Course Export - Organisation und Innovation

University

TU Berlin

Semester

WiSe 19/20

Created By

JJ

Orga

Institutionelle Organisation

Die Unternehmung IST eine Organisation

Instrumentale Organisation

Die Unternehmung HAT eine Organisation

Funktionale Organisation

Die Unternehmung WIRD organisiert

Formelle Organisation

Von Unternehmensleitung festgelegtes System von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Nicht Personen-gebunden Schriftlich festgelegt

z.B.: Beschreibung von Arbeitsabläufen

Informale Organisation

System der faktisch gewachsenen Beziehung zw. Handlungsträgern und Unternehmung Parallel zur formalen Organisation Beziehungen aus Wertesystem, Erwartungen, Sanktionsmechanismen Kann Dysfunktionen der Formalstruktur ausgleichen

--> Beziehung zwischen den Arbeitern

Ziel der Organisationsgestaltung

Minimierung der Gesamtkosten (Trade-Off zwischen Autonomiekosten und Abstimmungskosten)

Autonomiekosten durch Arbeitsteilung: ,denn Arbeiten werden unabhängig durchgeführt (Senkung durch mehr Koordination)

Abstimmungskosten: aus Einsatz von Ressourcen für Abstimmungsmaßnahmen

Aufbauorganisation

Statischer Aspekt der Organisation beschreibt hierarchisches System

Dargestellt durch: Organigramm, Stellenbeschreibung

Ablauforganisation

raumzeitliche Abfolge der Aufgabenerfüllung --> Arbeitsablaufpläne

Handlungsrationale Dimension

Akteure handeln intendiert-rational im Sinne des Unternehmensinteresses und blenden private Zielkonflikte komplett aus (RATIONALdimension)

Konfiguration

Handlungsreale Dimension

tatsächliche Verhaltensweise der Akteure irgendwas zwischen: vollständig rational und vollständig opportunistisch (REALdimension)

Motivation

Was wird im Rahmen der Bereichsbildung voneinander abgetrennt?

Kompentenzinhalte

Was bezeichnet die Delegation?

Wo werden Entscheidungen getroffen? Entscheidungskompetenzen an Hierarchiespitze: Zentralisiert Entscheidungskompetenzen auf tiefer gelegenen Ebenen: Dezentralisiert

Vertikale Kompentezbeziehung liegen zw. OrgaEinheiten die hierarchisch über- bzw. untergeordnet sind

Handlungskompetenzen ...

geben einer organisatorischen Einheit das Recht in ihrem Rahmen Entscheidungen zu treffen

Relevante Einflussfaktoren bei der Organisationsgestaltung

Unternehmensstrategie Unternehmensgröße (Skaleneffekte durch Spezialisierung) Markt (benötigter Grad an Flexibilität) Kontrolle Anreize und Entlohnung (Verhindern von "Silo-Denken")

Hierarchie

universelles Ordnungsmuster

verbindet Gesamtheit von Elementen durch Über- und Unterordnungsbeziehungen

Vollkommene Zentralisation

Nur eine Person hat Einfluss und trifft alle Entscheidungen:

Vorteil: Höhere Entscheidungsqualität und geringeres Delegationsrisiko

(Nachteil: Hohe Kosten, Last auf Unternehmensleitung)

Vollkommene Dezentralisation

Alle Personen haben gleichen Einfluss

Vorteil: Niedrigere Entscheidungskosten, Entlastung der Unternehmensleitung

(Nachteil: niedrigere Entscheidungsqualtität, hohes Delegationsrisiko)

Zentralisationsmaß nach Whisler

Messung der Einflussverteilung anhand der Gehaltsstruktur

Wenn man mehr Entscheidungen trifft, bekommt man ein größeres Gehalt

Zentralisationsmaß der Aston-Gruppe

37 Indiktaoren auf 6 Hierarchiestufen

10 Entscheidungen in höchster Ebene: 10*5 =50 6 Entscheidungen in niedrigster Ebene: 0*6= 0

Je höher die Summe, desto zentralisierter ist das Unternehmen

Leistungsspanne

Zahl der Organisationseinheiten die einer Hierarchieebene direkt unterstellt sind

Leistungstiefe

Alle Hierarchieebnen unterder der betrachteten Instanz

Leistungsstellen

Alle bis auf die unterste Hierarchiebene

Ausführungsstellen

Die unterste Hierarchiebene

Bei Welchem Kooperationsprinzip der mehrdimensionales Bereichsbildung sind Funktional- und Geschäftsbereiche gleichberechtigt?

Matrixprinzip

Beim Stabsprinzip der mehrdimensionalen Bereichsbildung besitzt der Stab mindestens eine

Verfügungskompetenz

Zur Bewertung der Effizienz der organisatorischen Grundformen wurden folgende Kriterien in der VL herangezogen

Ressourcen, Programm-,Prozesseffizienz

Interdependenzen liegen vor

Wenn die betroffenen Einheiten nicht in einem hieraischen Über-Unterordnungsverhältnis zueinander stehen

Welche Hierachieebene ist bestimmend für die Beziehung der Organisationsformeines Unternehmens?

2.Hierachieebene

Was ist kein Kritik-Punkt am Zentralisationsmaß der Aston Gruppe?

zu wenige teilnehmende Unternehmen

Das Zentralisationsmaß der Aston Gruppe misst die Zentralisation anhand...

der hierarischen Zuordnung von 37 Entscheidungsaufgaben

Beim Zentralisationsmaß nach Whisler wird der Grad der Zentralisation einer Orga.gemessen an..

der Gehalts- und Lohnstruktur

Bei der vollständigen Dezentralisation werden.

Alle Entscheidungen bei den untersten Instanzen getroffen.

Die Funktionalorganisation hat Stärken in der..

Ressourcen und Programmeffizienz

Schwäche dementsprechend: Prozesseffizienz

Die Regionalorganisation hat Stärken in der

Programm- und Prozesseffizienz

Schwächen dementsprechend: Ressourceneffizienz

Die Spartenorganisation hat Stärken in der

Prozesseffizienz

Schwächen dementsprechend in: Ressourcen- und Programmeffizienz

Nach welchem Kriterium werden Zentralbereiche abgegrenzt?

Nach einem verrichtungsbezogenen Abgrenzungskriterium

Welche Kompetenzen besitzt der Servicebereich beim Serviceprinzip dermehrdimensionalen Bereichsbildung?

Durchführungskompetenz

Welches Zentralbereichsmodell basiert auf dem Ausgliederungsprinzip dermehrdimensionalen Bereichsbildung?

Kernbereichsmodell

Womit kann der Prozessaufwand quantifiziert werden?

Der Prozessaufwand kann u.a. mithilfe der statischen und dynamischen Prozesszeit quantifiziert werden

Wodurch werden primäre Unternehmensaktivitäten nach dem Wertkettenmodellvon Porter klassifiziert

Primäre Unterakt. stehen direkt mit der Herstellung und dem Verkauf in Verbindung

Bei einem Geschäftsprozess mit niedriger KOmplexität und hohem Wiederholungsgrad handelt es sich um

Routinefall mit starker Systemunterstützung

Funktionalorganisation

Handlungsorientierte Struktur Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung

Nach FUNKTIONEN gegliedert

Spartenorganisation

Zielorientierte Struktur

Produkt 1,2,3

Regionalorganisation

Feldorientierte Struktur

Region A,B,C (machen jeweils alles dort)

Prozessinterpendenzen

Beruhen auf innerbetrieblicher Leistunsverflechtung

Marktinterpendenzen

Aktivität verschiedener organisatorischer Einheiten auf dem gleichen Markt

Ressourceninterpendenzen

Nutzung von knappen Ressourcen von mehrerern Einheiten

Welche Organisationsformen gehören zur divisionalen Organisationsform

Sparten- und Regionalorganisation

Stabsprinzip

Ergänzung der Primärorganisation durch Stabsstellen Entweder wird die Stabsstelle zu Rate gezogen oder übernimmt Deteilarbeiten Keine Entscheidungskompetenz aber vollen Informationszugriff (Verfügungskompetenz)

Serviceprinzip

Gleichartige Prozesse werden im Unternehmen zusammengefasst.

Service als Art Dienstleistung für andere Stellen

Geschäftsbereich entscheidet was gemacht (Entscheidungskompetenz) wird und Servicebereich setzt es um (Durchführungskompetenz)

z.B.: IT, Marketing

Matrixprinzip

Bewusste Kompetenzüberschneidungen Dadurch entstehen gemeinsame Arbeitsfelder, wodurch die Problemstellung durch zwei gleichberechtigte Instanzen bearbeitet wird.

Einliniensystem

Mitarbeiter untersteht jeweils nur einem Vorgesetzten

Vorteil: Einfach und übersichtlich keine Kompetenzüberschneidungen Eindeutige Dienstwege (und Verantwortungsbereiche) Mitarbeiter einfach zu steuern und betreuen Eindeutige Fehlerzuweisung Kein erhöhtes Konfliktpotential

Mehrliniensystem

Einzelne Mitarbeiter unterstehen mehreren Vorgesetzten die nach Taylor spezialisiert sind

Vorteil: Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetze Direkte Weisungs- und Informationswege Fachautorität der Vorgesetzten Keine schwerfälligen Instanzwege Keine Informationsmanipulation Einfache Zusammenarbeit zw. Mitarbeitern Keine Überlastung der Führungskräfte

Funktionsmeister nach Taylor

Funktionsmeister nach Taylor: Arbeitsverteiler, Unterweisungsbeamter, Kosten- und Zeitbeamter, Verrrichtungsmeister, Geschwindigkeitsmeister, Prüfmeister, Instandhaltunsmeister, Aufsichtsbeamter

Richtlinienprinzip

Richtlinienkompetenz ausgelagert Entscheidungskompetenz der Abteilungen im Sinne der Richtlinien

A und B beschaffen für I und II und sind dementsprechend nur für ihre Aufgabe in dem Bereich weisungsbefugt

Ausgliederungsprinzip

Problembereiche aus Primärorganisation ausgegliedert -> Die zusammen in eine neue Organisationseinheit mit vollständiger Verfügungskompetenz über Ressourcen Keine Kompetenzüberschneidungen z.B.: Forschung und Entwicklung

Autarkieprinzip

keine Zentralbereiche Teilfunktionen sind geschlossen innerhalb der Geschäftsbereiche institutionalisiert

Geschäftsbereiche

Organisationseinheiten, die nach bestimmten Kriterien abgegrenzt werden (Markt- oder Produktbezogen)

Funktional- bzw Zentralbereiche

Organisationsbereiche, die nach einem verrichtungsbezogenen Kriterium abgegrenzt werden

Kernbereichsmodell

Funktionselement komplett aus operativen Geschäftsbereichen ausgegliedert Kernbereich hat Entscheidungskompetenz

gehört zu Ausgliederungsprinzip

Richtlinienmodell

Funktionsaufgaben in mehreren Organisationseinheiten Richtlinienbereich für Grundsatzentscheidungen entscheidungsbefugt

gehört zu Hierarchieprinzip

Matrixmodell

Teilfunktion sind in Geschäftsbereichen und Matrix-Einheit verankert Gemeinsame Entscheidungsbefugnis

gehört zu Matrixprinzip

Servicemodell

Spezielle Form der Teilfunktionsrganisation mit modifizierter Ausgliederung

gehört zu Serviceprinzip

Stabsmodell

Dient zur Informationellen und methodischen Unterstützung keine Aufgabenerfüllung

gehört zu Stabsprinzip

Autarkiemodell

Funktionsaufgaben in einzelnen Einheiten sortiert vollständig entscheidungs- und durchführungsbefugt

Wozu sind Ablauforganisationen besonders gut?

Minimierung der Durchlaufzeiten optimale Ausnutzung aller Stellen

Was ist ein Prozess?

inhaltlich abgeschlossener Vorgang mit definiertem Wertezuwachs

Input -> Transformation -> Output

Was ist ein Geschäftsprozess?

Verknüpfung funktional verbundener Prozesse zu einer Prozesskette

Anforderung Kunde -> Wertschöpfende Aktivität (Teilprozesse) -> Ergebnis für Kunde

Kritische (Geschäfts-)prozesse

Hohe Bedeutung für Zufriedenheit der Kunden Hohe Bedeutung für Erreichen einer Wettbewerbsvorteils Hohe Kostenintensität oder Kapitalbindung

Wertkettenmodell nach Porter

primäre Unternehmensaktivitäten: Direkt mit Herstellung verbunden sekundäre Unternehmensaktivitäten: Unterstützende Aktivität (branchenunabhängig)

Horizontale Ausdehnung zeigt Gesamtwert der Leistung Dient zur Analyse von Stärken/Schwächen der Prozesskette, Schnittstellenprobleme, Einordnung der kritischen Geschäftprozesse (welche sind am wichtigsten für das Unternehmen?)

Schnittstellenprobleme

Probleme an Berührungspunkten Liegestellen (Abstimmungsprobleme bei der Übergabe) Irrtumsquellen (Informationsverlust) Quellen mangelnder Verantwortlichkeit Barrieren der Wissensübertragung

Folgen: Schuldzuweisung, höhere Kosten

Prozessmanagement

Umfasst alle Maßnahmen der Planung, Orga, Kontrolle usw.

originärer Aufgabenbereich nach Porter

Ziel: Prozesseffizienz gemessen an P-Qualität (Output) und P-Aufwand (Input)

Prozessstruktur

Prozesse haben Zeitliche (Dauer, Häufigkeit), Räumliche (Transportwege/mittel oder Raumbedarf) und sachlogische ((un-) verzeweigte Kette) Struktur

Prozessqualität

Kundenzufriedenheit Fehlerrate Qualitätsmerkmale (Nachbearbeitunsquote) First Pass Yield (Alles was ohne Nachbearbeitung abgeschlossen)

Prozessaufwand

Beteiligte organisatorische Einheiten Prozesskosten (Personalstunden, Sachmittelkosten) Prozesszeit

Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz

Eliminierung Parallelisierung oder Aufteilen Zusammenlegung/Abbau von Schnittstellen Auslagern Ergänzen Klare Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter

Primärorganisation/Rein Prozessorganisation

Prägende Organisationsstruktur: Prozessorganisation Auf Funktionsbereiche wird vollständig verzichtet

Unternehmen wird als Menge untereinander vernetzter Prozesse verstanden (selbständige org. Einheit) Geringe Auslastung vermeiden: Zentralbereiche einrichten

Einfluss-Prozessorganisation

ursprüngliche Organisationsform unverändert Unternehmensbereiche sind entscheidungsbefugt Prozessverantwortliche sind Einzelpersonen oder Stäbe

Weisungsbefugnis bei Unternehmensbereich Prozessverantwortliche bereiten Entscheidungen vor und koordinieren, haben aber kaum Befugnisse oder z.B. Budgetverantwortung (liegt beim Unternehmensbereich)

Sekundärorganisation/ Matrix-Prozessorganisation:

Wie Matrixprinzip: funktionale Bereichsbildung + przessorientierte Organisationsdimension niemand hat vollständige Entscheidungsbefugnis

Räumliche Prozessgestaltung

Standortwahl und Transportwegbestimmung: Flächen- Standortziele: Minimierung der Transportleistung Erweiterungsmöglichkeiten Vermeidung störender Effekte Kostenziele: Raum, Transport und Zwischenlagerkosten gering Verhaltensbezogenen Ziele: Arbeitsergonomie Motivation

Motivationstheorien

Warum entschließen sich Individuen bestimmte Handlungen mit bestimmtem Maß an Engagement durchzuführen

Inhaltstheorie

Was beeinflusst die Motivation von Handlungsträgern?

Bedürfnispyramide nach Maslow

Selbstverwirklichung (Wachstumsmotiv) Ich Motiv Soziale Motive Sicherheitsmotive Physiologische Bedürfnisse (die 4 unteren sind Defizitmotive)

Defizitprinzip

Relevant für die Existenz von Motivation sind nur die unbefriedigten Bedürfnisse. Wenn befriedigt gibt es keine Motivationswirkung mehr

Progressionsprinzip

Menschliches Verhalten wird grundsätzlich durch das niedrigste nicht Erfüllte Bedürfnis gelenkt. Wenn befriedigt wird nächstes Level in Angriff genommen

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom

Verhaltenstendenz abhängig von Valenz und Erwartung (Produkt)

Valenz: Attraktivität einer Handlungsalternative Erwartungen: Subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit

Was ist Führung?

Prozess der zielbezogenen Verhaltensbeeinflussung zw. Führungskraft und Mitarbeiter Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Zielen des Unternehmens zusammenführen und fördern

Personalistische Führungstheorien

Erfolg anhand von bestimmten Fähigkeiten erkennbar: Fähigkeiten, Leistungen, Selbstvertrauen, Dominanz

Situative Führungstheorien

Erfolgreiches Führungsverhalten ist erlernbar und Situation gebunden

Aufgabeborientierter- vs. Beziehungsorientierter-Führungsstil

Erfüllung der Aufgaben im Vordergrund (Tätigkeiten werden detailliert und organisiert vorgegeben) vs. Gegenseitiges Vertrauen und Respekt zw. jeden Manager nimmt Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst

Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt 1958

Autoritär: Vorgesetzter (V) entscheidet Patriarchisch: V entscheidet aber will Untergebene (U) davor überzeugen beratend: V entscheidet gestattet aber Fragen von U um Akzeptanz zu steigern konsultativ: V entscheidet nachdem U ihre Meinung gesagt haben partizipativ: U entwickeln Vorschläge für V der dann entscheidet delegativ: U Entscheiden und V legt Entscheidungsspielraum fest V fungiert als Koordinator

Führungs-Grid nach Blake/Mouton 1965

Abwägung wie wichtig Mensch und seine Zufriedenheit und wie wichitig Produktion

Was ist Restriktion

Man kann als einzelner im Vorstand nicht gegen die Mehrheit entscheiden bei Meinungsverschiedenheiten

Unterstützung

Aktionäre sind unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln

Konsequenz

Vorstandsmitglied verletzt Pflichten -> Ersatz des entstandenen Schadens

Generelle Methodikanforderungen

Adäquanz, Vollständigkeit, Effizienz, Konsistenz, Flexibilität, Instrumentale Abstützung, Erlernbarkeit

Projektphasen

Anstoß (Projektauftrag) Vorstudie (Zweck festlegen, ob weiterverfolgen und in welche Richtung) Hauptstudie (Konkretisierung) Teilstudie (Detaillierte Ausarbeitung der Grobentwürfe) Systembau (Realisierung der Planungen der Teilstudie) Einführung (Projektende) Erhaltung

Phasenzyklus

Auftrag (Zielformulierung) Erhebung (Befragung, Interview,...) Analyse (von Erhebung) Würdigung (Ist-Zustand durch z.B.: SWOT-Analyse) Lösungsentwurf Bewertung und Auswahl (Kosten-Wirksamkeits-Analyse) Systembau Einführung Erhaltung

Schichtmodell des Wandels

Objekte und Formen des Wandels: (Innen nach Außen) Werte und Überzeugungen -> REMODELLIERUNG Fähigkeiten, Verhalten -> REVITALISIERUNG Strategie -> REORIENTIERUNG Strukturen, Prozesse, etc -> RESTRUKTURIERUNG

Dimensionen des Wandels: (I nach A) Wertemäßig-Kulturelle Dimension Politisch-Verhaltensorientierte Dimension Sach-Rationale Dimension

Klassifikationsmöglichkeiten mehrdimensionaler Bereichsbildung

Zahl der Abgrenzungskriterien Vollständige vs. partielle Verankerung Art des Kooperationsprinzips

Inno

Existiert ein Zusammenhang zwischen Unternehmensperformance und Innovationsgrad

Ja, ein Positiver

Hoher Inno-Grad --> Hoher Inno-Erfolg bei richtiger Anwendung des Instrumentariums

Existiert ein Zusammenhang zwischen F&E-Rate und Innovationsfähigkeit

Nein, kein nachweisbarer

Innovation ist die Kombination von was?

Neuen Zielen und/oder neuen Mitteln

Was ist der Vorteil von Digitaler Fertigung?

Vielfalt, Komplexität und Flexibilität sind kostenlos

Aber dafür keine Skaleneffekte

Was beeinflusst die Geschwindigkeit der Technologieentwicklung?

Verarbeitung von Basisinnovation

Kombinationen

Effizienzsteigerung bei F&E

Technologie spielt immer größere Rolle bei Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten

Was sind Megatrends? (Beispiele)

Demographischer Wandel und Urbanisierung

weniger natürliche Ressourcen Umweltschutz Mobilität Sicherheit Altersvorsorge

Was ist der Unterschied zwischen Invention und Innovation?

Invention: Die Idee von etwas neuem (entweder neue Mittel und/oder neue Ziele)

Innovation ist, wenn die Idee in den Markt eingeführt wird. Also: Invention + Ressourcenallokation + Einführung in Markt = Innovation

Prozess- vs Produktinnovation

Prozess: keine Auswirkung auf Endprodukt (nur Prozess)

Produkt: Direkte Auswirkung auf End- bzw. Zwischenprodukt

Innovationstyp 1

Geschäftssystem Prozess Angebot Lieferung

Innovationstyp 2

Technische Inno (Produkte, Prozesse, techn. Wissen) Organisationale Inno (Strukturen, Kulturen, Systeme) Geschäftsbezogene Inno (Spielregeln, Markt) Soziale Inno (politische Inno, neue Lebensstile)

Netzwerk aus versch. Bereichen: Systeminnovation (Postindustrielle)

Was ist das Ziel der Innovationstätigkeit?

einen Wettbewerbsvorteil (unique selling point usp) erreich

Erwartungen der Kunden werden erfüllt/übertroffen bei erfolgreicher Innovation

Was sind Typische Fehler beim USP (unique selling point)

USP nicht definitiert nicht aud wenige aber signifikante Aspekte fokussiert Produktvorteil nicht übersetzt in USP Dynamik des USP unterschätzt

Was ist eine Radikale Innovation

neue Technologie und neu für den Markt

Was ist eine Anwendungsinnovation

alte Technologie aber für neuen Markt/Kunden

Was ist eine Technische Innovation

neue Technologie aber für gleichen/alten Markt/Kunden

Was ist eine Inkrementelle Innovation

alte Technologie, alter Markt

Marktneuheit (Potentiale und Barrieren)

Potentiale: neuer Kundennutzen bzw neue Kunden neue Marktposition

Barrieren: Einstellungsänderung Lernbedarf

Technologieneuheit (Potentiale und Barrieren)

Potentiale: Neues technol. Paradigma Neue Leistungsparameter Leistungssprung

Barrieren: Produktionsänderungen Änderung in der Prozessentwicklung

Bestimmung des technologischen Innovationsgrades

1. Zeitrahmen für Komponenteninnovation (Summe der technol. Inno-Grade)
2. Übersicht über neue Produkte für jede Marke
3. Bestimmung des techn. Inno-Grades für jedes neue Produkt

Jeweils mit Sekundärdatenanalysen

Relativer technologischer Innovationsgrad

Verhältnis von Inno-Grad zum entsprechenden Segment

Je höher der Innovationsgrad, desto..

unklarer wird das Innovationsproblem schwierigere Einschätzung von Erfolg, Inno-Beschaffung und Wissensgenerierung höhere Zahl und Intensität der Konflikte

Radikale Innovationen...

verändern das gesamte Unternehmen sind Chefsache sprengt vertrauten Standards des Controllings verlangen hohe Inno-Kapazität bedingen höheres Inno-Risiko

Quellen von Widerstand

Intern: Individuell, Organisation Extern: Kunden, Stakeholder

Opposition ist Element jeder Innovation

Wie läuft die Problemlösung ab?

Hersteller Bereich: Design: Entwicklung einer Idee zur Problemlösung Bauen: Realisierung Testen: unter realistischen Bedingungen

Kundenbereich: Analyse der Resultate

Trial and Error von der Initiative (Design) bis zum Launch

Diffusionsprozess

Der Kommunikationsprozess mit Lieferanten, Meinungsführern, Diffusionsagenten und Adoptoren Was wird besprochen: (Determinanten der Diffusion) Produkteigenschaften Situation

Relevante Produkteigenschaften nach Rogers

Komplexität Kompatibilität Relativer Vorteil Testbarkeit Teilbarkeit Beobachtbarkeit Risiko Umkehrbarkeit Zugänglichkeit von Informationen Kosten Benutzeranpassungsfähigkeit

Innovationsadaption Relevanz existierender Schemata

Wahrnehmung Verstehen Akzeptieren Speichern

Begrenzt: Inno in existierender Kategorie Moderat: Inno in ähnlicher Kategorie Hoch: Inno außerhalb bekannter Kategorien

Quellen des Individuellen Widerstands

Arguemte: Technologisch: Leistung, Einführungszeitpunkt Absatzwirt.: Nachfrage, Koop-Partner Finanz: Risiko, Finanzierung Ökologisch: Technikfolgen

Barrieren: Nicht-Wissen: intellektuelle Anforderungen zu hoch Nicht-Wollen: (unter-)bewusste Gründe (Weltanschauung, politisch, persönlich)

Nicht-Wollen (Niveaus)

Unterbewusstes Niveau: Selbstregulation Konservative Einstellung Ergebnis vergangener Konfliktlösung

Reflektiertes Niveau: Aufgabenbezogen Machtbezogen persönlich Motiviert

Was ist Groupthink

Steben nach Einmütigkeit Beeinflusst von: Provokativer Kontext: Stress & niedrige Selsbteinschätzung Entscheidungsträger bilden zusammenhaltende (kohäsiv) Gruppe Strukturelle Mängel der Orga

Daraus folgt: Symptome des Groupthink: Selbstüberschätzung, Verbohrtheit, Gesinnungsterror

Hauptbarrieren von Innovation

6 Barrieren (3-2-1) Organisationaler Charakter: Projektabwicklung Strategische Relevanz Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Individueller Charakter: Fähigkeiten + Zeitressourcen von Innovatoren Motivation von Individuen

Sonstiges: Externe und aufgabenbezogene Einflüsse

interne Opposition: Hierarchie

Ignorieren Übernehmen (War meine und nicht deine Idee) Verzerren (Original wird verändert) Verzögern (Bleibt in Hierarchie stecken)

Interne Opposition: Internes Rechnungswesen

Verkäufe morgen, aber kosten heute (Einnahmen von kurzfristiger Gewinnrechnung nicht betrachtet) --> Innovationen werden nicht als profitabel bewertet Innovationen sind Investitionen werden aber (häufig) nicht als solche behandelt

Interne Opposition: Anreizsysteme

Belohnungssyteme basierende auf kurzfristiger Gewinnrechnung Also kurzfristige Erfolge werden belohnt nicht langfristige Problem: relevante Personen wechseln Verantwortungsbereich häufig

Quellen organisatorischer Opposition (Intern)

Hierarchie Internes Rechnungswesen Anreizsysteme "not invented here"

Aktivitäten der Opposition

1. Verhindern stärkster Output, offen, Kombination von Aktivitäten
2. Verzögern nach Verhindern, verdeckt, Aktivität auf allen Prozessebenen
3. Verändern

Positive Effekte von Opposition

Herausfordern der Innovation Motivation der Innovatoren Qualität der Ergebnisse und realistischer Umfang wird gesichert "Motivation durch Demotivation"

Bedingungen: Rationale und offene Opposition Konfliktmanagement-Kompetenzen

Explorative Aktivität

Bei Forschung Kreative Organisation, viele Freiheiten Riskanter

Exploitative Aktivitäten

Bei Entwicklung Effizienzorientierte Organisation Kosten reduzieren Routine fördern

Strukturelle Ambidextrie

F&E in separaten Organisationseinheiten

Probleme: Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen Lösung: Prozesspromotor

Kontextuelle Ambidextrie

F&E in gleicher Organisationseinheit

Problem: Zeitdruck und Mangel an Motivation Fehlende Unterstützung für Exploration (Kreativität bei Forschung)

Lösung: Technologiemarketing & interner Technologietransfer

Zusammenhang zwischen Innovationsgrad und -erfolg

Nicht direkt

aber möglich

Innovative Dynamik vs. operative Stabilität

Stehen im Konflikt Operative Stabilität: Routineprozesse Leistungs- und Kosteneffizient klare Zuständigkeit und feste Ordnung

Innovative Dynamik: erstmalige Ereignisse mangelnde Vorhersehbarkeit unklare Zuständigkeiten externe Interaktionspartner

Erfolgsfaktoren der Innovation

Ressourcen und Potentiale Führungsaufgaben im Inno-Prozess Diffusionsaufgaben im Inno-Prozess Innovationsgrad Andere Rahmenbedingungen

Ressourcentheoretische Perspektive

Man hat Potentiale benötigt allerdings verschiedene Ressourcen wie:

Materielle Ressourcen Methoden und Fachwissen Führungswissen

Komplexitätsbarriere

Unbekannte Struktur, Ungewissheit, Konflikte

werden überwunden durch: Problemzerlegung, Alternativen, Prozesssteuerung, Wissens- und Konfliktmanagement

Interaktionsbarriere (Wissen, Wollen, Kommunikation)

Arbeitsteilung, Delegation

wird überwunden durch: Informationsversorgung, Motivation, Konfliktmanagement

Innovationssystem

Menge aller Elemente die miteinander verknüpft sind

Ziel: Ausgestaltung des Positions- und Kompetenzgefüges + Kommunikations- und Interaktionsgefüges

1. Ganzheitliche Unternehmensausrichtung auf Inno
2. Inno als Aufgabe einer Abteilung
3. Inno als Projektmanagement

Koordination durch: hierarchische Koord. und Schnittstellenmanagement

Spezialisierung der Innovationstätigkeit

Zentrale InnoStelle: Bündelung aller Innovationen Orga der F&E: Aufgaben auf Linien oder Stabsabteilungen und Aufgabenverteilung auf mehrere Stellen (Zentralisation und Dezentralisation) Projektorganisation

--> Ausmaß der Spezialisierung von InnoAktivitäten

Hierarchische Koordination: Pluralverantwortung Rang Exklusivität Kombination

Verantwortung bei oberstem Führungsorgan Rang der höchsten InnoInstanz

E: nur für Innovation zuständig K: auch für andere Funktionsbereich

nicht-hierarchische Koordination

dadurch entstehen Schnittstellen also Verbindung 2 gleichrangiger Teilbereiche ohne gemeinsamen Vorgesetzten Interaktion sehr wichtig --> Konfliktpotential

Instrumente des Schnittstellenmanagements

Liaison Officer oder Team als Verbindung

Lenkausschuss: Hochrangige Mitglieder treffen Teilentscheidungen Beratungskommission: Kein Entscheidungsfunktion, aber Bewertung von Informationen Informationskommission: Sorgen für gleichen Informationsstand in Kommissionen

Stage-Gate-Prozess

man will erfolgsversprechende Projekte selektieren Die anderen werden "gekillt"

Stage: Informationsbeschaffung, Auswertung, Präsentation von Lösungen

Gate: Investitionsentscheidung (Inno Killen oder nicht)

Probleme aus der Praxis beim Stage-Gate-Prozess

man erlangt zwar mehr Produkt-Klarheit, allerdings auch einen schwächeren Innovationsgrad, da Projekte gekillt werden und somit ggf. Synergien unentdeckt bleiben

Weiterentwicklung des Stage-Gates

Discovery-Phase Einbeziehung der Kunden Kreativitätsförderung Nutzung der Grundlagenforschung

Mehr-Ebenenmodell der Organisationskultur

Sprache, Umgangsformen: Sichtbar, Interpretationsbedürftig Werte und Normen (Erwartungen, Verbote): meist unbewusst Grundannahmen (Ehrlichkeit, menschliches Wesen): selbstverständlich

Elemente der Unternehmenskultur

1. Systemoffenheit
2. Organisationsgrad (wenig Regeln und Verbote)
3. Kommunikationsstil (wenig Formalisierung)
4. Zusammenarbeit (Respekt, Koorperation, keine Dominanz)
5. Konfliktbewusstsein: Konflikte -> Kreativität (gut)
6. Fehlertoleranz: Fallen, aber schnell wieder aufstehen

Historie

Schumpert: Trennung von Rolle und Person für Zusammenwirken Schon: Champion (Erfolgsfaktor) setzt Inno durch Witte: Promotoren fördern Inno-Prozess aktiv und intensiv MachtP: nicht wollen FachP: nicht können ProzessP: nicht dürfen

Promotorenmodell

Fachpromotor: spezifisches Wissen Prozesspromotor: OrgaKenntnisse, Diplomat, Koordinator Machtpromotoren: gibt Mittel frei, Macht auf hoher Hierarchieebene

Beziehungspromotoren: Netzwerkkentnisse und Interaktionspotential Businessinnovatoren: materielle Ressourcen

Empirische Befunde zur Arbeitsteilung

Existenz von Promotoren, Rollenkonzepten: unterschiedliche Gerade der Arbeitsteilung Rollenkombinationen

Gespann aus Macht- und Fachpromotoren berücksichtigen neben maschinenbezogenen mehr anwendungsbezogene und wirtschaftliche Konzepte mehr als der Champion

Theoreme des Promotorenmodells Führungsperspektive Korrespondenztheorem:

Barriere: Nicht Wollen, Können, Dürfen

Überwinden durch: Anreize schaffen, Lernen, Wissensgenerierung, Kommunikation, Interaktion

Theoreme des Promotorenmodells Führungsperspektive Widerstandbezoggenes Theorem der Arbeitsteilung:

MachtP: Führungsinstumente, Anreize FachP: Beschaffen Informationen ProzessP: Stellen Verbindung her, fördern Interaktion

Theoreme des Promotorenmodells Führungsperspektive Widerstandsbezogenes Interaktionstheorem:

Erfolgreicher bei guter Koordination und Zusammenarbeit der Promotoren

Theoreme des Promotorenmodells Ressourcenperspektive Defizittheorem:

Benötigt spez. Ressourcen und Potentiale Fachwissen, Finanzressourcen, soz. Verbindungen

Theoreme des Promotorenmodells Ressourcenperspektive Ressourcenbezogenes Theorem der Arbeitsteilung

MachtP: materielle Ressourcen FachP: Fachwissen, Kreativität ProzessP: Kommunikation und Organisationsvermögen sicherstellen

Theoreme des Promotorenmodells Ressourcenperspektive Ressourcenbezogenes Interaktionstheorem

Erfolgreich, wenn Promotoren zusammenfinden und Ressourcen und Potentiale zusammenfügen

Opponenten Modell

Einer Änderung widerstehen Inno verzögern/ verhindern Agenden für orga Widerstände auf subtile Weise handeln auf Informationsbedürfnisse hinweisen Risiken und mög. Ursachen auf Widerstand antizipieren Die Wirksamkeit der Inno in Frage stellen

Interaktionsthese zu Promotoren und Opponenten

Konflikte zwischen den beiden haben produktives Potential und verbessern Lösung, durch die Herausforderung

Witte's Effizienzhypothese

Wenn zwei Tandems interagieren wird sehr effiziente, innovative Lösung möglich

Promotoren vs Opponenten

Promotoren: Möglichkeiten entdecken Konzepte entwickeln und umsetzten

Opponenten: Risiken erkennen Informationsbedürfnisse aufzeigen Ursachen von Resistenzen antizipieren

Kritische Bedingungen zur Wirksamkeit bei Promotoren vs Opponenten

Problematische Machtbalance Regeln zur Konfliktregulierung notwendig Regulierter, offener und fairer Wettbewerb KEINE versteckte Opposition

Erfindung, Innovation und Innovationsfähigkeit

Invention: Einmaliger Erfolg und Idee etabliert Innovation: Invention + Produkt/Prozess eingeführt Innovative Organisation: Inno + Wiederholter Erfolg

Inno Altklausuren

Diffusionsbarrieren

Wenn besonderer Fokus auf Bedürfnisse der Pilotkunden im Unternehmen (Early-Adopters) --> Diffusionsverlauf nach Markteinführung beeinflussbar

Formale Steuerung

Pluralgremien, um verschiedene Fachliche Perspektiven bei Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen

Innovationskultur

Spezialisierte Stellen auf InnoAufgabe ausrichten Teilleistungen Koordinieren Beeinflussbare OrgaKultur --> InnoManagement muss sich an OrgaKultur anpassen

Innovationstreiber "critical mass"

CM Argumentation, um sprunghafte Änderungen der Leistungsfähigkeiten von Technologie zu erklären

Prozesssteuerung

Formale Prozesssteuerung: erfolgssteigernd bei niedrig innovativen Vorhaben erfolgshemmend bei hoch innovativen Vorhaben

Theoretische Perspektiven Wie lassen sich Zusammenarbeitsbarrieren überwinden?

Machteinsatz, Motivation, Konfliktmanagement, Informationsversorgung