

54. Jahrgang
2/1985
März

M 2253 F

zfo

Zeitschrift Führung + Organisation

Innovation und Unternehmensführung · Berater für Organisationsentwicklung ·
Strategisches Consulting · Veränderung der Arbeitssituation durch Teamarbeit · Das
Ressort Führungssysteme · Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument ·
Strategie und Struktur – ihre Bedeutung für die Unternehmensentwicklung ·
Entscheidungshandeln



**Innovationsmanagement:
Förderer oder Verwalter des technischen Fortschritts?**

INHALT

Zur Situation des Innovationsmanagements

Unternehmungen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung müssen sich dem Innovationswettbewerb stellen und den Strukturwandel als Betriebsalltag verstehen. Wenn sich das Innovationsmanagement als passiv reagierendes Vollzugsmanagement oder als Krisenmanagement versteht, wird die Wettbewerbsfähigkeit kaum erhalten oder wiederhergestellt werden können. S. 75

Systemintegration der OE-Beratung

Die innerbetriebliche Innovationskraft kann durch externe oder interne Unternehmensberater gefördert werden. Ihr Einsatz erfolgt zunehmend als »Prozeßberater« im Sinne der Organisationsentwicklung. Für den Beratungserfolg ist die Verknüpfung mit der bestehenden Organisationsstruktur von ausschlaggebender Bedeutung. S. 81

Strategische Unternehmensführung

Der Aufbau strategischer Erfolgspotentiale wird erheblich durch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die organisatorische Gestaltung der Unternehmung beeinflusst. Die aufbauorganisatorische Integration der Bereiche Personalwesen, Organisation und strategische Planung in dem Ressort Führungssysteme verringert den Koordinationsaufwand. S. 99

Strategie und Struktur

Die Struktur als Bestimmungsgröße organisatorischer Gestaltung wird seit den fünfziger Jahren in zahlreichen Studien untersucht. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob die strategische Planung nur dann effizient durchgeführt werden kann, wenn sie von einer passenden Organisationsstruktur unterstützt wird, oder ob beide jeweils unabhängig voneinander unterschiedliche Funktionen erfüllen. S. 115

Probleme · Meinungen · Tendenzen: Innovation und Unternehmensführung <i>Erich Staudt</i>	75
--	----

Gefühl – der unterschätzte Produktionsfaktor <i>Hartmut Volk</i>	80
---	----

Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration? <i>André C. Wohlgemuth</i>	81
--	----

Strategisches Consulting als Organisationsentwicklung <i>Werner Kirsch, Werner-Michael Esser, Günter Müller</i>	90
--	----

Veränderung der Arbeitssituation durch Teamarbeit <i>Horst Becker, Berthold Stötzel</i>	92
--	----

Das Ressort Führungssysteme: Integration von Organisation, Personalwesen und strategischer Planung <i>Jürgen Baumann</i>	99
---	----

Kritik an Fortschritt und Wachstum: Sinn oder Unsinn? <i>Wolfgang Müller-Golchert</i>	107
--	-----

Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument <i>Dieter Wagner</i>	109
--	-----

Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmensentwicklung <i>Michael Gaitanides</i>	115
--	-----

Entscheidungshandeln – wo es noch möglich ist <i>Hans-Wolfgang Hoefert</i>	123
---	-----

... aus der Arbeit der Gesellschaft für Organisation	129
--	-----

Neuerscheinungs-Service	130
-------------------------	-----

Dokumentation	136
---------------	-----

Impressum	136
-----------	-----

Zur Titelseite:

Das Titelbild wurde dem Jahresbericht 1984 der Commodore International Limited entnommen. Der Nachdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung. Das Bild zeigt einen Chip in einem Testgerät vor der Verpackung. Winzige Sonden werden auf den Chip aufgesetzt, um die Schaltkreise mit dem Testgerät zu verbinden. Auf diese Weise kann das Funktionieren des Chips geprüft werden.

Strategisches Consulting als Organisationsentwicklung

Werner Kirsch/Werner-Michael Esser/Günter Müller

In zunehmendem Maße sind Unternehmen, zum Beispiel aufgrund der wachsenden Innovationsdynamik, besser beraten, nicht alles aus eigener Kraft zu bewerkstelligen. Sie greifen auf externe Beratungsleistungen zurück. Diese sind aber in letzter Zeit, speziell im Bereich der Strategie-Beratung, ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Der vorliegende Beitrag setzt an einem der Hauptpunkte dieser Kritik, der mangelnden Integration der Beratungsleistung in »das Ganze«, an. In einem Ausblick wird gezeigt, daß gerade die Lösung dieses Problems wesentlich ist zur Überwindung struktureller Stagnation, einem in vielen Branchen weit verbreiteten »Krankheitsbild«.

ideales Terrain einer solchen Inhaltsberatung bestehen würde: Die zu klärenden Inhalte liegen fernab vom bestehenden Geschäft, und auch die dabei zur Anwendung kommenden Methoden sind dem Management im allgemeinen relativ wenig vertraut.

Auf der anderen Seite weiß man aber genau, daß eine Handhabung solcher potentiell neuen Geschäfte nur dann bis zur erfolgreichen Markteinführung vorstößt, wenn es gelingt, die mit dem operativen Geschäft betraute Führungsmannschaft viel stärker in den Analyse- und Planungsprozeß miteinzubeziehen, als es bei einer ausschließlich inhaltsorientierten Beratung meist der Fall ist.

managements. Dabei fällt ihr auch die schwierige Aufgabe zu, die Ergebnisse des inhaltsorientierten Beraters »geeignet« in das gesamte Beratungsprojekt einzufädeln.

Während also die Inhaltsberatung einerseits relativ zum bestehenden Geschäft fremde Geschäfte zu analysieren hat, muß die Prozeßberatung für die strategische Mobilisierung der Betroffenen hinsichtlich dieser fremden Geschäfte Sorge tragen. Beider Koordination und die Schaffung der Voraussetzungen für eine *wechselseitige Konfliktfähigkeit* erfolgt durch die Beratung im Sinne der Vorgehensweise einer Organisationsentwicklung. Will man diese Darlegungen auf einen Nenner bringen, so heißt dies:

• Prozeßberatung als »Strategischer Mobilisator«

Die geforderte strategische Mobilisierung der operativen Führungskräfte kann durch die die inhaltsorientierte Beratung unterstützende *Prozeßberatung* wahrgenommen werden. Ihr Aufgabenfeld liegt bei weitgehender inhaltlicher Abstinenz in der *Unterstützung bei den durchzuführenden Analysen, der Moderation von Arbeitssitzungen, der Pflege eines »management developments«* sowie der Wahrung des Grundsatzes eines Konflikt-

Innovation eines Innovationsmanagements

Produktinnovationsverfahren (Kreativitätstechniken), Reorganisationstechniken usw. sind »alte Hüte aus der Mottenkiste« eines Innovationsmanagements, die sich aufgrund aktueller Probleme wieder regen Interesses erfreuen – größtenteils aber mit ausbleibendem Erfolg.

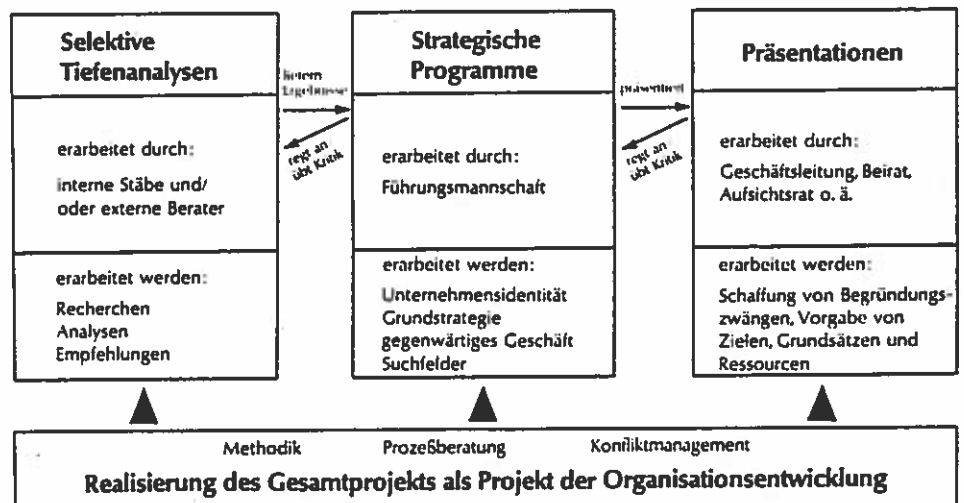
Was fehlt ist ein mobilisierendes und systematisches Innovationsmanagement: also die *Innovation der Innovation*. So

Viele Unternehmen stehen heute vor dem Problem der Identifikation und Handhabung potentiell neuer Geschäfte. Wird ein solches Problem zum Gegenstand eines Beratungsprojektes, so könnte dieses das Design aus dem untenstehenden Bild aufweisen. Es hebt auf eine *sinnvolle Kombination inhaltsorientierter und prozeßorientierter Beratung* ab, bei der wir von einer *Beratung im Sinne der Vorgehensweise einer Organisationsentwicklung* sprechen.

• Inhaltliche oder auch klassische Beratung

Der *inhaltsorientierte Berater*, den man auch als den mehr klassischen Berater bezeichnen kann, führt vornehmlich *Recherchen und Analysen zum strategischen Problem* durch, aus denen er *Empfehlungen* an den Auftraggeber ableitet. Dabei besteht zwischen dem Berater und dem Management eine Art *Stab-Linien-Beziehung*. Typisch für diese ist, daß die Information zur Linie hin und dort entsprechend der anzutreffenden hierarchischen Struktur weitergehend geregelt und strukturiert wird.

Im Falle der Identifikation und Handhabung potentiell neuer Geschäfte hat es zunächst den Anschein, als ob hier ein



Design eines Beratungsprojekts zur Identifikation und Handhabung neuer Geschäfte

STRATEGISCHES CONSULTING

sollte man allmählich damit beginnen, sich Gedanken über die vor der eigentlichen Produktinnovation stehenden Fragen zu machen: Wo könnten neue Betätigungsfelder (Suchfelder) für das Unternehmen zu suchen sein? Paßt das Portfolio der bestehenden und potentiell neuen Geschäfte zur Unternehmensidentität? usw.

Mit diesen Fragen wird die bislang vernachlässigte *strategische Dimension eines Innovationsmanagements* aufgeworfen, wobei diese sich nicht nur auf den Produkt/Marktbereich beziehen, sondern auch Systeminnovationen und Standortinnovationen ansprechen.

Mit der Beratungsphilosophie einer Organisationsentwicklung ist eine Innovation im Innovationsmanagement beabsichtigt: Tiefenanalysen werden durch eine entsprechend zusätzliche, mobilisierende und »das Ganze« steuernde Beratungsleistung vernünftig miteinander verknüpft.

• Hindernisse für eine OE-Beratung

Primäres Ziel eines solchen OE-Beraters (= Berater im Sinne einer Organisations-

entwicklung) ist es, die Mitarbeiter selbst möglichst bald zu Herren des Prozesses zu machen, so daß die Organisationsentwicklung von geeigneten Führungskräften übernommen werden kann.

Wie wir wissen, sehen eine ganze Reihe bislang auf Inhalte konzentrierte Berater diese Zielsetzung einer OE-Beratung durchaus ähnlich; aber aus nicht immer einsichtigen Gründen fragen die potentiellen Klienten diese Art von Beratungsleistung nur äußerst selten nach. So besteht zum Beispiel der weitverbreitete Irrtum, die Ergänzung solcher inhaltsorientierter Beratung durch eine OE-Beratung würde die Gesamtkosten eines Projektes erhöhen. Dabei werden gerade durch die mit der OE-Beratung verbundene Selektivität und Zielgerichtetheit der Tiefenanalysen die Möglichkeiten für Gesamtkostenersparnisse geschaffen.

Viele Unternehmen handeln hier falsch. Sie stellen einen unerfahrenen internen Prozeßmanager ein, der oft nicht die notwendige Autorität hat, um als Fachpromotor tätig zu sein. Gerade die Einarbeitungs- und Ausbildungszeit dieser Mitarbeiter wird drastisch verkürzt und beschleunigt, wenn seine Einarbeitung Hand in Hand mit einer zunächst von außen eingebauten OE-Beratung erfolgt.

In der Beratung sollte ein Umdenken stattfinden, das OE-Beratungsprojekte auch außerhalb des meist üblichen Problemdrucks ermöglicht und damit ein wesentlich höheres Maß an der erforderlichen Lern- und Kooperationsbereitschaft seitens des Klientenunternehmens erwarten läßt.

Literatur:

Esser, W.-M., Kirsch, W. und Trux, W.: Strategisches Management hat Zukunft. Management Wissen, Nr. 4, 1984, S. 44-50 und Nr. 6.

Trux, W., Müller, G. und Kirsch, W.: Das Management Strategischer Programme, 2 Halbbände, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften. München 1984.

Summary:

In recent years companies have been calling increasingly upon the services of external consultants. This policy has, however, not been without its critics, especially in the field of strategy. In this article, the authors examine one of the main points of criticism, namely the failure to integrate the services of external consultants in the activities of the company, and argues that solving this problem contributes in no small measure to overcoming structural stagnation. zfo

Telelift sorgt für die interne Kommunikation und hält Ideen in Fluß.



Telelift ist ein System zur internen Kommunikation, das die Mitarbeiter in einem Unternehmen miteinander vernetzt. Es ermöglicht eine schnelle und einfache Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen und fördert so die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch.

Telelift-Systeme werden dezentral gesteuert und können deshalb jederzeit erweitert oder neuen räumlichen und organisatorischen Gegebenheiten angepaßt werden.

Poststelle/Europäisches Patentamt München

700 Anlagen in 28 Ländern!

TELELIFT®

Telelift GmbH + Co. Fördertechnik KG,
Siemensstr.1, D-8039 Puchheim/München
Tel. (089) 80 20 41, Telex 52-1719 teli d