

# Forschung zu Organisationsberatung bei artop

---

2025

**artop**





artop

*[Faint handwritten notes on the document, including the words "Sprache" and "funktion"]*

## Einleitung

---

Die Forschung zur Organisationsberatung bei artop – insbesondere geprägt durch **Scholl, Bachmann, Kunert, Fietze, Bedenk und Kolleg:innen** – betrachtet **Organisationen als komplexe, soziale Systeme**, in denen Veränderung immer mit Unsicherheit, Beziehungsgestaltung sowie Macht- und Zeitdynamiken verbunden ist. Die Arbeiten verbinden **theoretische Perspektiven, empirische Untersuchungen und praxisorientierte Gestaltungsmodelle**.

Ein zentraler Schwerpunkt liegt auf der **Wirksamkeit systemischer Interventionen in Organisationen**. Bachmann & Loermann (2022) zeigen in einem systematischen Literaturreview von 352 Studien, dass systemische Interventionen insgesamt wirksam sind, auch wenn die evidenzbasierte Forschungslandschaft methodisch heterogen bleibt. Des Weiteren beschreibt Bachmann (2025) – anknüpfend an Rosas Theorie der Unverfügbarkeit – Organisationen als Systeme des Verfügbarmachens, während Beratung Resonanzräume schafft, in denen Entwicklung und Beziehungsarbeit möglich werden.

Eine weitere Forschungslinie widmet sich der **Begleitung von Veränderungsprozessen**. Bedenk, Kunert & Fietze (2022) zeigen, wie unterschiedliche Zeiterfahrungen und Zeitlogiken von Führung, Teams und Organisationen Interventionen prägen und Veränderungsprozesse erleichtern oder blockieren können. In ähnlichem Zusammenhang analysieren Bedenk & Kunert (2025) Ungeduld in Transformationen als psychologisches Stressphänomen und leiten daraus Ansätze zur Entwicklung organisationaler Zeitkompetenz ab. Zudem zeigt Kunert (2024), dass Top-Führungskräfte in Change-Prozessen gleichzeitig notwendige Impulsgeber und potenzielle Blockierer sind, was eine sorgfältige Balance zwischen Beteiligung und Distanz im Beratungsprozess erfordert.

Die Forschung zur **agilen Transformation und New Work** verbindet gruppensdynamische, strukturelle und psychologische Perspektiven. Bachmann & Jung (2023) analysieren Veränderungen von Hierarchie, Zugehörigkeit und Beziehungsgestaltung in New-Work-Kontexten. Csar, Bachmann, Bravo et al. (2023) zeigen, dass in agilen Teams erhöhte Selbstverantwortungs- und Beteiligungsanforderungen narzisstische Dynamiken verstärken können und sich eine zu starke Personenorientierung negativ auf die Teamleistung auswirkt. Parallel diskutieren Bachmann, König, Königswieser et al. (2023), wie gruppensdynamische Kompetenz für agile Arbeitsformen zentral bleibt. Bachmann, Bloch & Bravo (2022) weisen auf die erheblichen Kommunikations- und Belastungsunterschiede zwischen Präsenz- und Remote-Teamarbeit hin.

Darüber hinaus besteht eine **lange Forschungstradition zu Innovation, Lernkultur und organisationalem Scheitern**, geprägt durch das GI:VE-Projekt und Autor:innen wie Scholl, Kunert, Bedenk und Kolleg:innen. Diese Arbeiten beleuchten Vertrauens- und Machtverhältnisse, Rollen in Innovationsprozessen, Komplexitätsbewältigung und organisationale Lernfähigkeit. Ergänzend dazu tragen Modelle und Leitfäden von Schmelzer zur konzeptionellen Rahmung von Change-Architekturen, Organisationsdesign und Transformationssteuerung bei, die auch in artop-Projekten als Orientierung dienen.

## Unverfügbarkeit in der Beratung

---

### Thomas Bachmann

Der Beitrag beschäftigt sich zunächst mit dem Konzept der Unverfügbarkeit nach Rosa (2020) aus evolutionärer und systemtheoretischer Sicht. Es wird abgeleitet, dass das Verfügbarmachen der Kern alles Strebens des Lebendigen ist. Darauf ausbauend werden Organisationen als spezifische soziale Systeme des Verfügbarmachens beschrieben und diskutiert, wie Beratung relevante Veränderungsimpulse zur Verfügung stellen kann. Anschließend werden daraus Merkmale und Prämissen erfolgreicher Beziehungsgestaltung für Coaching und Organisationsberatung abgeleitet.

**Bachmann, T.** (2025). Unverfügbarkeit in der Beratung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-025-00939-w>

## Wann geht's denn endlich los!? – Ungeduld im Change besser verstehen.

---

### Stephan Bedenk & Sebastian Kunert

«Ungeduld» ist ein häufiges Phänomen bei Change-Projekten in Unternehmen – aber was genau passiert denn psychologisch betrachtet, wenn wir ungeduldig sind? Ungeduld ist kein eigenständiger emotionaler Zustand, sondern ein Stressphänomen, welches wesentlich durch eine sehr menschliche Begrenzung ausgelöst wird: Uns allen fällt es schwer, zukünftige Ereignisse in ihrem Aufwand, ihrer Dauer und ihren Ergebnissen adäquat vorherzusagen. Wie also mit der Ungeduld bei Change-Projekten umgehen? Der Beitrag liefert Impulse, wie durch beraterische Arbeit die psychologische Zeitkompetenz gesteigert und dadurch auch die Ungeduld adressiert werden kann.

**Bedenk, S. & Kunert, S.** (2025). [Wann geht's denn endlich los!? – Ungeduld im Change besser verstehen](#). Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 4, 25-29.

## Willkommen im Dschungel der Organisation: Entscheidungsfindung in Organisationen

---

### Niko Czinczoll

Entscheiden ist das, was von Führenden gefordert wird und sich diese selbst auf die Fahnen schreiben. Insofern ist es kein Wunder, dass sich Führungskräfte und Berater:innen mit dem „Entscheiden“ beschäftigen. Macht es einen Unterschied fürs Entscheiden, wie wir „Entscheiden“ begreifen? Welche Handlungsoptionen bietet eine systemische Sicht Führenden an?

Niko Czinczoll nähert sich dem Thema zunächst mit einigen grundlegenden theoretischen Überlegungen. Sein Ziel ist es, einige relevante Aspekte für Führende und Berater:innen im Umgehen mit organisationalen Entscheidungsprozessen herauszuschälen. Darauf aufbauend gibt er sechs Anstöße für gutes Entscheiden, um mit Ungewissheit und organisationalen Phänomenen besser umzugehen.

**Czinczoll, N.** (2025). Willkommen im Dschungel der Organisation: Entscheidungsfindung in Organisationen. artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. <https://www.artop.de/entscheidungsfindung-in-organisationen/>.

## Willkommen im Dschungel der Organisation: Abhängig Beraten – Das spannende Feld der internen Organisationsberatung.

---

### Franziska Diehl, Sebastian Kunert & Jonas Görtz

Warum bin ich nach der Moderation der Vorstandsklausur so erschöpft? Wie nah darf ich als interne:r Berater:in an die Führungskraft heran, wenn ich um die angespannte Lage in der Abteilung durch die Teams weiß? Folge ich konsequent dem mir übertragenen Mandat – oder setze ich eigene Impulse?

Diese Fragen kennen viele Organisations- und Personalentwickler:innen in internen Rollen. Als Teildisziplin der Organisationsberatung eint die Interne Beratung manches mit „Externen“ – und folgt zugleich eigenen Logiken: Mitgliedschaft, Nähe zur Organisation, (Mit-)Betroffenheit, Loyalitäten, Umsetzungsrolle und Grenzen prägen ihr Berufsprofil. Genau darum geht es in diesem Artikel. Er beleuchtet die Paradoxien der Inhouse-Consultants und zeigt praktische Handlungsoptionen für den Alltag.

**Diehl, F., Kunert, S., & Görtz, J.** (2025). Willkommen im Dschungel der Organisation: Abhängig Beraten – Das spannende Feld der internen Organisationsberatung. artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. <https://www.artop.de/das-spannende-feld-der-internen-organisationsberatung/>.

# Top-Management in der Organisationsentwicklung – Zur Rolle und Einbindung von hierarchischen Spitzenpositionen in Change Prozesse.

---

## Sebastian Kunert

Dieser Artikel widmet sich der Einbindung von Menschen an der Spitze einer Hierarchie in Organisationsentwicklungsprojekte. Im Mittelpunkt stehen Überlegungen zur inneren Distanz dieser Personengruppe gegenüber ihren Institutionen, was mit einer Reihe von Implikationen einhergeht. Mehrere Paradoxien, die in der Rolle als Top-Management angelegt sind, verhindern eine aktive Beteiligung. Zugleich ermöglicht ihre Position es ihnen, sich dem Wandelprozess zu entziehen. Der Beitrag schließt mit einer Reihe von Hinweisen zum beraterischen Umgang mit solchen Personen.

**Kunert, S.** (2024). Top-Management in der Organisationsentwicklung – Zur Rolle und Einbindung von hierarchischen Spitzenpositionen in Change Prozesse. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00903-0>.

# Willkommen im Dschungel der Organisation: Führung & Beratung von Netzwerkorganisationen.

---

## Sebastian Kunert

Großunternehmen mit ihren Produktionsstätten, Behörden mit ihren Außenstellen, Soziale Träger mit ihren in der Fläche verteilten Einrichtungen, Kinoketten mit ihren Spielhäusern, Krankenhäuser mit ihren Stationen, Konzerne mit ihren Sparten oder Verbände mit ihren Mitgliedsunternehmen – sie alle vereint, dass die Organisation als Ganzes bei näherer Betrachtung aus einer Vielzahl von Institutionen besteht, die alle ein gewisses ‚Eigenleben‘ führen. Betrachtet man sie als Netzwerk statt als Organisation, werden ihre Sonderbarkeiten erklärbar und es wird der Blick frei für das gewaltige Potential solcher verbundartigen Gebilde. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie sich netzwerkartige Organisationen in ihrem Inneren konstituieren und wie sich steuern sowie verändern lassen.

**Kunert, S.** (2024). Willkommen im Dschungel der Organisation: Führung & Beratung von Netzwerkorganisationen. artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. <https://www.artop.de/fuehrung-beratung-von-lose-gekoppelten-systemen-und-netzwerkartigen-organisationen/>.

## Kulturtechniken des komplexen Problemlösens – eine Unterscheidung.

---

**Frank Schmelzer**

In den Aufgaben des komplexen Problemlösens wie Organisationsentwicklung, Transformations- oder Strategieprojekten kommt es regelmäßig zu Missverständnissen oder Rollenkonflikten und zu damit verbundenen Wirksamkeitsverlusten. Im Artikel wird das Konzept der Kulturtechniken des komplexen Problemlösens vorgestellt. Als Kulturtechniken werden Führung, Beratung, Expertise, Engagement und Facilitation beschrieben, um inhaltliche Klarheit über diese Aufgaben zu befördern. Außerdem wird auf Verwechslungen und ungünstige Kombinationen hingewiesen damit Rolleninhaber:innen (Führungskräfte, Berater:innen etc.) sicherer agieren können und ein konfliktfreies Zusammenwirken der Kulturtechniken wahrscheinlicher wird.

**Schmelzer, F.** (2024). Kulturtechniken des komplexen Problemlösens – eine Unterscheidung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31, 585-596. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00904-z>.

## Wenn mehr Ganzheit gefordert wird – Agile Teams und ihre Personen

---

**Matthias Csar, Thomas Bachmann, Katherina Bravo & Carolin Heemann**

Dieser Artikel für die Zeitschrift *Gruppe Interaktion Organisation (GIO)* beleuchtet zunächst den theoretischen Diskurs zum Wechselspiel zwischen Person und Rolle und dessen Bedeutung für Teamarbeit. Darauf folgend wird auf Persönlichkeitseigenschaften eingegangen, die in der Entwicklung und Zusammenarbeit in agilen Teams eine Rolle spielen. Die These dabei lautet, dass narzisstische Persönlichkeitsanteile die Teamarbeit erschweren, diese in agilen Teams jedoch durch die Erwartung an mehr (persönlicher) Beteiligung zusätzlich induziert werden könnten. Aufbauend auf verschiedenen Studien zum Thema werden anschließend Ergebnisse einer explorativen Datenanalyse aus einem eigenen Forschungsprojekt zur Performance agil arbeitender Teams vorgestellt, welche zeigen, dass sich eine zu starke Personenfokussierung negativ auf die Teamleistung auswirkt.

**Csar, M., Bachmann, T., Bravo, K.** et al. (2023). Wenn mehr Ganzheit gefordert wird – Agile Teams und ihre Personen. *Gruppe Interaktion Organisation*. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00719-z>

## Agiles Arbeiten und Gruppendynamik

---

### Thomas Bachmann, Oliver König, Roswita Königswieser, Karl Schattenhofer & Fritz B Simon

In dem Expertengespräch in der Zeitschrift Gruppe – Interaktion – Organisation (GIO) befassen sich Thomas Bachmann, Oliver König, Roswita Königswieser, Karl Schattenhofer und Fritz B. Simon mit der Rolle von Gruppendynamik bei der Agilen Transformation. Zunächst werden Agilität und New Work als aktuelle Phänomene diskutiert und eingeordnet. Dabei wird die Abgrenzung zu schon bekannten Konzepten und Modetrends thematisiert. Im weiteren Verlauf des Gesprächs wird untersucht, welche Rolle Konzepte der Gruppendynamik zum Verständnis von New Work und Agilität beitragen können und inwieweit Gruppendynamiktrainings für Personen im agilen Kontext einen Kompetenzgewinn ermöglichen.

**Bachmann, T., König, O., Königswieser, R.** et al. (2023). Agiles Arbeiten und Gruppendynamik. Gruppe Interaktion Organisation. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00707-3>

## New Work oder Die Dimensionen des Organisierens

---

### Thomas Bachmann & Jenny E. Jung

In diesem Beitrag werden die Veränderungen der Arbeitswelt durch die New Work-Bewegung aus einer gruppendynamischen Perspektive untersucht. Dazu werden auf den Dimensionen Hierarchie, Zugehörigkeit und Intimität, Vorteile und Folgen der Veränderungen durch New Work sowohl aus der Personensicht als auch aus der Perspektive der Organisation aufgezeigt und anhand von Fallbeispielen illustriert

**Bachmann, T., Jung, J.** (2023). New Work oder Die Dimensionen des Organisierens. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00819-1>

# Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen

---

## Thomas Bachmann & Johannes Loermann

Ziel der Studie ist es, den internationalen Stand der Forschung zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen in Form eines systematic literature review (SLR) zu sichten und zu bewerten. Auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche werden die zentralen Ergebnisse zu Wirksamkeit und Wirkfaktoren von 352 Studien systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext zu verschiedenen systemischen Ansätzen dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Insgesamt kann dabei konstatiert werden, dass die Wirksamkeit systemischen Arbeitens in diesem Kontext gut belegt ist und zahlreiche Wirkfaktoren identifiziert wurden.

**Bachmann, T., Loermann, J.** (2022). Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. Carl-Auer. DOI [10.13140/RG.2.2.19045.06885](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19045.06885)

# New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität.

---

## Thomas Bachmann

In diesem Artikel werden die Entstehung, Entwicklungen und Auswirkungen von New Work und die damit verbundenen Konzepte im Dialog zwischen Experten und Expertinnen aus Organisationspsychologie und Beratung diskutiert. Schwerpunkte des Gesprächs sind die derzeitigen Umbrüche in der Arbeitswelt, das Spannungsfeld zwischen New Work und Old Work, Auswirkungen auf Berufswege, Entgrenzung der Arbeit, das agile Mindset, die Rolle des Managements bei agilen Transformationsprojekten sowie die neuen Anforderungen an Beratung in diesem Feld.

**Bachmann, T.** (2022), New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00748-x>

## Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung.

---

**Thomas Bachmann, Annika Bloch & Katherina Quispe Bravo**

Gegenstand der Untersuchung war es, herauszufinden, inwiefern sich virtuelle Meetings von Präsenzmeetings in messbaren Parametern unterscheiden. Die Untersuchung umfasste sowohl eine Datenerhebung per Fragebogen als auch eine strukturierte Beobachtung und Operationalisierung der Kommunikationsmuster während einer im Mittel 45-minütigen Gruppenaufgabe. Die Ergebnisse zeigen, dass Online-Gruppenarbeit als psychisch und physisch anstrengender und gleichzeitig monotoner erlebt wird. Im Vergleich zu Gruppenarbeit in Präsenz verzeichnen Teams online eine insgesamt längere Diskussionszeit, wobei die Anzahl der Redebeiträge pro Person geringer ist, hingegen die Dauer der einzelnen Beiträge zunimmt. Ebenso bestätigt sich die Vermutung, dass auch die Teamleistung in online Meeting-Formaten schlechter ist als in Präsenzmeetings.

**Bachmann, T., Bloch, A. & Bravo, K.Q.** (2022). Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*.  
<https://doi.org/10.1007/s11613-022-00787-y>

## Functional Group Positions and Contact Behavior in Problem-Solving

---

**Thomas Bachmann**

This article in the journal *Gruppe. Interaktion. Organization (GIO)* deals with the application of the theory of functional psychodynamic positions by Raoul Schindler on problem-solving groups. Until now, there has been no empirical research substantiating this model and the emergence of the group positions. To do so, the relationship between the functional group positions and members' contact behavior was examined with a sociometrical approach. A study with 138 participants from 22 groups was conducted. The results clearly confirm the model and show typical contact behavior patterns for each group position. Finally, types of informal group structures were compared in regards to group performance and practical applications for agile teams and shared leadership.

**Bachmann, T.** (2022). Functional Group Positions and Contact Behavior in Problem-Solving. *Gruppe Interaktion Organisation*.  
<https://doi.org/10.1007/s11612-021-00613-6>

## New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität

---

### Thomas Bachmann

In diesem Artikel werden die Entstehung, Entwicklungen und Auswirkungen von New Work und die damit verbundenen Konzepte im Dialog zwischen Experten und Expertinnen aus Organisationspsychologie und Beratung diskutiert. Schwerpunkte des Gesprächs sind die derzeitigen Umbrüche in der Arbeitswelt, das Spannungsfeld zwischen New Work und Old Work, Auswirkungen auf Berufswege, Entgrenzung der Arbeit, das agile Mindset, die Rolle des Managements bei agilen Transformationsprojekten sowie die neuen Anforderungen an Beratung in diesem Feld.

**Bachmann, T.** (2022), New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00748-x>

## Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung

---

### Stephan Bedenk, Sebastian Kunert & Beate Fietze

Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe.Interaktion.Organisation. (GIO) untersucht die Bedeutung des Faktors Zeit in der Organisationsberatung. Anhand ausgewählter Phänomene gemeinsamer und unterschiedlicher Zeiterfahrungen von Berater\*innen und Klient\*innen – Biographische Zeiten, Wechselseitiges Zeitverständnis, Zeit für Präsenz & Zeit zu gehen, Zeit für Soziales & Zeit für Fachliches, Veränderungsgeschwindigkeit und Bewertung – werden theoretische und beratungspraktische Perspektiven auf das Metathema Zeit geworfen und in ihrer Bedeutung auf den Interventionsebenen Individuum, Gruppe/Team und Organisation ausgeleuchtet.

**Bedenk, S., Kunert, S. & Fietze, B.** (2022). Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung. Gruppe Interaktion Organisation 53, 39–48. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00626-9>.

# Mehrebenen-Ansätze – Komplexe Projektarchitekturen in der Organisationsentwicklung

---

## Sebastian Kunert & Stephan Bedenk

Dieser Artikel widmet sich beraterischen Prinzipien für die Konstruktion von komplexen Projektarchitekturen zur Organisationsentwicklung. Anhand der Gestaltungsgebote Spezifität und Symmetrie, Oszillation, Integration, Choreographie, Phasen, Kaskadierung, Agilität und Adaptivität sowie Anschlussfähigkeit und Irritation werden systemische Grundsätze der Prozessberatung auf die Planung, Supervision und Evaluation von größeren Veränderungsvorhaben übertragen. An einer Fallstudie wird die Anwendung dieser Prinzipien exemplarisch demonstriert.

**Kunert, S. & Bedenk, S.** (2021). Mehrebenen-Ansätze – Komplexe Projektarchitekturen in der Organisationsentwicklung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00704-9>.

# Komplexität und Komplexitätsmanagement in Innovationsprozessen

---

## Stephan Bedenk

Innovations- und Veränderungsvorhaben weisen weit mehr als Routineabläufe in Unternehmen typische Merkmale „komplexer Probleme“ auf. Am Beispiel einer ERP-Einführung in einem Dienstleistungsunternehmen werden diese Merkmale im vorliegenden Kapitel veranschaulicht und beschrieben. Standardisierte Tools und strikte Umsetzungsrichtlinien alleine reichen als Strategien des Komplexitätsmanagements nicht aus, um Innovationen erfolgreich durchzuführen. Unternehmen können Komplexität stattdessen durch erweiterte Koordinations- sowie Wissens- und Informationsmechanismen adressieren. Vor allem aber können sie durch eine veränderungsorientierte Unternehmenskultur dafür sorgen, dass Komplexität als ein elementarer Aspekt von sich wandelnden Unternehmensbedingungen grundsätzlich angenommen und adäquat gehandhabt werden kann. Hierzu werden konkrete Maßnahmen und Strategien vorgestellt, die in Unternehmen und von entscheidungsverantwortlichen Akteuren eingesetzt werden, um den Umgang mit Komplexität in Innovations- und Veränderungsprozessen zu verbessern.

**Bedenk, S.** (2019). Komplexität und Komplexitätsmanagement in Innovationsprozessen. In W. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (13-23). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40227-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40227-2_3)

# Herausforderungen und Möglichkeiten der Innovationsförderung durch Geschäftsleiter.

---

## Stephan Bedenk

Innovationsprojekte stellen für Organisationen besondere unternehmerische Herausforderungen und Wagnisse dar, die nach guten Strukturen, Abläufen und Entscheidungsprozessen verlangen. Der hohe Einsatz begrenzter materieller und immaterieller Ressourcen sowie die mit Innovationen einhergehenden Auswirkungen in der gesamten Organisation machen die Beteiligung und nachhaltige Unterstützung der Geschäftsleitung bei Innovationsvorhaben notwendig. Im vorliegenden Kapitel werden die Rollen und die Aufgaben von Geschäftsleitern (Vorständen und Geschäftsführern) bei Innovationen näher betrachtet. Demnach ermöglichen sie durch ihr hierarchisches Potenzial den Rahmen für eine konsequente Durchführung von Innovationsvorhaben. Als entscheidungsverantwortliche Akteure leiten sie die Umsetzung von Innovationsvorhaben durch die Vergabe von Ressourcen ein und ermöglichen den beteiligten Mitarbeitern Handlungsspielräume. Sie etablieren Koordinations- und Organisationsstrukturen und fördern eine nachhaltige Innovations- und Veränderungskultur. Insbesondere bei langwierigen Innovationsvorhaben überbrücken sie Motivationsbarrieren und Interessenkonflikte durch das Aufzeigen langfristiger und gemeinsamer Unternehmensperspektiven. Nicht zuletzt repräsentieren sie die Organisation gerade in Zeiten großer Veränderungen gegenüber externen Partnern und Stakeholdergruppen. Auf Basis einer Interviewstudie im GI:VE-Projekt mit 20 Geschäftsleitern werden diese Aufgaben sowie die damit einhergehenden Herausforderungen beschrieben. Zudem werden Strategien und Maßnahmen aufgeführt, die Geschäftsleiter angesichts dieser Herausforderungen nutzen können, um Innovativität zu fördern.

**Bedenk, S.** (2019). Herausforderungen und Möglichkeiten der Innovationsförderung durch Geschäftsleiter. In W. **Scholl** (Hrsg.). *Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung* (25-41). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_4)

## Innovationsprojektgestaltung

---

### Sebastian Kunert

Welchen Weg nimmt eine Idee in einer Organisation von der ersten Äußerung bis zu ihrer Vollendung als neues Produkt, innovative Dienstleistung oder effizientere Arbeitsweise? Wie kann man diesen Weg rekonstruieren? Lassen sich daraus Rückschlüsse für zukünftige Vorhaben ziehen? Und ist es gar möglich, Innovationsprojekte zu stanardisieren? Antworten auf diese Fragen liefert das vorliegende Kapitel. Ausgangspunkt ist eine Interviewmethode zur Innovationsprojektanalyse, deren Daten sich auf verschiedenen Abstraktionsgraden auswerten lassen. Die so gewonnenen Erkenntnisse zur Innovationsprojektgestaltung werden im weiteren Verlauf des Kapitels berichtet.

**Kunert, S.** (2019). Innovationsprojektgestaltung. In W. **Scholl** (Hrsg.). *Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung* (59-69). Springer.

# Vom Umgang mit der Ressource Wissen – Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit am Beispiel von Steuerberatungskanzleien

---

## Ulf Hausmann & Wolfgang Scholl

Mehr denn je wird in Unternehmen und anderen Organisation immer wieder neues Wissen benötigt, aber der Umgang damit zeichnet sich vor allem durch seine Komplexität und Vielschichtigkeit aus. Daher stellt sich die Frage, welche Unzulänglichkeiten, Mängel und Fehler im Umgang mit Wissen – so genannte Informationspathologien – sich im Unternehmensalltag ereignen und wie sie verhindert werden können. Je wissensintensiver die Unternehmensaufgaben sind, umso dringlicher stellt sich diese Frage. Eine Branche, auf die das besonders zutrifft, sind Steuerberatungskanzleien, die mit hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen besonders wissensintensive Dienstleistungen erbringen. Wissen gehört in Kanzleien zu den strategischen Ressourcen (neben Reputation und Beziehungskapital) und ist zugleich auch die zentrale Ressource für Innovationen. Um zu erfahren, wo hier die Ursachen von Informationspathologien und mögliche Verbesserungschancen liegen, wurden in 51 deutschen Steuerberatungskanzleien 570 Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte online befragt. Die Untersuchung ergibt viele Ansatzpunkte für den Abbau von Informationspathologien und damit auch für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Die Klarheit der Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter über Ziele und Strategien der Kanzleien, die durch sie eingeschätzte Qualität der Führungskräftekommunikation sowie der Zustand ihrer Psychologischen Verträge zeigen sich als wichtige Ansatzpunkte Informationspathologien abzubauen und so bessere Voraussetzungen für Innovationen zu schaffen. Unternehmen aus anderen Branchen können gerade aus der Untersuchung solcher wissensintensiver Unternehmen wie Steuerberatungskanzleien Rückschlüsse für den eigenen Umgang mit Wissen und Innovationen ziehen.

**Hausmann, U. & Scholl, W.** (2019). Vom Umgang mit der Ressource Wissen–Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit am Beispiel von Steuerberatungskanzleien. In W. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (115-140). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_10)

## Making the difference: Benchmarks der Innovation in deutschen KMU

---

### Wolfgang Scholl & Hannah Rauterberg

Aus einer Online-Befragung zur Innovationsfähigkeit von 45 KMU präsentieren wir hier Benchmark-Daten, mit denen zukünftige Teilnehmer dieser kostenlosen Befragung sich in Bezug auf die wichtigsten Faktoren der Innovationsfähigkeit einschätzen können. Mithilfe einer Cluster-Analyse konnten drei homogene Untergruppen identifiziert werden, die sich in der Innovationsfähigkeit und vielen Bedingungsfaktoren unterscheiden. Eine Gruppe von 19 Unternehmen dient dabei mit ihren Mittelwerten aus der Befragung als Benchmark bzw. als Best-Practice-Vergleich. Anhand eines konkreten Survey-Feedback wird immer wieder beispielhaft gezeigt, wie die Befragungsdaten zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit genutzt werden können.

**Scholl, W. & Rauterberg, H.** (2019). Making the difference: Benchmarks der Innovation in deutschen KMU. In W. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (59-75). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_8)

# Innovationspromotor: Idee, Rolle, Ausbildungskonzept und Umsetzung

---

## Jens Hüttner & Julia Pullen

Um Innovationsvorhaben gelingen zu lassen, bedarf es nach gut bestätigten Forschungsergebnissen unter anderem besonders engagierter Personen, sogenannter „Promotoren“ im Unternehmen. Eine besondere Rolle spielt dabei neben dem Fach- und dem Machtpromotor ein Prozesspromotor, der den Innovationsprozess als Ansprechpartner für Ideenumsetzungen mit vorantreibt und über vielfache Hürden hinweg hilft. Um das Auftauchen und Mitwirken einer solchen Person nicht dem Zufall zu überlassen, haben wir im GI:VE-Projekt das Konzept weiter entwickelt und eine entsprechende Ausbildung zum „Innovationspromotor“ geschaffen. Ausgehend von unseren wissenschaftlichen Erkenntnissen und Beratungserfahrungen konnte dafür ein umfangreiches Ausbildungskonzept entwickelt werden, welches das benötigte Kompetenzportfolio bei geeigneten Mitarbeitern mithilfe von fachlichen Anregungen ebenso wie durch Kommunikations- und Verhaltenstrainings auf- bzw. ausbaut. Innerhalb von 10 Ausbildungsmodulen werden dabei gezielt Beratungs- und Sozialkompetenzen weiterentwickelt sowie notwendiges Wissen mit hohem Praxisbezug zum Unternehmensalltag vermittelt. Betrachtet man neben der hohen Zufriedenheit der Teilnehmenden auch die erfolgten Veränderungen in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen im Unternehmen, so wird deutlich, wie vorteilhaft ein Innovationspromotor und seine Unterstützung durch die Geschäftsleitung ist.

**Hüttner, J. & Pullen, J.** (2019). Innovationspromotor: Idee, Rolle, Ausbildungskonzept und Umsetzung. In W. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (243-257). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_17)

# Open Innovation im Ideenmanagement

---

## Sebastian Kunert

Das firmeninterne Ideenmanagement hat sich als Instrument zum Ausschöpfen des Innovationspotentials der eigenen Belegschaft seit längerem bewährt. Trotz seiner weiten Verbreitung kämpfen viele Unternehmen jedoch teils mit massiven Motivations- und Qualitätsproblemen, was sich in niedrigen Beteiligungsquoten und wenigen verwertbaren Vorschlägen widerspiegelt. Das open innovation-Paradigma eröffnet völlig neue Möglichkeiten das Ideenmanagement zu gestalten und auf diese Weise einen höheren Nutzen für die Organisation und ihre Mitglieder zu generieren. Grundlage dieses Ansatzes ist eine Öffnung des Unternehmens, womit auch eine veränderte Selbstdarstellung sowie teils neuartige Formen des Managements einhergehen. Die Belegschaft kann als Zielgruppe entweder mit einem Wettbewerb oder mit einer Gemeinschaftsaufgabe adressiert werden, wobei sich hinter diesen beiden Strategien zwei unterschiedliche Aufgabentypen verbergen. In diesem Kapitel werden die Voraussetzungen, die Vor- und Nachteile sowie diverse Praxisbeispiele für eine Verknüpfung von open innovation und betriebsinternem Ideenmanagement aus Sicht des Unternehmens beschrieben.

**Kunert, S.** (2019). Open innovation im Ideenmanagement. In W. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (191-199). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_14)

# Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge

---

## Wolfgang Scholl

Wie lassen sich nachhaltig, also immer wieder neu Innovationserfolge erzielen? Diese Frage der Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird in BWL und VWL meist mit unzureichenden Indikatoren wie Patenten, Anteil von Forschern & Entwicklern, Umsatz mit neuen Produkten in den letzten 3 Jahren usw. zu beantworten versucht. In der Organisationspsychologie und -soziologie wird diese höchst aktuelle Frage fast gar nicht gestellt. Im GI:VE-Projekt wollten wir nicht nur bei unseren Partnerunternehmen einzelne Fallstudien machen, mit denen man die Frage der Innovationsfähigkeit nicht schlüssig beantworten kann, sondern durch eine größere quantitative Untersuchung ein Antwort finden. Dies ist uns weitgehend gelungen. Gestützt auf frühere Innovationsstudien haben wir dafür geeignete Messkonzepte (weiter)entwickelt und bei 45 KMU damit Daten erhoben. Im Folgenden werden die entscheidenden Prozessmerkmale und die dahinter stehenden förderlichen Merkmale der Unternehmenskultur in ihrem Einfluss auf die Innovationsfähigkeit dargestellt. Daraus ergeben sich nicht nur wertvolle Hinweise für die weitere wissenschaftliche Diskussion, sondern es lassen sich auch sehr gut praktische Hinweise für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit gewinnen.

**Scholl, W.** (2019). Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge. In S. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (89-113). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_9)

## (Wie) Lässt sich Organisationsberatung wissenschaftlich unterstützen?

---

## Wolfgang Scholl

Organisationsforschung ist international, interdisziplinär und extrem facettenreich, so wie es auch die betrachteten Organisationen selbst sind. Die Umsetzung ihrer Erkenntnisse in die Praxis, die von den BMBF-geförderten Projekten erwartet wird, geschieht meist durch Beratung, aber wie das möglich ist, dazu gibt es verschiedene Auffassungen. Im Folgenden wird daher zuerst eine Klärung dieser Auffassungen vorgenommen und mit einem Beispiel verdeutlicht. Anschließend werden die Grundlagen für Verstehen, Verständigung und Zusammenarbeit dargelegt, auf die Beratungen ebenso wie die beratene Praxis angewiesen sind, weil ohne sie Misserfolge vorprogrammiert sind. Beratung und Praxis benötigen auch ein wissenschaftlich bewährtes und praktisch tragfähiges Grundverständnis von Organisationen, das im dritten Abschnitt skizziert wird. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Frage gelegt, wie durch Beratung das Wissen in der Praxis erweitert werden kann und vor allem, wie den Organisationen geholfen werden kann, selbst besseres Wissen zu generieren. Zum Abschluss werden einige Hinweise gegeben, wie wissenschaftliche Erkenntnisse im Beratungsprozess eingesetzt und daraus gewonnen werden können.

**Scholl, W.** (2019). (Wie) Lässt sich Organisationsberatung wissenschaftlich unterstützen? In S. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (165-205). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_13)

## Innovative Innovationsberatung

---

### Frank Schmelzer

Im Grunde erscheint der Begriff „Innovationsberatung“ tautologisch, da die Beratung von Personen oder Organisationen immer auch auf Neues, neues Denken und neues Handeln zielt. Das folgende Kapitel nähert sich dem Feld, in dem es zuerst den Zielhorizont der Innovationsberatung ausleuchtet, um dann ausführlich allgemeine Beratungsfragen wie Zielsetzung und Funktionsmodell zu diskutieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der dialektischen Hinterfragung der beratenden Haltung an Hand beratender Tugenden. Es wird die These diskutiert, dass nur der ko-kreative Prozess, das wechselseitige Anregen in der Beratungsbeziehung innovativ ist und damit Innovationspotenziale bei den Beratungsklienten fördert.

**Schmelzer, F.** (2019). Innovative Innovationsberatung. In S. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (145-164). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_12)

## Möglichkeiten und Grenzen von Trainingsevaluation am Beispiel der Evaluation der Ausbildung zum Innovationspromotor

---

### Sandra Tirre

Ausgehend von dem steigenden Bedarf in der Unternehmens- und Trainingspraxis nach einerseits validen und andererseits praktikabel umsetzbaren Konzepten zur Trainingsevaluation wird im Rahmen dieses Kapitels am Beispiel der Ausbildung zum Innovationspromotor ein mögliches Vorgehen der Trainingsevaluation aufgezeigt, welches diesen Spagat versucht. Den Kern des Ansatzes bildet das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick, das die Überprüfung der Wirksamkeit eines Trainings entlang der vier Ebenen Reaktion, Lernen, Verhalten und Resultate vorsieht. Die Erhebung der Erfolgskriterien wurde in der Studie mittels maßgeschneiderter und publizierter Verfahren umgesetzt. Dabei wurde ein Einzel-Gruppen-Design konstruiert, das für die Kontrolle von Störfaktoren stärker als experimentelle Designs auf mehrere Messungen angewiesen ist und daher als Längsschnittuntersuchung angelegt wurde. Statt der Differenz zwischen Trainings- und Kontrollgruppe rückt damit die Differenz zwischen den Messzeitpunkten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das entwickelte Vorgehen der Trainingsevaluation hat sich grundsätzlich bewährt. Es konnten ein differenziertes Bild über die Wirksamkeit der Ausbildung gezeichnet und Ansatzpunkte für ihre Optimierung aufgezeigt werden. Insgesamt gesehen war die Ausbildung sehr erfolgreich und wird daher erneut von der artop GmbH angeboten.

**Tirre, S.** (2019). Möglichkeiten und Grenzen von Trainingsevaluation am Beispiel der Evaluation der Ausbildung zum Innovationspromotor. In S. **Scholl** (Hrsg.). Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung (259-277). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58390-6_18)

## Failure in Innovation Decision Making

---

### Stephan Bedenk & Harald A. Mieg

Das Buchkapitel widmet sich der Frage „Why do people make stupid decisions?“ Es beleuchtet dezidiert die Schwierigkeiten von Personen, in VUCA-Kontexten gute Entscheidungen zu fällen. Ein Schwerpunkt liegt auf Wahrnehmungsverzerrungen und Denkmustern (Biases), die bedingt durch die begrenzte menschliche Rationalität (Simon, 1991) zu Scheiter-Situationen führen.

**Bedenk, S. & Mieg, H. A.** (2018). Failure in Innovation Decision Making. In S. **Kunert** (Ed.). Strategies in Failure Management (95-106). Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_7)

## Failure in Projects

---

### Sebastian Kunert & Rüdiger von der Weth

Der Beitrag beleuchtet das Scheitern in Projekten und zählt entlang eines Life-Cycle Modells die wichtigsten Faktoren für Misserfolg auf. Ausgangspunkt sind horrende Statistiken rund um gescheiterte Entwicklungsvorhaben. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Lernen aus Fehlern und wie es Organisationen gelingen kann, die Chancen auf Erfolg systematisch zu erhöhen.

**Kunert, S. & von der Weth, R.** (2018). Failure in Projects. In S. **Kunert** (Ed.). Strategies in Failure Management (47-66). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_4)

## Innovationsberatung: Ansätze für Veränderung und Neues

---

### Sebastian Kunert & Stephan Bedenk

In diesem Beitrag wird argumentiert, dass ein systematischer Ansatz in der Organisationsberatung Unternehmen in ihren Innovations- und Veränderungsprozessen wirkungsvoll unterstützen kann. Hierzu wird ein Beratungsansatz in drei Schritten diskutiert: Zunächst wird eine wissenschaftliche Meta-Definition des „Innovationsbegriffs“ vorgestellt, die einen Zugang zu den wesentlichen Herausforderungen bei der Innovationsarbeit in Unternehmen ermöglicht. In einem zweiten Schritt werden Fragen formuliert, die sich Unternehmen stellen müssen, um jeder dieser Herausforderungen begegnen zu können. Im letzten Schritt werden Methoden und Techniken aus der eigenen organisationsberaterischen Arbeit vorgestellt, die Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen und auf dem Weg zum Innovationserfolg helfen können und somit Grundlage für eine wirkungsvolle Innovationsberatung sein können.

**Bedenk, S. & Kunert, S.** (2016). Innovationsberatung: Ansätze für Veränderung und Neues. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 23(3), 255-267. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0465-1>

## 10 Mythen der Innovation

---

### Sebastian Kunert & Stephan Bedenk

Rund um Innovationen ranken sich eine Menge Mythen. In der Regel ist allein schon das Wort selbst ausschließlich positiv konnotiert. Und die Forschung scheint dieses Bild zu bestätigen: In einer Meta-Analyse haben zwei amerikanische Marketing-Professoren der Michigan State nachweisen können, dass die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens maßgeblich deren Firmenwert beeinflussen (Rubera & Kirca, 2012). Ist deswegen alles gut, was innovativ ist? Mit Nichten! Kunert und Bedenk stellen 10 vielzitierte Behauptungen vor und nehmen sie kritisch unter die Lupe.

**Kunert, S. & Bedenk, S.** (2015). 10 Mythen der Innovation. Ideen&Management (01), 11-13.

## Wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung

---

### Sebastian Kunert, Isabel Ernst, Stephan Bedenk & Sandra Tirre

In diesem Artikel werden Formen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung thematisiert. Anhand der Ansätze von Denise Rousseau zu „evidence based management“ und von Edgar Schein zur „Prozessberatung“ wird zunächst die Bandbreite möglicher Ausprägungsgrade wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung verdeutlicht. Im Anschluss daran werden drei Thesen zu Umsetzungsformen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung vorgestellt, die im Rahmen eines Expertenworkshops mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis erarbeitet wurden:

1. Eine wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung bedarf wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden.
2. Eine wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung bedarf eines empirisch geprüften Vorgehens.
3. Eine wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung bedarf eines professionalisierten Vorgehens.

Mit Blick auf diese drei Thesen werden abschließend Begegnungsorte von Wissenschaft und Beratungspraxis vorgestellt und mögliche zukünftige Entwicklungen diskutiert.

**Kunert, S., Ernst, I., Bedenk, S. & Tirre, S.** (2015). Wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung. Wirtschaftspsychologie 2, 84-90.

## Scheitern in organisationalen Veränderungen

---

### Sebastian Kunert

Wenn Organisationen mit Neuem konfrontiert sind, gefährdet dies stets den aktuellen Status Quo. Ihn zu verlassen, bedeutet, liebgewonnene Strukturen und gewohnte Handlungsroutinen aufzugeben. Wenn an die Stelle des Alten das Neue tritt, ist ein Erfolg nicht garantiert und Scheitern ein möglicher Handlungsausgang. Sowohl Faktoren auf der Struktur- wie auf der Prozessebene spielen hier eine entscheidende Rolle. Missglückte Veränderungen können zu existenziellen Gefährdungen führen. Da jedoch ein ausreichendes Maß der Anpassung ebenso überlebensnotwendig ist, unternehmen Organisationen allerlei Anstrengungen, den Wandel zu institutionalisieren, um dem Scheitern entgegenzuwirken.

**Kunert, S.** (2015). Scheitern in organisationalen Veränderungen. In S. **Kunert** (Hrsg.). Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns (183-201). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47357-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47357-3_11)

## TOOLBOX–Schrittmacher für Innovationen

---

### Jens Hüttner & René Träder

Im Rahmen des GI:VE-Projekts haben wir über einen Zeitraum von drei Jahren verschiedene Unternehmen bei Innovationsvorhaben von der Analyse über die Beratung bis zur Evaluation begleitet. Dabei haben wir klassische Methoden, die sich im Beratungskontext bewährt haben, und neue, selbstentwickelte Methoden eingesetzt. Die 27 besten Methoden haben wir in einem 136 Seiten umfassenden, hochwertig produzierten Buchband zusammengefasst.

**Hüttner, J., & Träder, R.** (2014). TOOLBOX–Schrittmacher für Innovationen. artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.

# Health Change Management: Gesundheitsorientierten Wandel gestalten.

---

## Sebastian Kunert

Sebastian Kunert beschreibt die Herausforderungen gesundheitsorientierter Veränderungsprozesse in Organisationen und verweist auf die hohe Scheiterquote vieler Change-Projekte. Wandel bedeutet, ein bestehendes Gleichgewicht aufzubrechen und neu zu stabilisieren. Erfolg setzt laut Kunert voraus, dass Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit gegeben sind. Er stellt zentrale Methoden sowie Unterstützungsrollen im Change-Prozess vor und betont die Bedeutung einer systematischen Evaluation anhand des Vier-Ebenen-Modells nach Kirkpatrick. Insgesamt zeigt der Beitrag, dass gesundheitsorientierter Wandel vor allem durch gute Planung, Beteiligung der Betroffenen und kontinuierliche Begleitung gelingen kann.

**Kunert, S.** (2014). Health Change Management: Gesundheitsorientierten Wandel gestalten. In **Zinner** et al. (Hrsg.). Handbuch Gesundheitscoaching–Kompendium für Praxis und Lehre, 137-153.

# Vertrauenskultur und Innovationsfähigkeit

---

## Wolfgang Scholl

Ziel der empirischen Untersuchung im Projekt GI:VE war es, die Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit zu erforschen, die sich in überwiegend erfolgreichen Innovationen zeigt. Wie im theoretischen Modell angenommen, hängen Innovationsfähigkeit direkt von der allgemeinen Koordinationsfähigkeit sowie von evolutischen Wissensprozessen wie kreativem Problemlösen und geteilter Führung ab.

Diese direkten Einflussfaktoren lassen sich wiederum zurückführen auf einen konstruktiven Umgang mit auftretenden Konflikten, eine gemeinsame Veränderungsbereitschaft, eine starke Kundenorientierung und das Erleben von Sinnhaftigkeit der Arbeit. Während individuelles Vertrauen gegenüber Kolleginnen und Kollegen eine gewisse Bedeutung für die persönliche Wahrnehmung von Innovationsprozessen hat, scheint eine ausgeprägte Vertrauenskultur eher ein Ausdruck insgesamt positiver Unternehmensverhältnisse zu sein – jedoch kein eigenständiger Prädiktor für Innovationsfähigkeit.

**Scholl, W.** (2013). Vertrauenskultur und Innovationsfähigkeit. In G. **Becke** et al. (Hrsg.). Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung, 23-42.

## Fallstudie Advoservice: Erklärungen oder Verklärungen

---

### Frank Schmelzer & Sebastian Kunert

Wir berichten die wichtigsten Ergebnisse zu verschiedenen Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit in einem Berliner IT-Entwicklerteam mit 15 Mitarbeitenden. Auf Grundlage der Auswertung von Fragebögen und Interviews begann der Beratungsprozess mit einer Survey-Feedback-Sitzung. Anschließend stellten sich insbesondere folgende Maßnahmen als wirksam heraus: Workshops zur Strategie- und Ideendiskussion, stärkere Unterstützung während des Innovationsprozesses, eine intensivere Begleitung durch den Innovationsmanager, verbesserte Kommunikation sowie eine bewusste Klärung der Rollen zwischen Auftraggebenden und Ausführenden. Als nächstes sollen Instrumente eingesetzt werden, um die Innovationsmotivation weiter zu untersuchen und gezielt zu stärken. Darüber hinaus wird eine Nutzenanalyse zeigen, welche Interventionen welchen Wirkungsgrad hatten.

**Schmelzer, F., & Kunert, S.** (2013). Fallstudie Advoservice: Erklärungen oder Verklärungen. In G. **Becke** et al. (Hrsg.). *Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung*, 43-51.

## Die Ausbildung zum Innovationspromotor im Rahmen des Projektes GI:VE

---

### Julia Pullen, Sandra Tirre & Jens Hüttner

Im Rahmen des GI:VE-Projekts bestand ein Element des Ergebnistransfers darin, ein sogenanntes „Promotoren-Training für Innovation“ zu entwickeln und durchzuführen. Ziel des Trainings war es, Mitarbeitende in Organisationen dazu zu befähigen, Innovationsprozesse zu verstehen sowie aktiv zu steuern und voranzutreiben. Insgesamt wurden 15 Teilnehmende in den Jahren 2011–2012 mit der Rolle des Promotors sowie mit verschiedenen sozialen und methodischen Kompetenzen vertraut gemacht. Der Beitrag erläutert die theoretischen Grundlagen des Trainingsansatzes und stellt erste Erfahrungen sowie Ergebnisse aus der Durchführung des Pilottrainings vor.

**Pullen, J., Tirre, S. & Hüttner, J.** (2013). Die Ausbildung zum Innovationspromotor im Rahmen des Projektes GI:VE. In G. **Becke** et al. (Hrsg.). *Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung*, 269-282

## GI: VE and take zwischen Wissenschaft und Praxis. Survey-Feedback-Prozesse als Maßnahmen einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung

---

**Stephan Bedenk, Sebastian Kunert, Wolfgang Scholl & Sandra Tirre**

Vor einer ähnlichen Herausforderung stand auch das Projekt GI: VE, ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zwischen 2009 und 2013 gefördertes Verbundprojekt aus Wissenschaft, Beratungs- und Wirtschaftspraxis (vgl. [www.vertrauenkultur-innovation.de](http://www.vertrauenkultur-innovation.de)). GI: VE steht für „Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion“. Auftrag und Ziel des Projekts war es, nicht nur über einen Fragebogen zur Innovationsfähigkeit die organisationalen Bedingungen von erfolgreichen Innovationen weiter zu erforschen, sondern im Anschluss daran Interventionsmaßnahmen mit wissenschaftlicher Fundierung für die unternehmerische Praxis zu entwickeln (Scholl et al., im Druck). Um in der Konzeption der jeweiligen Instrumente wechselseitig die Perspektiven von Wissenschaft und Praxis zu berücksichtigen, bestand das GI: VE-Projektteam gleichermaßen aus Organisationsforschern der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) als auch aus Organisationsberatern eines An-Instituts der HU (artop GmbH).

**Bedenk, S., Kunert, S., Scholl, W. & Tirre, S.** (2013). [GI: VE and take zwischen Wissenschaft und Praxis. Survey-Feedback-Prozesse als Maßnahmen einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung](#). *Wissenschaftsmanagement* 19(4), 34-37.

## Fähigkeit zur Veränderung fördern

---

**Stephan Bedenk, Sebastian Kunert, Wolfgang Scholl**

Der Artikel beschreibt Herausforderungen von Veränderungsprozessen in Organisationen am Beispiel der Einführung eines neuen ERP-Systems in einer Wohnungsbaugenossenschaft. Obwohl die Veränderung technisch begründet war, führte sie zu unerwarteten sozialen und organisatorischen Konflikten. Dies zeigt, dass Change-Projekte immer komplexe Probleme darstellen: Viele Faktoren greifen ineinander, ihre Wechselwirkungen sind kaum vorhersehbar und betreffen sowohl Strukturen als auch Mitarbeitende. Standardisierte Projektpläne reichen daher nicht aus. Entscheidend für den Erfolg sind transparente Kommunikation, Beteiligung der Betroffenen, ausreichende Koordination sowie die Berücksichtigung individueller Sorgen und Interessen. Langfristig braucht es eine Unternehmenskultur, die Partizipation, Lernbereitschaft und gute Arbeitsbedingungen fördert, damit Veränderung als gestaltbar erlebt und Komplexität konstruktiv bewältigt werden kann.

**Bedenk, S., Kunert, S., & Scholl, W.** (2013). [Fähigkeit zur Veränderung fördern](#). *IO Management* 1, 16-20.

# Innovationspromotoren – Möglichkeiten und Grenzen einer individualisierten Förderung von Innovationsprozessen

---

**Sebastian Kunert, Grit Rudinger, Sandra Tirre & Stephan Bedenk**

Jede Art von Innovation trägt das Stigma seiner prinzipiellen Unvorhersehbarkeit in sich. Auf dem Weg zu etwas Neuem weiß man von Natur aus nicht, wo man am Ende landet, da es die betreffenden Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse so noch nicht im Unternehmen gab. Dieser grundlegende Umstand macht das Planen eines Innovationsvorhabens zu einem Unterfangen mit vielen Unwägbarkeiten. Aus diesem Grund gelten weniger als 50 % aller Innovationsprojekte als erfolgreich (vgl. Cappgemini, 2010). Als typische Fallstricke kristallisieren sich immer wieder v. a. unklare Ziele, fehlende Ressourcen und Widerstände im Unternehmen heraus (vgl. Engel & Holm, 2004). Mit letzterem tun sich viele Unternehmen besonders schwer, da sich diese Art von Problem oft nur verdeckt zeigt, breit gestreut sein kann und schwer anzugehen ist.

**Kunert, S., Rudinger, G., Tirre, S., & Bedenk, S.** (2012). [Innovationspromotoren – Möglichkeiten und Grenzen einer individualisierten Förderung von Innovationsprozessen](#). *Ideenmanagement* 38(4), 107-109.

## Impressum:

Kompendium: Forschung zu Organisationsberatung bei artop 2025

Verantwortlich für den Inhalt gemäß § 18 Abs. 2 MStV:  
Sebastian Kunert und Johannes Loermann (Hrsg.)

Bleiben Sie mit uns verbunden!

[www.artop.de/newsletter](http://www.artop.de/newsletter)

Follow us!



artop  
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin  
Christburger Str. 4  
10405 Berlin

☎ 030 44 012 99-0

✉ [forschung@artop.de](mailto:forschung@artop.de)

🌐 [www.artop.de](http://www.artop.de)

**artop**

