

Future Management - Band 5

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Innovationsmanagement

Wettbewerbsstärke durch Neuerung sowie
strategische, organisationale und kulturelle Entwicklung
von Erfolgsteams

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Innovationsmanagement

Wettbewerbsstärke durch Neuerung, strategische- organisationale- und kulturelle Entwicklung von Erfolgsteams

ISBN 978-3-86376-085-4

Vorgänger:

ISBN-10: 3863066855

ISBN-13: 978-3863066857

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (01. Dezember 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - ktsdesign - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter sind permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung

steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager. Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Innovationsmanagement: Wettbewerbsstärke durch Neuerung in der Lernenden Organisation sichern.....	3
3 Innovationskultur schaffen – Unternehmenskultur und Identifikation	13
3.1 Werte	13
3.1.1 Werthierarchie nach Bernthal	13
3.1.2 Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	14
3.2 Einstellungen / Attitüden	16
3.2.1 Attitüden-Konzeption nach Rosenberg und Hovland	16
3.3 Identifikation durch Motivation / Management by Motivation	17
3.4 Unternehmenskultur	20
3.4.1 Corporate Cultures nach Deal und Kennedy	20
3.4.2 Productivity through people nach Peters und Waterman	22
3.4.3 Entscheidungsorientierter Kulturansatz nach Heinen	30
3.4.4 Kulturimplikationen	33
4 Innovationsteams stärken – Gruppenformung und Integration	35
4.1 Gruppenverhalten	35
4.1.1 Integration von Individuen als Management-Aufgabe	35
4.1.2 Gruppendynamik	36
4.1.3 Arbeitsgruppen	41
4.1.4 Qualitätszirkel / QC-System	44
4.1.4.1 Das QC-System	44
4.1.4.2 Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	47

4.2 Strukturelle Integration durch Gruppen.....	49
4.3 Teamkonzept von Likert	51
4.4 Effizienz der integrativen Kraft von Gruppen und Gremien	53
4.5 Betriebliche Aus- und Weiterbildung als integrationsförderndes Managementinstrument	56
4.6 Coaching – Formung des Siegerteams	62
5 Innovationsfreundliche Organisation schaffen und Reorganisieren	67
5.1 Organisation und Reorganisation als Managementaufgabe	67
5.2 Organisationsstruktur.....	68
6 Innovationsfördernde Unternehmensorganisationsstruktur – Primärorganisation schaffen	73
6.1 Verrichtungsorganisation	73
6.2 Objekt- / Regionalorganisation	74
7 Innovationsstruktur und Projektteams optimieren – Projektorganisation – Sekundärorganisation	79
7.1 Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	79
7.2 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	82
7.3 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	84
7.4 Projekt-Team / Taskforces.....	85
8 Innovationsprozesse – Kultur und Parallelorganisation gestalten	89
8.1 Mischform von Organisationsstruktur und Unternehmensorganisationsstruktur	92
8.2 Organisationswandel und Anpassungsprozesse / Krisenvermeidungsmanagement	95
8.3 Diversifikation und Unternehmensgröße	101
9 Innovationspromotoren einsetzen	105
10 Leistungsanreize durch Intrinsische Motivation setzen.....	111

11 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	117
11.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	117
11.2 Was sind Führungskompetenzen?	123
11.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	128
11.3.1 Stärkenorientierung	128
11.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager.....	130
11.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	130
11.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	133
11.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	135
11.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	146
11.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit.....	146
11.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung.....	152
11.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	154
Schlussbetrachtung	157
Literaturverzeichnis.....	193

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell).....	6
Abb. 2	Innovationsmanagement.....	7
Abb. 3	Die Wissenstreppe nach North	9
Abb. 4	Stoßrichtungen der Innovationsstrategie	11
Abb. 5	Wert-Hierarchie nach Bernthal	14
Abb. 6	Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	15
Abb. 7	Merkmale von Einstellungen / Attitüden	16
Abb. 8	Die Komponente des Attitüden-Konzepts nach Rosenberg und Hovland	17
Abb. 9	Kulturtypen-Matrix nach Deal und Kennedy'	21
Abb. 10	Typologisierung von Unternehmenskulturen nach Heinen	30
Abb. 11	Unternehmenskultur im System unter Variablen- Sichtweise nach Heinen.....	31
Abb. 12	Unternehmenskultur im System unter entscheidungsorientierter Sicht nach Heinen	32
Abb. 13	Manifestation der internen Kultur'	33
Abb. 14	Abgrenzungskriterium von Gruppen'	37
Abb. 15	Führungsrelevante Gruppenarten.....	38
Abb. 16	Formelle und informelle Gruppen nach Scanlon und Keys/	39
Abb. 17	Unterscheidung formeller und informeller Gruppen nach Sayles	41
Abb. 18	Arbeitsgruppen-Verantwortungsspielraum nach Hackman	42
Abb. 19	Die Funktionsvorteile teilautonomer Gruppen nach Rieckmann.....	43
Abb. 20	Qualitätszirkel – Systemstruktur	45
Abb. 21	Arbeits- und Beratungsbereich des Qualitätszirkel-Systems.....	46
Abb. 22	Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	48
Abb. 23	Koordinationsgremium nach Barnard/	50

Abb. 24	Teamkonzept von Likert.....	52
Abb. 25	Abgrenzung der Gremien nach der Art- und Dauer-Mitgliedschaft	54
Abb. 26	Gremienarten nach Aufgabenschwerpunkten	55
Abb. 27	Betriebliche Aus- und Fortbildung als integrationsförderndes Managementinstrument des SMS	57
Abb. 28	Individual- und Gruppenfortbildungsmethoden.....	60
Abb. 29	Abgrenzung der Weiterbildungsmaßnahmen	61
Abb. 30	Analyse von Organisationsstrukturen	68
Abb. 31	Verrichtungsorganisation	73
Abb. 32	Objektorganisation / Objektzentralisation	75
Abb. 33	Regionalorganisation / lokale Dezentralisierung.....	75
Abb. 34	Führungsrelevante Vor- und Nachteile dezentraler Organisationssysteme / Objekt- und Regionalorganisation.....	78
Abb. 35	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation.....	81
Abb. 36	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	82
Abb. 37	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation/	84
Abb. 38	Charakteristika einer Taskforce	87
Abb. 39	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	90
Abb. 40	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	94
Abb. 41	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	96
Abb. 42	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	99
Abb. 43	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer/	100

Abb. 44	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	137
Abb. 45	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	143
Abb. 46	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	144
Abb. 47	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	145
Abb. 48	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	146