

Strategy does not matter? Informationsbedarfe bei Unternehmens- transformationen

Transformationen, also fundamentale Veränderungen von Organisationen, haben zahlreiche Erfolgsfaktoren. Einer der eher «greifbaren» Aspekte ist die Versorgung der verantwortlichen Führungskräfte mit den als relevant erachteten Informationen. Für das Informationsmanagement heißt das, nützliche Antworten auf konkrete Fragestellungen zu geben, die im Kontext des Transformationsvorhabens auftauchen. Diese Informationen werden aus bereits verfügbaren oder neu erhobenen Daten gewonnen. Sie können beispielsweise in Form von PowerPoint Präsentationen, Listen oder Prozessmodellen aufbereitet werden.

Auf Basis von Literaturanalysen und Experteninterviews wurden in einer ersten Datenerhebung zahlreiche Informationen identifiziert, die als wichtig für den Transformationserfolg angesehen werden. Darunter befinden sich «Klassiker» wie die Geschäftsstrategie, Business Cases für die Transformation, Prozessdokumentationen oder Organigramme, aber auch z. B. Informationen über Risiken, interne Standards oder Rahmenverträge.

In einer zweiten Datenerhebung wurden Transformationsmanager (z. B. Projektportfoliomanager, CxOs) befragt, welche dieser Informationen als sinnvoll zur Transformationsgestaltung eingeschätzt werden und ob diese in der Praxis verfügbar sind.

Werden die tatsächlich vorhandenen Informationen in Zusammenhang zum Erfolg der Transformation gesetzt, ergibt sich ein erstaunliches Bild: Während das Vorhandensein von Informationen über Prozesse, Organisationsstrukturen, interne Standards oder Rahmenverträge

den Erfolg der Transformation offenbar positiv beeinflussen, scheint dies bei der Geschäftsstrategie nicht der Fall zu sein. Die Schlussfolgerung «Strategy does not matter» wäre aber sicher voreilig. Allerdings motiviert dieses Zwischenergebnis, den Zusammenhang zwischen Informationsversorgung und Transformationserfolg genauer zu untersuchen.

Die bisherigen Daten unterscheiden zum Beispiel nicht zwischen den verschiedenen Typen von Transformationen. Eine solche Unterscheidung wäre jedoch wichtig, um besser zu verstehen, welche Informationen in welchen Transformationen notwendig sind. So ist es z. B. vorstellbar, dass es Transformationen gibt, die auf interne Optimierungen fokussieren – hier sind Strategie-Informationen natürlich weniger erfolgskritisch als beim Umbau von Geschäftsmodellen.

Ihre Teilnahme ist gefragt

In einer dritten, breiteren Datenerhebung sollen deshalb ausreichend viele Daten erhoben werden, um Informationsbedarfe für Transformationsprojekte Typen-spezifisch differenzieren zu können. Wir sind Ihnen sehr dankbar, wenn Sie den Fragebogen unter <http://ci.iwi.unisg.ch/zoe> ausfüllen. Das Ausfüllen dauert ca. 5 Minuten. Der Fragebogen ist auf (interne) Transformations-Führungskräfte zugeschnitten. Falls Sie als externe/r Berater/in in eine Transformation involviert waren oder dies aktuell sind, füllen Sie den Fragebogen bitte aus der Perspektive des Kundenunternehmens aus.

Auf Wunsch machen wir Ihnen nach Abschluss der Studie die Erkenntnisse gerne zugänglich. Wir bedanken uns schon heute für Ihre Unterstützung.

Nils Labusch, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Prof. Dr. Stephan Aier, Assistenzprofessor
Prof. Dr. Robert Winter, Direktor
Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität
St. Gallen

Fragen und weitere Informationen bei:
nils.labusch@unisg.ch, Fon +41 71 224 27 85

Empirische Studie: Erfolgsfaktoren des Managements von Innovationsprozessen

Das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen hat in einer empirischen Studie im Jahr 2013 die Erfolgsfaktoren des Managements von Innovationsprozessen untersucht. Das Ziel der aktuellen CMI-Studie war es, signifikante Unterschiede zwischen innovativen und weniger innovativen Unternehmen bei der Gestaltung und Durchführung von Innovationsprozessen zu ermitteln und aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei wurden die folgenden Leitfragen zugrunde gelegt: Was kennzeichnet erfolgreiche Innovationsprozesse von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Markteinführung? Was machen besonders innovative Unternehmen bei der Prozessgestaltung und -durchführung anders? Welche Einflussgrößen spielen dabei im Hinblick auf den Innovationserfolg eine besondere Rolle?

Hierzu wurde das Top-Management von fünfzehn produzierenden Unternehmen der Region Stuttgart in Form teilstrukturierter Interviews über die Gestaltung ihrer Innovationsprozesse – von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung – befragt.

Die innovativsten Unternehmen der Studie unterschieden sich dabei nicht nur in einzelnen Punkten maßgeblich von den weniger innovativen Unternehmen, sondern waren darüber hinaus in allen Untersuchungsbereichen besser aufgestellt.

So legen besonders innovative Unternehmen beispielsweise großen Wert auf eine ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung, eine hierarchiefreie Offenheit für Neues und die nachhaltige Sicherung von Flexibilität und Schnelligkeit ihrer

Innovationsprozesse. Dabei binden sie alle relevanten Abteilungen aktiv in den Prozess ein, verfügen über ein umfangreiches Innovationsnetzwerk nach außen, vermeiden Schleifen durch eine professionelle Prozessplanung und gestalten ihre Abläufe ganzheitlich. Außerdem regeln sie die Prozessverantwortung in allen Phasen klar und eindeutig, legen großen Wert auf die Besetzung der Innovationsprojekte mit fachlich und menschlich besonders geeigneten Mitarbeitern und kennen ihre Konkurrenten und deren Produkte sehr genau – ohne zu «copy cats» zu werden.

Im Rahmen der Studie wurde außerdem festgestellt, dass Innovatoren einen besonders großen Wert auf die Anfangsphase des Innovationsprozesses legen und ihre Ideen strukturierter, umfassender und gezielter bewerten als weniger innovative Unternehmen, was sich ressourcenschonend auswirkt. Bemerkenswert ist schließlich auch, dass viele der befragten Unternehmen intuitiv handeln und richtige erfolgsentscheidende Maßnahmen treffen, ohne dies jedoch an konkreten theoretischen Kenntnissen festmachen zu können. Großes Potenzial besteht daher in einem systematischen Wissenstransfer von innovations-theoretischen Erkenntnissen in die Praxis, um Innovationsprozesse zukünftig noch besser handhaben zu können.

Detailliertere Ergebnisse und Handlungsempfehlungen finden Sie auf der Homepage des Instituts für Change Management und Innovation:

<http://www.cmi.hs-esslingen.de>

Tristan Caliebe, Marc Cannarozzi, Matthias Eberle,
Andreas Hönes und Dietmar Vahs
caltri@web.de
cannarozzi.marc@web.de
matthias.eberle@me.com
andreas.hoenes@hs-esslingen.de
dietmar.vahs@hs-esslingen.de

Das Institut für Change Management und Innovation (CMI) befasst sich seit mehr als fünfzehn Jahren mit Fragen des Innovations- und Change Managements.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Durchführung empirischer Studien in enger Kooperation mit Wirtschafts- und Sozialunternehmen. Derzeit laufen zwei weitere, umfangreiche Studien zu den Themen «Karrierepfade und Einsatzgebiete von Innovationsmanagern» und «Co-Management von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung als Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen».

Die Changetagung «Organisation und Intimität» 2014

Das Thema «Organisation und Intimität» der Changetagung an der Universität Basel vom 30./31. Januar 2014, organisiert von der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, löst Neugier und Irritation zugleich aus. Was ist der Grund für diese thematische Setzung? Und inwiefern gehören die gewählten Begrifflichkeiten überhaupt zueinander in Beziehung gesetzt?

Bereits im Einleitungstext des Tagungsflyers, verfasst von den Kongressverantwortlichen Prof. Dr. Olaf Geramanis und Kristina Hermann, erfolgen zu letzterer Frage erste Antworten: «Wenn man auf Zweckorientierung, Arbeitsteilung und bürokratische Formalisierung schaut, nichts. Schaut man stattdessen auf die schöne neue Arbeitswelt postindustrieller Unternehmen, dann sehr viel. In der kreativen und stets innovationsbereiten Dienstleistungsarbeit der Wissensgesellschaft können sich die Menschen ganz hingeben und selbst verwirklichen. Die Subjektivierung der Arbeit bedeutet die Wiedereinführung der konkreten Person in die Organisation und scheinbar werden die Freiheiten in überraschenden Massen geboten. Die postmoderne Organisation also als «Intimitätsnest» zur vollen Hingabe, Selbstverwirklichung und zur Entfaltung erfolgsförderlicher Kreativität und Innovation?

Was bedeutet Intimität im organisationalen Kontext?

Neugierig fragend eröffnete Prof. Dr. Olaf Geramanis dann am 30. Januar in der Aula der Universität Basel die Changetagung mit der Frage «Was bedeutet denn Intimität im organisationalen Kontext überhaupt?». Beispielsweise im beruflichen Kontext oder als Bekanntheit im öffentlichen Raum über sexuelle Orientierung Auskunft zu geben? Bei der Arbeit zu flirten, zu lästern oder zu tratschen? Mit Betonung auf das fokussierte «und» im Tagungsthema wies Geramanis auf weiterführende, spannungsgeladene Begriffspaare hin wie «Attraktivität und 'sich nicht riechen können' oder 'vertrauensvolles Miteinander und kontrollierendes Funktionieren'».

Vorwegnehmend das vielleicht gelungenste Kongressergebnis: die Sensibilisierung und Bewusstwerdung von einem vorher seltsam unscharf wahrgenommenes Realitätsphänomen. Damit verbunden ist auch die Erkenntnis, dass Intimität im beruflichen Kontext ein durchaus sinnhaftes aber eben auch problematisches Alltagserleben darstellt. Was ist denn nun der angemessene Umgang damit? Wo sind die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem? Welche Intimitätsbedürfnisse und Intimitätsempfindungen gelten im beruflichen Kontext noch als «normal»? Ab wann sollte von Intimitätszumutungen oder gar Intimitätsmissbrauch gesprochen werden? Und: Kann Intimität zu besserer Leistung führen? Oder ist sie am Arbeitsplatz gar ein kompensatorisches Phänomen?

Tagungsbeiträge zur Intimität

Diese und weitere Fragen wurden an der Changetagung im Rahmen anspruchsvoller Beiträge mit sehr unterschiedlichen Perspektiven aufgeworfen und anhand verschiedener Aspekte diskutiert. So zum Beispiel im Rahmen der ersten beiden Key-Note Referate. Peter Heintzel, Gründungsrektor und emeritierter Professor für Philosophie und Gruppendynamik der Alpen-Adria Universität