

# Innovationsfördernde Unternehmenskultur

Die Steigerung der Innovationsbereitschaft  
als Aufgabe der Organisationsentwicklung

Von

Dr. oec. publ. Bernd Gussmann

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr.:	39.456
Abstell-Nr.:	A 12/1521
Sachgebiete:	1.8.2.3
	8.1.7
	9.9.4

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Problemstellung und Gang der Arbeit</b>	1
<b>2. Der Begriff der Innovation</b>	13
2.1 Umfang des Innovationsprozesses	13
2.2 Inhalt und Objekt von Innovationen	14
2.3 Neuigkeitsgrad von innovativen Veränderungen	16
2.4 Die Beurteilung der Verbesserungswirkung von Innovationen	18
2.4.1. Die Stellung der Innovation im Zielsystem der Unternehmung	20
2.4.2. Ökonomische und soziale Effizienz	22
2.4.3. Rationalitätsbereiche zur Beurteilung von Innovationen	24
2.4.4. Die innovative Organisation nach Kirsch	25
2.4.5. Kolonialisierungstendenzen innerhalb der Gesellschaft	29
2.4.6. Organisationale und marktliche Gestaltung von Handlungs- bezügen	34
2.4.7. Wege der Entkolonialisierung zur Entwicklung einer inno- vationsfähigen Unternehmung	40
2.4.7.1 Die moralisch-praktische Rationalisierung auf Unter- nehmensebene	41
2.4.7.2 Die ästhetisch-praktische Rationalisierung auf Unter- nehmensebene	46
2.4.7.3 Innovation und Rationalisierung	49
2.5 Zusammenfassung	51

	Seite
<b>3. Die Innovationsbereitschaft</b>	54
3.1 Freiheitsgrade für das Handeln innerhalb des Innovations- entscheidungsprozesses	54
3.2 Die Innovationsbereitschaft des Individuums	60
3.2.1 Die Handlungsdeterminanten ausgewählter Handlungstheorien	62
3.2.2 Das allgemeine Handlungskonzept	65
3.2.3 Die Beeinflußbarkeit der Handlungsorientierungen	66
3.2.3.1 Die erblich und frühkindlich bestimmte Persönlichkeit	67
3.2.3.2 Die Identitätsgenese als Entwicklungsprozeß	69
3.2.3.3 Die Einflußmöglichkeiten von Seiten der betriebs- wirtschaftlichen Organisation	72
3.2.3.3.1 Die Beeinflussbarkeit individueller Werte und Normen	72
3.2.3.3.2 Die Beeinflussbarkeit von Bedürfnissen	74
3.2.4 Zusammenfassung	80
3.3 Generelle Wandlungsstrategien	80
3.4 Zusammenfassung	85
<b>4. Instrumente zur Steigerung der Innovationsbereitschaft</b>	87
4.1 Personenbezogene Instrumente	87
4.1.1 Die Auswahl innovativer Mitarbeiter	87
4.1.1.1 Eigenschaften innovativer Mitarbeiter	88
4.1.1.2 Die Eignung von Instrumenten der Personalauswahl zur Selektion innovativer Mitarbeiter	93

	Seite
4.1.1.3 Das Assessment-Center	97
4.1.1.4 Zusammenfassung	99
4.1.2 Empirisch-rationale Strategien zur Steigerung der Innovationsbereitschaft	100
4.1.3 Die Eignung von Machtstrategien zur Steigerung der Innovationsbereitschaft	104
4.1.4 Einflussnahme durch die Gestaltung des Anreizsystems der Organisation	110
4.1.4.1 Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Bezugsrahmen zur Gestaltung des Anreizsystems	111
4.1.4.2 Der Cafeteria-Ansatz und die Parallelhierarchie	120
4.1.4.3 Zusammenfassung	128
4.2 Maßnahmen der Organisationsentwicklung	129
4.2.1 Begriff und Ziele der Organisationsentwicklung	130
4.2.2 Das Menschenbild und die Werte der Organisationsentwicklung	133
4.2.3 Das Managerial-Grid-Organisationsentwicklungsmodell	136
4.2.3.1 Die Zielsetzung und Grundannahmen des Managerial- Grid-Ansatzes	136
4.2.3.2 Die Prozeßstufen der Managerial-Grid-Organisations- entwicklung	139
4.2.4 Kritische Würdigung der Steigerung der Innovations- bereitschaft durch die personale Organisationsentwicklung	155
4.3 Strukturelle Methoden zur Steigerung der Innovations- bereitschaft einer Organisation	160
4.3.1 Die Struktur von Organisationen	160
4.3.2 Die Erfassung und Typologisierung von Organisations- strukturen	165
4.3.2.1 Dimensionen der Organisationsstruktur	166
4.3.2.2 Typologien von Organisationsstrukturen	168

	Seite
4.3.3 Die Wirkung von Strukturdimensionen auf die Innovationsbereitschaft	178
4.3.3.1 Die Differenzierung	179
4.3.3.2 Die Formalisierung und Standardisierung	180
4.3.3.3 Der Zentralisierungsgrad	182
4.3.3.4 Die Kommunikationsstruktur	183
4.3.3.5 Das Ausmaß der Stratifikation	184
4.3.3.6 Zusammenfassung: Das organisatorische Dilemma der Innovation	185
4.3.4 Gruppenorientierte Strukturen für Innovationsprozesse	189
4.3.4.1 Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen von Integrationsstrategien	190
4.3.4.1.1 Die Task-Force	190
4.3.4.1.2 Möglichkeiten der internen Projektorganisation	192
4.3.4.2 Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen von Segregationsstrategien	197
4.3.5 Zusammenfassung	198
4.4 Kritik der herkömmlichen Ansätze zur Steigerung der Innovationsbereitschaft	202
<b>5. Möglichkeiten der Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur</b>	207
5.1 Die Kultur als gesellschaftliches Phänomen	209
5.1.1 Gesellschaftliche Werte und Normen	209
5.1.2 Symbole als Medium der Kultur	213
5.2 Die Unternehmenskultur	218
5.2.1 Freiheitsgrade zur Entwicklung einer Unternehmenskultur	219
5.2.2 Unternehmensspezifische Werte und Normen	221
5.2.3 Die Entstehung kultureller Phänomene auf Unternehmensebene	226
5.2.4 Symbolische Medien auf Unternehmensebene	231

	<b>Seite</b>
5.2.5 Arten und Grade der Verankerung von unternehmens- kulturellen Werten und Normen	236
5.2.6 Zusammenfassung: Kulturbewusste symbolische Unternehmensführung	239
5.3 Konsequenzen für die Steigerung der Innovationsbereitschaft	240
5.3.1 Die symbolische Repräsentation der Innovationsbereitschaft im Rahmen des organisationalen Wandels	242
5.3.2 Die lernfähige Organisation	252
5.4 Zusammenfassung	259
6. Schlußbemerkung	261
Literaturverzeichnis	263
Sachregister	282