Größe der Organisation. Hauschildt u.a. bezeichnen Arbeitsteilung als „eine Funktion der Unternehmensgröße“. (1988, Seite 82) Auch die Häufigkeit der Wiederholung gleichartiger Innovationsprozesse habe einen Einfluss auf den Grad der Arbeitsteilung. Arbeitsteilung hat im Laufe der Jahre zugenommen. Das zeigt sich darin, dass Witte (1973) noch keinen Prozesspromotor identifiziert hat. Dieser wurde letztlich erst durch Hauschildt u.a. (1988) eindeutig definiert.

5. Promotorenstrukturen

Witte (1973) hat in seinen Untersuchungen verschiedene Kombinationen von Promotoren in Innovationsprozessen festgestellt. Es gibt Innovationsprozesse mit einseitigen Promotorenstrukturen und Prozesse, in denen Promotorengespanne wirken. Durch die Identifikation des Prozesspromotors (Hauschildt u.a., 1988) kam die Promotorentroika als dritte mögliche Struktur dazu. Vereinzelt fand Witte (1973) auch Prozesse, in denen mehrere Promotoren der gleichen Art auftreten. Ebenso gibt es auch Innovationen, bei deren Implementierung keine Promotoren identifiziert werden können.

5.1 einseitige Promotorenstrukturen

Bei einseitigen Promotorenstrukturen ist es denkbar, dass ein Machtpromotor ohne das Zutun eines Fachpromotors eine Innovation mit hierarchischer Macht „durchboxt“. Auf der anderen Seite hat Witte (1973) Innovationsprozesse beobachtet, in denen nur ein Fachpromotor identifiziert wurde, der eine Innovation mit seinem Fachwissen aber ohne die notwendige Rückendeckung eines Machtpromotors durchgeführt hat.

5.2 Promotorengespann

In den meisten der von Witte untersuchten Innovationsprozesse wirkte ein Promotorengespann. Hierzu gehören die Fälle, in denen jeweils ein Macht- und ein Fachpromotor auftreten und die Einzelfälle mit beiden Promotorenarten in unterschiedlicher Anzahl. (Witte, 1973, Seite 30 - 32)

5.3 Promotorentroika

Mit fortschreitender Arbeitsteilung wurde der Prozesspromotor definiert, der aus einer Teilung der Aufgaben des Machtpromotors hervorgegangen ist. Durch die Zusammenarbeit der drei Promotoren kommt es zu einer Promotorentroika. Ob es darüber hinaus durch das Hinzukommen der Aufgaben des Beziehungspromotors zu einer „Quadriga“ kommt oder dieser lediglich eine Weiterentwicklung des Prozesspromotors darstellt, ist noch nicht empirisch belegt. (Hauschildt u.a., 1988, Seite 93)

5.4 Einfluss der Promotoren auf den Innovationsprozess

Witte (1973) hat in seinen Untersuchungen der Prozesse zur Erstbeschaffung von Computern die Einflüsse der verschiedenen Promotorenstrukturen auf den Innovationsprozess analysiert.

Von den 2426 Erstbeschaffungen von Computern in der Bundesrepublik Deutschland (Bestelleingang bis zum 30. Juni 1966 bei Bull/GE, IBM, Remington Rand oder Siemens) sind bei einer Stichprobe bei 420 Unternehmen und einer Rücklaufquote von 84% nach Aussonderung der nicht verlässlich dokumentierten Vorgänge 233 Fälle in die Untersuchung eingegangen. (Witte, 1973, Seite 22). Da die Vorgänge zur Zeit der Analyse im Jahr 1967 einige Zeit zurücklagen, wurden zur Untersuchung 147.000 Dokumente aus den Akten der Hersteller ausgewertet („Spiegelbilderhebung“). Dieses Projekt wird auch unter dem Namen COLUMBUS-Projekt gefunden.

Witte hat den Einfluss der Promotorenstrukturen anhand der Anzahl der Aktivitäten, der Dauer des Innovationsprozesses und des Einflusses auf den Innovationsgrad analysiert.

Bevor auf die Untersuchung eingegangen wird, bedarf es einiger Begriffsbestimmungen. *Aktivitäten* sind die Tätigkeiten, die den Innovationsprozess dem Ziel näher bringen. (Witte, 1973, Seite 33) Die *Prozessdauer* bezeichnet die Anzahl der Tage von der ersten Aktivität bis zur rechtskräftigen Bestellung des Computers. (Witte, 1973, Seite 34) Der *Innovationsgrad* wurde für jedes Projekt individuell ermittelt, indem umfangreiche Interviews mit Vertretern von verschiedenen Herstellern und

Anwendern zu der im Rahmen der Innovation implementierten Hard- und Software geführt wurden. Hierbei wurde die Zielvorstellung, die Fortschrittlichkeit der Investition, Ausgewogenheit innerhalb des Unternehmens und die Angemessenheit hinsichtlich des Unternehmenspotentials bewertet. Die zusammengefassten Urteile wurden auf einer Skala den Werten niedrig, mittel und hoch zugeordnet und mit der Chi²-Methode auf ihre Repräsentanz überprüft. (Witte, 1973, Seite 37).

Die Untersuchung hat ergeben, dass in einem Innovationsprozess mit einem Promotorengespann viele Aktivitäten zu verzeichnen waren. Die Prozesse hatten eine mittlere Dauer und einen hohen Innovationsgrad.

Bei Prozessen mit einer einseitigen Machtstruktur hat Witte eine kurze Prozessdauer mit unbedeutendem Innovationsgrad und wenigen Aktivitäten festgestellt.

Ein ähnliches Ergebnis ergab die Untersuchung der Prozesse, in denen die Promotorenfunktionen in Personalunion von einem Menschen wahrgenommen wurden.

Aus einer einseitigen Fachstruktur resultiert eine mittlere Anzahl von Aktivitäten bei hoher Dauer des Innovationsprozesses. Auch hier ergaben die Untersuchungen einem unbedeutenden Innovationsgrad.

Prozesse ohne Promotoren sind kurz, durch eine extrem geringe Anzahl von Aktivitäten gekennzeichnet und weisen einen niedrigen Innovationsgrad auf.

Aus dieser Untersuchung lässt sich ableiten, dass es erstrebenswert ist, in einem Innovationsprozess ein Promotorengespann einzusetzen. Weder die einseitige Machtstruktur noch ein Innovationsprozess mit lediglich einem Fachpromotor sind in der Effizienz mit einem Innovationsprozess vergleichbar, der durch ein Promotorengespann vorangetrieben wird.

6. Aktualität des Promotoren-Modells

Wittes Forschungen, aus denen das Promotoren-Modell hervorgegangen ist, basieren auf Prozessinnovationen aus dem Jahr 1966. In der Zwischenzeit hat sich die Organisation der Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Innovationen verändert. Heute sind Entwicklungszeiträume für Technologien kürzer und dadurch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zur zukunftsichernden Notwendigkeit für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit geworden. Daher ist die Frage berechtigt, ob die Erkenntnisse von Witte heute noch die gleiche Gültigkeit besitzen wie 1973.

Die Erkenntnisse von Witte treffen in der Reinform nicht mehr zu, da sich die Innovationskultur in den Unternehmen in den letzten 30 Jahren erheblich verändert hat. (Hauschildt, 1998, Seite 15) Eine Organisation oder Person, die in Zukunft nicht dazu in der Lage ist, sich ständig zu verändern und dazuzulernen, wird wenig Chancen auf immer schnelleren und globaleren Märkten haben.

Ein Mensch, der aufgrund seiner Position in der Hierarchie ein potentieller Machtpromotor wäre, ist heute weniger damit beschäftigt, Willensbarrieren durch Machteingriffe zu beseitigen als dafür zu sorgen, dass den Mitgliedern einer Organisation Strukturen zur Verfügung stehen, die es ihnen ermöglichen, sich frei zu entfalten und ihre Ideen zu verwirklichen. Hauschildt (1998, Seite 17) spricht hier von organischen Unternehmen im Vergleich zu früheren mechanistischen Unternehmen, die durch „wohlgeordnete Bürokratie“ (Hauschildt, 1998, Seite 16) geprägt waren.

Weiter ist zu beachten, dass der Fachpromotor nicht im Besitz des objektspezifischen Fachwissens ist, sondern dies erst erwerben muss. Ebenso müssen der Prozesspromotor und der Machtpromotor heute bis zu einem gewissen Grad Fachkenntnisse besitzen. Diese sind nicht von Details geprägt aber von einem gewissen notwendigen Grundverständnis. Dies muss dem Prozesspromotor ermöglichen, die richtigen Mitarbeiter am Projekt zu beteiligen und die Argumente der Prozessopponenten richtig einschätzen zu können. Der Machtpromotor benötigt einen gewissen Grad an Fachwissen, um die richtigen

strategischen Entscheidungen treffen zu können und den Argumenten hochrangiger Opponenten richtig begegnen zu können.

Die Aussage von Hauschildt (1999, Seite 275), nach der der Mensch zu Trägheit und Desinteresse neige, scheint nicht mehr zeitgemäß. Sie erinnert an die Theorie X, nach der Menschen verantwortungsscheu seien und keine Initiative zeigten. Zur Arbeit seien sie nur unter Androhung von Strafe zu bewegen. (Gabler, 2001). Im übertragenen Sinne müssten die Machtopponenten im Innovationsprozess vom Machtpromotor zur Innovation gezwungen werden. DeMarco und Lister (1999) veranschaulichen, dass die Theorie X überholt ist. Der Manager habe heute lediglich die Aufgabe, die Störfaktoren zu beseitigen, die seine von Grund auf hochmotivierten Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten behindern. Motivieren müsse und könne der Manager sie nicht. (DeMarco u.a., 1999, Seite 53) Eine ähnliche Aussage ist bei Townsend (1985, Seite 189) zu finden: „Man kann Menschen nicht motivieren. Diese Tür ist von innen versperrt. Was Sie tun können ist, ein Klima zu schaffen, in dem die meisten Ihrer Leute sich selbst motivieren, der Firma bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen.“

„Innovation ist möglich, aber nicht durch Forschung und Entwicklung, sondern durch Entschlossenheit und Engagement“. Diese Aussage stammt von Ira Jackson, stellvertretender Vorsitzender der Bank of Boston in einem Gespräch mit Tom Peters (Peters, 1995, Seite 181) Gemeint ist auch hier die Hauptaufgabe des Managements, eine freundliche Umgebung zu schaffen, in der Platz für unkonventionelle Gedanken als Grundlage für Innovationen ist. Innovation kann nicht vom Management verordnet werden.

Trotz der Veränderung in der Haltung gegenüber Innovationen neigen Menschen auch heute noch zu Beständigkeit, denn Beständigkeit bedeutet Sicherheit, wie bereits im Kapitel 3.2.2. (Willensbarrieren) deutlich geworden ist. Das Bedürfnis nach Sicherheit geht auch aus den Studien von Abraham Harold Maslow hervor (Weidinger, o.J.). Ein Manager hat die Aufgabe, optimale Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter zu schaffen. Wenn es ihm gelingt, das Sicherheitsbedürfnis seiner Mitarbeiter in anderen Bereichen zu befriedigen,

kommt es möglicherweise zu weniger Willensbarrieren im Rahmen von Innovationsprozessen.

Die Rolle eines Promotors ist möglicherweise innerhalb eines Projektes dynamisch. Es ist vorstellbar, dass sich die Rolle eines Menschen im Laufe eines Innovationsprozesses wandelt. Während er im ersten Schritt die Rolle eines Machtpromotors wahrnimmt, kann er im nächsten Schritt möglich sein, dass er die Funktion eines Prozesspromotors ausfüllt. (Hauschildt, 1999, Seite 281) Dies ist dann denkbar, wenn eine Innovation in einer Tochtergesellschaft gestartet und dann in der Muttergesellschaft fortgeführt wird, wo die Machtinstrumente der Führungskraft der Tochtergesellschaft nicht ausreichen.

Wie die Promotoren zu ihrer Rolle kommen, war nicht Bestandteil der Untersuchungen von Witte. (Witte, 1973, Seite 41) Vermutlich ist es heute Aufgabe des Projektleiters, als Prozesspromotor dafür zu sorgen, dass er die notwendige hierarchische und fachliche Unterstützung durch Macht- und Fachpromotoren erhält. Falls er die Aufgabe nicht selbst wahrnehmen kann, sollte er bei überbetrieblichen Innovationsprozessen gegebenenfalls die Unterstützung eines Beziehungspromotors suchen. In diesen Zusammenhang passt die Aussage von Witte, dass Promotoren nicht eingesetzt werden, sondern ihnen die Arbeit ermöglicht wird (Witte, 1973, Seite 41).

Bei der Analyse der Barrieren sollte zwischen Angst und Furcht unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist in der bisherigen Literatur zum Promotoren-Modell nicht zu finden. Furcht ist klar auf einen konkreten Sachverhalt ausgerichtet (Wenninger, 2000) und kann daher durch Training rational bekämpft werden. Sollte sich Angst als Ursache für eine Barriere erweisen, ist ein behutsameres Vorgehen notwendig. Angst ist ein unbestimmtes Gefühl ohne konkreten Situationsbezug. (Wenninger, 2000) Da es sich hier um eine Persönlichkeitsstörung handelt, wird auch der Eingriff des Machtpromotors nicht zu einer Eliminierung der Barriere führen. Hier mag es sinnvoller sein, die betreffende Person aus dem Innovationsprozess zu entfernen und damit vom Auslöser der Angst zu befreien. Die Möglichkeit dazu hat ein Machtpromotor. Diese Maßnahme wird für den betroffenen Menschen, die anderen Beteiligten und den gesamten Innovationsprozess eine Hilfe sein.

Der Funktion des Beziehungspromotors wird in Zukunft immer mehr Bedeutung zukommen. Es ist ein Trend zur Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen in allen Bereichen zu verzeichnen. Daher werden zunehmend Aufgaben an externe Unternehmen delegiert, die früher durch angestellte, weisungsbefugte Mitglieder der Organisation wahrgenommen wurden. (Hauschildt, 1996, Seite 265) Dies trifft nicht nur für vergleichsweise einfache Tätigkeiten wie etwa den Reinigungsdienst zu, sondern zunehmend auch für ganze Abteilungen eines Unternehmens wie EDV oder Einkauf. (Drucker, 1996, Seite 73) Auch Forschung- und Entwicklung wird zunehmend in Kooperation mit oder selbstständig von Rohstofflieferanten oder Innovationsagenturen durchgeführt. Wo externe Innovationspartner, die nicht in der Hierarchie des Unternehmens stehen, eingesetzt werden, ist ein Beziehungspromotor notwendig, der die Rahmenbedingungen verhandelt und die Verantwortung für die Zusammenarbeit mit dem externen Partner übernimmt. (Gemünden u.a., 1995, Seite 130)

Trotz aller organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen haben Wittes Grundüberlegungen zum Promotoren-Modell auch heute noch eine starke Bedeutung für Innovationsprozesse. Da Innovationen komplexer werden und auch in großen Unternehmen Innovationsprozesse ablaufen, die gemanagt werden müssen, wird der Bedarf an Promotoren zunehmen. (Hauschildt, 1998, Seite 14).

7. Zusammenfassung

Promotoren treiben durch ihre Aktivitäten Innovationsprozesse voran und bekämpfen Barrieren, die den Prozess behindern. Das Grundmodell wurde von Witte basierend auf Dokumenten zur Erstbeschaffung von Computern in 233 bundesdeutschen Unternehmen auf der Grundlage von sogenannten Champion-Modellen aus den frühen 1960er Jahren entwickelt. Witte unterscheidet zwischen Willensbarrieren und Fähigkeitsbarrieren sowie den entsprechenden Machtpromotoren und Fachpromotoren, die sich zur Bekämpfung der Barrieren der Machtquellen hierarchische Macht und objektspezifisches Fachwissen bedienen. In Modifizierungen des Modells wurden der Prozesspromotor und der Beziehungspromotor entwickelt, die mit

den wesentlichen Machtquellen Organisationskenntnis und diplomatisches Geschick zwischen den Promotoren des Grundmodells im Unternehmen vermitteln (Prozesspromotor) bzw. die organisatorischen und sozialen Aspekte der Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern verantworten (Beziehungspromotor). Witte hat nachgewiesen, dass es am vorteilhaftesten für den Innovationsprozess ist, wenn ein Gespann aus Macht- und Fachpromotor gemeinsam am Vorankommen des Prozesses arbeiten. Das Promotoren-Modell hat trotz der weitreichenden Veränderungen in Unternehmensorganisationen und Innovationskultur für Innovationsprozesse auch heute noch eine starke Bedeutung.

8. Literaturverzeichnis

DeMarco, Tom / Lister, Timothy (1999), Der Faktor Mensch im DV-Management, München, Hanser

Drucker, Peter F. (1996), Umbruch im Management: Was kommt nach dem Reengineering, Düsseldorf, Econ

DUDEN (1997), Das Fremdwörterbuch, 6. Auflage, Mannheim; Wien; Zürich, Dudenverlag

Gabler GmbH, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. (2001), Wirtschaftslexikon (CD-Rom-Ausgabe)

Gemünden, Hans-Georg / Walter, Achim (1995), Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 108 ff., Wiesbaden, Gabler

Hauschildt, Jürgen / Chakrabarti, Alok K. (1988), Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 65 ff., Wiesbaden, Gabler

Hauschildt, Jürgen / Keim, Gesche (1997), Projektleiter als Prozesspromotoren, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 212 ff., Wiesbaden, Gabler

Hauschildt, Jürgen / Schewe, Gerhard (1997), Gatekeeper und Prozesspromotoren, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 159 ff., Wiesbaden, Gabler

Hauschildt, Jürgen (1998), Promotoren – Antriebskräfte der Innovation, Reihe BWL aktuell Nr. 1, Universität Klagenfurt

http://www2.hs-harz.de/~u16038/promo/hauschildt_1998.pdf

Hauschildt, Jürgen (1999), Zur Weiterentwicklung des Promotoren-Modells, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 252 ff., Wiesbaden, Gabler

Hauschildt, Jürgen / Kirchmann, Edgar (1999), Das Promotoren-Modell, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 88 ff., Wiesbaden, Gabler

Kieler Graduiertenkolleg Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation (2000), <http://www.innovationsforschung.de/>

Lechler, Thomas (1999), Was leistet das Promotoren-Modell für das Projektmanagement, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg

(Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 177 ff., Wiesbaden, Gabler

Peters, Tom (1995), Der Wow! Effekt, 200 Ideen für herausragende Erfolge, Frankfurt/Main, New York, Campus Verlag

Studienkolleg BWL der Christian Albrechts Universität zu Kiel (1999)

<http://www.bwl.uni-kiel.de/studienkolleg/lehrstuhl/hauschildt.html>

Townsend, Robert (1985), Organisation ist fast alles – wie das Management lernt, die wichtigen Positionen mit den richtigen Mitarbeitern zu besetzen, München, Droemer Knaur

TU Berlin Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement (o.J.)

<http://www.tim.tu-berlin.de/Mitarbeiter/gemuenden.htm>

Weidinger, Hans Peter (o.J.) Maslow, Abraham Harold,

http://www.transpersonal.at/glossar/Glossar_abraham_maslow.htm

Witte, Eberhard (1973), Das Promotoren-Modell, in Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg (Herausgeber), Promotoren – Champions der Innovation, Seite 8 ff., Wiesbaden, Gabler

Witte, Eberhard (2001), Seminar für empirische betriebswirtschaftliche Forschung, <http://www.emp-fo.bwl.uni-muenchen.de/>

Wenninger, Gerd (verantwortlich), (2000) Lexikon der Psychologie: in fünf Bänden, Heidelberg; Berlin, Spektrum, Akademischer Verlag