



## Schwerpunkt Innovation

- 4 **Innovationspotenziale ausschöpfen**  
Organisation und Innovationskultur als Schlüssel  
zum Innovationserfolg

Dietmar Vahs/Jens Schmitt

Die Autoren untersuchen den Zusammenhang zwischen der Innovationskultur und der Organisation von Unternehmen und generieren Hinweise, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie ihre Innovationspotenziale ausschöpfen wollen.

- 12 **Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen**  
Bestehende Konzepte und Empfehlungen  
zu deren Erweiterung

Albert Vollmer/Theo Wehner

Im Innovationsprozess gelten Konflikte heute als »key drivers« von Wandel und Innovation. *Albert Vollmer* und *Theo Wehner* fassen die Ergebnisse der Konfliktforschung zum Management von Innovationsprozessen zusammen und leiten für die Praxis die Forderung nach einem konstruktiven und kooperativen Konfliktmanagement ab.

Praxis

- 18 **Wie der Fahrplan auf's iPhone kam...**  
Umsetzungsorientiertes Innovationsmanagement

Philippe Maurer

*Philippe Maurer* von den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) proklamiert ein praxisorientiertes Innovationsmanagement, bei dem der Fokus auf Umsetzbarkeit und Marktorientierung liegt, und formuliert zehn Forderungen an den Innovationsprozess.

- 25 **Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit**  
Wie Organisationen die Krise durch Veränderungs-  
fähigkeit besser meistern können

Claudia Horz/Heike Heeg/Faruk Caglar

Auf der Basis einer Unternehmensbefragung untersuchen die Autoren die Gründe für mangelnde Innovationskraft und Veränderungsfähigkeit und geben Empfehlungen, wie Krisen durch aktive Investition in die Veränderungsfähigkeit einer Organisation besser zu meistern sind. Unter anderem postulieren sie, durch unterstützende Organisationsstrukturen, Prozesse und Vorgehensmodelle ein Veränderendes Klima zu schaffen.

- 31 **Gespräch mit dem Vorstand**  
**Forschung und Entwicklung im Bayer-Konzern**  
Die Organisation eines »wissenschaftlich orientierten  
Erfinderunternehmens«

Dr. *Wolfgang Plischke* ist Vorstand für Innovation, Technologie und Umwelt der Bayer AG. Die zfo sprach mit ihm über den Stellenwert, den Innovationen im weltweit operierenden Bayer-Konzern genießen, über die Organisation der vielfältigen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen und darüber, wie die Bayer AG globalen Herausforderungen wie Bevölkerungsentwicklung und Klimaschutz begegnet.

- 35 **Standpunkt**  
**Ideenmanagement ist Chefsache**  
Norbert Thom



Wie der Fahrplan auf's iPhone kam ... – S. 18

Führung in turbulenten Zeiten – S. 38



Die One-Firm – S. 55

## Führung & Leadership

### 38 Führung in turbulenten Zeiten

Akzeptanz von Reformen als Kriterium erfolgreicher Arbeit – in Politik und Wirtschaft

Dieter Frey/Alexandra Nikitopoulos/Eva Traut-Mattausch/Michael Förg/Eva Jonas

Im politischen Bereich sind Veränderungen meist mit dem Begriff »Reform« verknüpft. Basierend auf sozialpsychologischen Theorien stellen die Autoren empirische Ergebnisse vor, die aufzeigen, welche Variablen die Akzeptanz politischer Reformen beeinflussen. Und sie formulieren Empfehlungen, wie erfolgreiche Führung gestaltet sein sollte – sowohl in der Politik als auch in Unternehmen.

## Spektrum

### 62 Business-Spotlight Greetings

### 63 Rezensionen

### 65 Aktuelles

### 68 Verbandsmitteilungen

### 72 Impressum

## Organisation & Change Management

### 47 Strategie und Organisation

Wie können »weiche« Faktoren bei der Umsetzung von Strategien helfen?

Fabrice Roghé/Rainer Strack/Peter Bannert/Florian Frensch/Oskar Grün/Wilfried Krüger/Markus Sulzberger

Die aktuelle Wettbewerbslandschaft stellt die Strategie- und Organisationsentwicklung von Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Basierend auf den Ergebnissen der Studie »Organisation 2015« legen die Autoren dar, wie die »weichen« Faktoren der Organisation helfen, Strategien auch umzusetzen und ständige Anpassungen der Strategien zu realisieren.

### 55 Die One-Firm

Ein geeignetes Organisationsmodell für alle Professional Service Firms?

Till Grewe

Viele international operierenden Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen (Professional Service Firms) wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen sehen sich vor die Frage gestellt, ob sie sich zur Einheitsfirma mit global gültigen Standards (One-Firm) entwickeln sollen oder den Zweigstellen die Anpassung an lokale Gegebenheiten (Multi-Firm) zugestehen wollen. Till Grewe erläutert, wann dies sinnvoll ist – und wann nicht.

