

Frank Schirmer • Daniel Knödler • Michael Tasto

# Innovationsfähigkeit durch Reflexivität

Neue Perspektiven auf Praktiken des  
Change Management

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
Tabellenverzeichnis.....	13
Abkürzungsverzeichnis.....	15
1 Einleitung.....	17
2 Die Konzeption Institutionelle Reflexivität.....	21
2.1 Theoretisch-konzeptionelle Einbettung.....	21
2.2 Institutionelle Reflexivität als analytisches Konzept.....	26
2.2.1 Analyse Institutioneller Reflexivität auf organisationaler Ebene.....	26
2.2.2 Analyse Institutioneller Reflexivität auf der Ebene eines Innovationsprozesses.....	29
2.2.2.1 Innovationsprozess als „Fall“.....	29
2.2.2.2 Innovationsbarrieren und Reflexivitätsbedarf.....	30
2.2.2.3 Managementinstrumente und Reflexivitätsgrad.....	33
2.2.2.4 Verhältnis von Reflexivitätsbedarf und Reflexivitätsgrad.....	34
3 Methodik.....	37
3.1 Anlage der Untersuchung und Auswahl der Fälle.....	37
3.2 Forschungsmethoden.....	39
3.2.1 Freie Interviews.....	40
3.2.2 Teilnehmende Beobachtung.....	40
3.2.3 Leitfadengestützte Interviews.....	41
3.2.3.1 Aufbau der Interviews.....	41
3.2.3.2 Interviewdurchführung.....	42
3.3 Datenauswertung.....	43
4 Fallsrudien zum Einsatz von Managementinstrumenten im organisationalen Innovationsprozess.....	45
4.1 Fall 1 - Diversifikationsprozess in einem Lifesciences-Unternehmen.....	45
4.1.1 Diversifikation als Innovationsprozess.....	45
4.1.1.1 Zeitliche Gliederung des Innovationsprozesses.....	46
4.1.1.2 Aufbau und Führung des Unternehmens.....	47
4.1.2 Barrieren im Innovationsprozess.....	49
4.1.2.1 Zu geringe zeitliche Kapazitäten.....	49
4.1.2.2 Schwierigkeiten in der Projektbeurteilung.....	49
4.1.2.3 Schwierigkeiten bei der Ideengenerierung für neue Entwicklungsprojekte.....	51
4.1.2.4 Rollenunsicherheiten bei den Mitarbeitern.....	51

4.1.3	Einsatz von Managementinstrumenten im Rahmen des Innovationsprozesses.....	53
4.1.3.1	OE-Workshops unter Leitung eines externen Beraters.....	53
4.1.3.2	Formalisiertes Projektmanagement mit Hilfe von Projektleitfaden und Projektblättern.....	59
4.1.3.3	Mitarbeiterbefragung.....	62
4.1.3.4	Stellen- und Rollenentwicklung.....	67
4.1.4	Wirkung der untersuchten Managementinstrumente im Innovationsprozess - Kontextangemessenheit im Umgang mit Innovationsbarrieren.....	69
4.1.4.1	Zu geringe zeitliche Kapazitäten.....	69
4.1.4.2	Schwierigkeiten in der Projektbeurteilung.....	71
4.1.4.3	Schwierigkeiten bei der Ideengenerierung für neue Entwicklungsprojekte.....	74
4.1.4.4	Rollenunsicherheiten bei den Mitarbeitern.....	76
4.1.5	Zwischenresümee.....	78
4.2	Fall 2 - Post-Merger-Integrationsprozess und strategische Neupositionierung im öffentlichen Sektor.....	79
4.2.1	Post-Merger-Integration als Prozess organisationaler Innovation - Ausgangssituation und Entwicklung.....	80
4.2.2	Barrieren im Innovationsprozess.....	84
4.2.2.1	Starre Aufbau Organisation mit wenig übergreifenden Prozessverbindungen.....	84
4.2.2.2	Eingeschränkte Wissensdiffusion und Wissensvernetzung über Abteilungsgrößen.....	85
4.2.3	Einsatz von Managementinstrumenten im Rahmen des Innovationsprozesses.....	87
4.2.3.1	Mitarbeiterbefragung zum Führungskräfteverhalten.....	88
4.2.3.2	Einsatz von abteilungsübergreifenden Projektgruppen zur „Konzeption eines Wissensmanagementkonzeptes“.....	92
4.2.3.3	Organisationscafe - Einsatz einer Technik von Großgruppenintervention als Mitarbeiterworkshop.....	99
4.2.4	Wirkung der untersuchten Managementinstrumente im Innovationsprozess - Kontextangemessenheit im Umgang mit Innovationsbarrieren.....	103
4.2.4.1	Starre Aufbauorganisation mit wenig übergreifenden Prozessverbindungen.....	104
4.2.4.2	Eingeschränkte Wissensdiffusion und Wissensvernetzung über Abteilungsgrößen.....	107
4.2.5	Zwischenresümee.....	111
4.3	Fall 3- Qualitätssteigerung bei einem Automobilzulieferer.....	113
4.3.1	Barrieren im Innovationsprozess.....	114
4.3.1.1	Mangelnde Systematik der Datenerhebung.....	114
4.3.1.2	Fehlende Unterstützung des Topmanagements.....	114
4.3.1.3	Fehlende operative Maßnahmen.....	114

## Inhaltsverzeichnis

4.3.2	Qualitäts-Reporting-System als Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung in der Serienproduktion.....	115
4.3.3	Wirkung des untersuchten Managementinstrumentes im Innovationsprozess - Kontextangemessenheit im Umgang mit Innovationsbarrieren.....	119
4.3.4	Zwischenresümee.....	126
4.4	Fall 4 - Einführung eines Projektmanagementsystems bei einem internationalen Konzern der Health Care Branche.....	126
4.4.1	Barriere im Innovationsprozess - Stark heterogene Projektmanagementstandards und -fähigkeiten.....	127
4.4.2	Das Projektmanagementsystem als Instrument im Rahmen des Innovationsprozesses.....	129
4.4.3	Wirkung des untersuchten Managementinstrumentes im Innovationsprozess - Kontextangemessenheit im Umgang mit Innovationsbarrieren.....	133
4.4.4	Zwischenresümee.....	137
4.5	Fall 5 - Einführung eines Prozessmanagementsystem im Rahmen der Diversifizierung eines KMU in der Luftfahrtindustrie.....	138
4.5.1	Barrieren im Innovationsprozess.....	139
4.5.1.1	Hohe Sicherheitsanforderungen der Industrie an die Prozessqualität.....	139
4.5.1.2	Fehlende Einsicht und Unterstützung für Veränderungen durch die Mitarbeiter.....	140
4.5.2	Das Prozessmanagement als Instrument im Rahmen des Innovationsprozesses.....	141
4.5.3	Wirkung des untersuchten Managementinstrumentes im Innovationsprozess - Kontextangemessenheit im Umgang mit Innovationsbarrieren.....	147
4.5.4	Zwischenresümee.....	152
5	Interpretation.....	153
5.1	Interpretationslinie 1: Die Relevanz organisationaler Regime als mikropolitisch-organisationaler Kontext von Innovationsfähigkeit.....	155
5.1.1	Analytik des organisationspolitischen Kontextes.....	155
5.1.2	Interpretation zu Fall 1: Ein paternalistisches Regime.....	157
5.1.2.1	Einführungsprozess der Mitarbeiterbefragung und der Ideenworkshops als potentiell reflexive Instrumente.....	158
5.1.2.2	Regimecharakteristiken und ihr Einfluss auf die Akteure.....	159
5.1.2.3	Akteure und ihre Übersetzung von Regimecharakteristiken in Praktiken.....	160
5.1.2.4	Alltagspraktiken festigen Regimestabilität.....	162
5.1.3	Interpretation zu Fall 2: Ein professionell-bürokratisches Regime.....	164
5.1.3.1	Implementierung des Wissensmanagementkonzepts als potentiell reflexives Instrument.....	164
5.1.3.2	Regimecharakteristiken und ihr Einfluss auf die Akteure.....	165
5.1.3.3	Akteure und ihre Übersetzung von Regimecharakteristiken in Praktiken.....	166

5.1.3.4	All tags praktiken festigen Regimestabilität.....	166
5.1.4	Kontextangemessenheit potentiell reflexiver Instrumente bedarf auch einer politischen Dimension.....	167
5.2	Interpretationslinie 2: Die Institutionalisierung von Reflexivität.....	171
5.2.1	Das 3-Säulen-Modell nach Scott.....	171
5.2.2	Institutionalisierung und Verankerung von Reflexivität.....	174
5.2.3	Interpretation ausgewählter Fälle.....	175
5.2.3.1	Fall 2-Öffentlicher Sektor.....	176
5.2.3.2	Fall 3 - Automobilzulieferer.....	176
5.2.3.3	Fall 4- Medizintechnikhersteller.....	178
5.2.3.4	Fall 5 - KMU in der Luftfahrtindustrie.....	179
5.2.4	Schlussfolgerung für die Verankerung von reflexiven Managementinstrumenten.....	180
6	Theoretisch-konzeptionelle und pragmatisch-gestaltungsorientierte Schlussfolgerungen.....	181
6.1	Konzeption und Besonderheit Institutioneller Reflexivität.....	181
6.2	Zusammenfassung unserer empirischen Ergebnisse.....	183
6.3	Implikationen für das Change Management.....	187
6.3.1	Analyse von Barrieren für eine kontextangemessen reflexive Ausgestaltung von Instrumenten.....	187
6.3.2	Kenntnis über organisationalen Regime ermöglicht wirksames Change Management.....	190
6.3.3	Verankerung von Instrumenten in der Organisation baut auf regulative, normative und kulturell-kognitive Institutionalisierungsformen.....	192
6.3.4	Nutzen Institutioneller Reflexivität im betrieblichen Change Management.....	193
6.4	Ausblick: Theoretisch-konzeptionelle Integration von Barriere-, Politik- und Kulturkonzeptionen.....	195
6.4.1	Integration eines Innovations-Barrierekonzeptes in die Konzeption Institutionelle Reflexivität.....	195
6.4.2	Integration von Politikkonzeptionen in die Konzeption Institutionelle Reflexivität.....	196
6.4.3	Integration von Kultur- und Legitimitätskonzeptionen in die Konzeption Institutionelle Reflexivität.....	199
	Literatur.....	201
	Anhänge: Interviewleitfaden.....	207