

**Eduard Hauser**

# **Innovation als Lernprozess in der Unternehmung**



**PETER LANG**

**Bern • Frankfurt am Main • New York • Paris**

# INHALTSVERZEICHNIS

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Einführung ins Thema . . . . .   | 11 |
| 1.1.   | Sozio-ökonomische Rahmenbedingungen der Innovationsfähigkeit . . . . .                                     | 11 |
| 1.2.   | Problembeschreibung und Abgrenzung der Untersuchung . . . . .  | 14 |
| 1.3.   | Absicht und Nutzen der Studie . . . . .  | 14 |
| 1.4.   | Hypothesen und Fragen, die zu klären sind . . . . .  | 15 |
| 1.5.   | Begriffsklärungen und theoretische Annahmen . . . . .  | 16 |
| 2.     | Wandelmanagement und Innovation . . . . .  | 17 |
| 2.1.   | Das Unternehmen als System . . . . .   | 17 |
| 2.2.   | Evolution von Systemen . . . . .   | 18 |
| 2.3.   | Wandelmanagement zwischen Anpassung und Integration . . . . .  | 21 |
| 2.3.1. | Das Anpassungsproblem im Wandelmanagement . . . . .  | 22 |
| 2.3.2. | Das Integrationsproblem im Wandelmanagement . . . . .  | 23 |
| 2.3.3. | Entwicklungsmodell für die Unternehmung . . . . .  | 24 |
| 2.4.   | Schlussfolgerungen aus dem Wandelmanagement für die innovative Unternehmung . . . . .                      | 28 |
| 3.     | Innovation im Rahmen der Unternehmungskultur . . . . .   | 31 |
| 3.1.   | Unternehmungskultur als Begriff . . . . .  | 31 |
| 3.2.   | Mögliche Kulturkonzepte für gesellschaftliche Institutionen . . . . .                                      | 33 |
| 3.3.   | Kulturdimension in Unternehmungen . . . . .  | 35 |
| 3.4.   | Die Erschliessung von Unternehmenskulturen . . . . .   | 36 |
| 3.4.1. | Wie Persönlichkeiten auf die Gestaltung der Unternehmungskultur einwirken . . . . .                        | 37 |
| 3.4.2. | Wie Interessenkonflikte auf Ebene Mitarbeiter — Institution auf die Kulturorientierung einwirken . . . . . | 40 |
| 3.5.   | Schlussfolgerungen aus der Unternehmenskultur für die innovative Unternehmung . . . . .                    | 46 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 4.       | Innovation als Strategie der Anpassung an die Umwelt . . . . .  | 47  |
| 4.1.     | Innovation in der komplexen Unternehmensumwelt . . . . .  | 47  |
| 4.2.     | Voraussetzungen zur Innovation. . . . .   | 48  |
| 4.2.1.   | Merkmale betrieblicher Innovationsprozesse. . . . .   | 50  |
| 4.2.2.   | Innovationsarten . . . . .  | 51  |
| 4.3.     | Innovationsstrategien . . . . .   | 52  |
| 4.4.     | Anpassungsmuster als Taxonomie. . . . .   | 57  |
| 4.4.1.   | Typologie der Anpassungsleistung . . . . .  | 61  |
| 4.5.     | Innovationsförderliche und-hemmende Bedingungen . . . . .   | 65  |
| 4.5.1.   | Effizienzmesskriterien . . . . .  | 65  |
| 4.5.1.1. | Zeitliche, sachliche und soziale Messkriterien . . . . .  | 66  |
| 4.5.1.2. | Ideengenerierung, -Akzeptierung und -Realisierung als Messkriterien. . . . .  | 75  |
| 4.5.1.3. | Methoden der Innovationsförderung als Messkriterien. . . . .  | 79  |
| 4.5.2.   | Gestaltungsbedingungen der Innovation. . . . .  | 85  |
| 4.5.3.   | Innovationsrelevante Verhaltensweisen Einzelner . . . . .   | 90  |
| 4.6.     | Der Bezugsrahmen für das Innovationsmanagement . . . . .  | 98  |
| 4.7.     | Innovationsprinzipien und Innovationsverbote. . . . .   | 99  |
| 4.7.1.   | Innovation im Zusammenhang mit der Unternehmensgrösse. . . . .  | 102 |
| 4.7.2.   | Innovation als Persönlichkeitsfrage . . . . .   | 102 |
| 4.8.     | Schlussfolgerungen aus der Strategie der Anpassung für die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung . . . . . | 103 |
| 5.       | Innovation als Strategie der Integration . . . . .  | 107 |
| 5.1.     | Der Lernprozess des institutionellen Lernens als Teil des Integrationsprozesses. . . . .                                  | 107 |
| 5.1.1.   | Möglichkeiten institutionelles Lernen zu fördern . . . . .  | 110 |
| 5.1.2.   | Die Verbindung von institutionellem Lernen mit individuellem Lernen . . . . .   | 120 |
| 5.1.3.   | Der Stellenwert der Personal- und Organisationsentwicklung im Integrationsprozess. . . . .                                | 127 |
| 5.1.3.1. | Möglichkeiten zur Personalentwicklung in der innovativen Unternehmung. . . . .  | 132 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 5.1.3.2. | Möglichkeiten zur Organisationsentwicklung in der innovativen Unternehmung . . . . .   | 137 |
| 6.       | Schlussfolgerungen für Personal- und Organisationsentwicklung in der innovativen Unternehmung — Überprüfung der Hypothesen . . . . . | 145 |
| 6.1.     | Schlussfolgerungen . . . . .   | 145 |
| 6.2.     | Hypothesenprüfung . . . . .  | 147 |
| 7.       | Darstellung von Beispielen aus der Praxis. . . . .   | 149 |
| 7.1.     | Ein Literaturbeispiel . . . . .  | 149 |
| 7.2.     | Ein Beratungsbeispiel . . . . .  | 152 |
| 7.3.     | Ein Beobachtungsbeispiel . . . . .   | 154 |
| 7.4.     | Eine Erhebung in der Versicherungswirtschaft 1988 . . . . .  | 158 |
| 8.       | Anhang . . . . .   | 171 |
| 8.1.     | Fragebogen zur Erfassung der Unternehmungskultur . . . . .   | 171 |
| 8.2.     | Fragebogen "Innovationspotential". . . . .   | 184 |
| 8.3.     | Literaturverzeichnis. . . . .  | 194 |