

Masterarbeit

INNOVATION LEADERSHIP

Innovationsförderndes Führen von Mitarbeitern im
Automotive Engineering Bereich

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Mario Habersack, BSc

1710318008

betreut von

DI Dr. Peter Steinbauer

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Juli 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mario Habersack", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Mario Habersack", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

Zum erfolgreichen Gelingen der vorliegenden Masterarbeit haben eine Vielzahl an Personen beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken möchte.

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Betreuer, DI Dr. Peter Steinbauer, für seine Unterstützung bei der Erstellung der Arbeit durch seine Ratschläge. Ebenso bedanke ich mich bei meinem Zweitbegutachter, FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler, für seine Mithilfe bei jeglicher Art von wissenschaftlichen Fragestellungen.

Weiters möchte ich meinen Dank gegenüber meinen Interviewpartnern aussprechen. Diese Personen haben alle meine Fragen mit bestem Wissen und Gewissen beantwortet und dadurch maßgeblich zu den repräsentativen Ergebnissen dieser Arbeit beigetragen.

Ein großes Dankeschön geht auch an meine Familie. Insbesondere gilt mein Dank meinen Eltern und meiner Freundin, die mir über meine gesamte Studienzeit durch ihre Unterstützung, Geduld und ihr großes Maß an Verständnis stets zur Seite gestanden sind und mir dadurch die nötige Kraft gaben, meinen Weg erfolgreich zu beschreiten.

KURZFASSUNG

Innovationen sind überlebenswichtig für Unternehmen besonders im Zeitalter der Digitalisierung. Gerade der österreichische Automotive Engineering Bereich muss innovative Lösungen entwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben. Das Ziel der Arbeit ist es, den Führungskräften des Automotive Engineering Bereichs eine Handlungsempfehlung zu geben, damit diese ihre Mitarbeiter innovationsfördernd führen können. Zu Beginn der Arbeit wird eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt. Mit den erarbeiteten Erkenntnissen werden Führungsverhalten analysiert und ein Führungskonzept für direkte Führungskräfte erstellt. Der empirische Teil beinhaltet Experteninterviews, in denen die zugeordneten Führungsstile hinterfragt werden. Das davon abgeleitet Führungskonzept wird mit den Ergebnissen verglichen und an notwendigen Stellen adaptiert. In weiterer Folge wird eine Handlungsempfehlung für die Unternehmen des Automotive Engineering Bereichs und deren Führungskräfte abgeleitet. Das Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit zeigt, dass bestimmte Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld definiert sein müssen, um möglichst innovationsfördernd arbeiten und führen zu können. In diesem Fall werden die Voraussetzungen in drei Bereiche untergliedert, „Vision / Strategie / Werte“, „Bildung und Kompetenzen“ und „Intrapreneurship“. Zusätzlich wird noch im Entwicklungsprozess eine Art der Führung vorgeschlagen. Dabei wird die Führung einerseits personenabhängig definiert. Andererseits wird aber auch je nach Projektreifegrad ein anderes Führungsverhalten notwendig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Erkenntnisse, das Führungskonzept und die abgeleitete Handlungsempfehlung Führungskräften dabei unterstützen soll Innovationsförderung zu betreiben. Besonders direkte Führungskräfte kennen die Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter und können diese daher auch dementsprechend steuern. Innovationen sind heute wie in der Zukunft ein notwendiges Mittel für die Erhaltung einer Marktposition eines Unternehmens.

ABSTRACT

Innovations are essential for the survival of companies, especially in the age of digitalization. The Austrian automotive engineering sector in particular must develop innovative solutions in order to remain competitive. The purpose of this thesis is to provide recommendations for action to automotive engineering leaders in order to promote innovation in the company through effective guidance of their employees. An extensive literature review lays the groundwork for an analysis of leadership behavior in order to create a leadership concept for direct managers. The empirical part contains expert interviews examining the assigned leadership styles. The management concept derived from the literature is compared with the interview analyses and adapted where necessary. Subsequently, a recommendation for action is presented for companies in the sector of automotive engineering and their managers. The results of this master thesis show that certain framework conditions in the corporate environment must be defined in order to be able to work and lead as innovation-promoting as possible. In this case, the prerequisites are subdivided into three areas: "Vision / Strategy / Values", "Education and Competencies" and "Intrapreneurship". In addition, a type of leadership is proposed during the development process. On the one hand, leadership is defined the level of the individual. On the other hand, the degree of project maturity requires, a different leadership behavior.

In summary, this thesis defines a leadership concept and spells out related recommendations for action that support managers in promoting innovation. Direct managers in particular know the behavior patterns of their employees and can therefore effectively guide them. Today, as well as in the future, innovations are a necessary means of maintaining a company's market position.

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 3 |
| 1.1 | Ausgangssituation und Problemstellung | 3 |
| 1.2 | Aufgabenstellung und Forschungsfrage | 4 |
| 1.3 | Zielsetzung | 5 |
| 1.4 | Wissenschaftlicher Mehrwert..... | 5 |
| 1.5 | Vorgehensweise | 6 |
| 2 | Automotive Engineering Bereich | 8 |
| 2.1 | Schlüsselfiguren des Automotive Bereichs | 8 |
| 2.2 | Hauptaufgaben des Automotive Engineering Bereichs | 9 |
| 2.3 | Simultaneous Engineering im Produktentstehungsprozess | 10 |
| 2.4 | Organisationsformen | 12 |
| 2.5 | Fazit..... | 13 |
| 3 | Digitalisierung | 15 |
| 3.1 | Digitalisierung im Automotive Bereich im Überblick | 15 |
| 3.2 | Digitalisierung in der Produktentstehung | 16 |
| 3.3 | Veränderungen durch die Digitalisierung | 18 |
| 3.4 | Digitalisierung als Paradigmenwechsel | 20 |
| 3.5 | Fazit..... | 23 |
| 4 | Innovation Leadership..... | 25 |
| 4.1 | Begriffsdefinition | 25 |
| 4.1.1 | Unternehmensführung | 25 |
| | Unternehmensführung als Institution..... | 25 |
| | Unternehmensführung als Funktion | 26 |
| 4.1.2 | Management..... | 26 |
| 4.1.3 | Führen versus Managen..... | 28 |
| 4.1.4 | Leadership | 30 |
| 4.2 | Grundlagen Leadership | 30 |
| 4.2.1 | Führungsstile | 35 |
| 4.2.1.1 | Autoritärer Führungsstil | 36 |
| 4.2.1.2 | Patriarchalischer Führungsstil | 36 |
| 4.2.1.3 | Partizipativer Führungsstil | 36 |
| 4.2.1.4 | Demokratisch/kooperativer Führungsstil | 37 |
| 4.2.1.5 | Laissez-faire Führungsstil..... | 37 |
| 4.2.2 | Entscheidungsmanagement | 37 |
| 4.2.3 | Situatives Führen | 38 |
| 4.3 | Begriffsdefinition für Innovation Leadership | 41 |
| 4.3.1 | Begriff Innovation..... | 41 |
| 4.3.2 | Bedeutung von Innovationen für Unternehmen | 44 |
| 4.4 | Grundlagen Innovation Leadership | 45 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.4.1 | Transformationale Führung | 47 |
| 4.4.2 | Delegativ-partizipative Führung | 48 |
| 4.4.3 | Unternehmerische Führung | 49 |
| 4.5 | Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Führung | 52 |
| 4.6 | Resümee | 55 |
| 5 | Erstellung eines innovationsfördernden Führungskonzepts für den Automotive Engineering Bereich | 57 |
| 5.1 | Produktentstehungsprozess im Automotive Engineering Bereich | 57 |
| 5.2 | Schlussfolgerungen | 58 |
| 5.3 | Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich | 59 |
| 6 | Empirische Überprüfung des Führungskonzepts..... | 64 |
| 6.1 | Überblick und Ziele | 64 |
| 6.2 | Methodische Herangehensweise | 64 |
| 6.3 | Experteninterviews | 68 |
| 6.3.1 | Grundlagen | 68 |
| 6.3.2 | Konzeption des Interviewleitfadens | 68 |
| 6.3.3 | Auswahl und Kontaktaufnahme der Experten | 70 |
| 6.3.4 | Erhebung und Auswertung der Experteninterviews..... | 72 |
| 6.3.5 | Erkenntnisse aus den Experteninterviews..... | 88 |
| 6.4 | Fazit..... | 96 |
| 7 | Adaptierung des Führungskonzepts..... | 98 |
| 8 | Handlungsempfehlung | 100 |
| 9 | Resümee und Ausblick in die Zukunft | 109 |
| | Literaturverzeichnis | 111 |
| | Abbildungsverzeichnis | 116 |
| | Tabellenverzeichnis | 118 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 119 |
| | Anhang | 120 |

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Der Automotive Bereich spielt eine große Rolle für die österreichische Wirtschaft. Mit 15 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr ist die Automotivbranche der sechstgrößte Wirtschaftszweig Österreichs. Die knapp 150 Betriebe, die direkt in der Automobilbranche arbeiten, beschäftigen rund 35.000 Mitarbeiter.¹

In Deutschland hingegen sind 750.000 Personen direkt in der Automobilindustrie tätig bei einem Jahresumsatz von 357 Milliarden Euro. Statistisch gesehen erzeugt jeder direkte Job im Automotive Bereich 2,4 weitere indirekte Arbeitsplätze. Das bedeutet, dass in Deutschland jeder siebte Arbeitsplatz von der Automobilbranche abhängig ist.²

Die hohe Innovationskraft der Industrie wird immer wichtiger, da das Automobil dabei ist sich neu zu erfinden. Neue Antriebskonzepte, autonome Fortbewegungssysteme und die Verlagerungen von Produktionsstätten machen es den Unternehmen in der Branche schwer sich für eine Entwicklungsrichtung zu entscheiden. Dazu kommt auch noch der hohe internationale Wettbewerbsdruck. Gerade Zulieferer des Automotive Bereichs müssen die Automobilhersteller mit neuen Innovationen und Technologien überzeugen. In den letzten Jahren zeichnete sich auch ab, dass sich vor allem die technologiegetriebenen Entwicklungspartner der Automobilhersteller, wie Bosch, ZF oder Thyssen-Krupp, mit ihrem enormen Fachwissen ihre Marktposition absichern konnten.³

Innovationen sind signifikant für den Erfolg und den Erhalt eines Unternehmens sowie deren Marktposition. Konzerne haben zwei Möglichkeiten, um an Innovationen zu gelangen. Einerseits können Innovationen in der eigenen Organisation entwickelt werden. Andererseits gibt es auch die Option Innovationen zuzukaufen, indem junge innovative Unternehmen aufgekauft werden. Egal welche Strategie verfolgt wird, beide benötigen einen erheblichen Einsatz von Ressourcen. In der Regel sind jene Unternehmen, die es schaffen aus eigener Kraft Innovationen zu verwirklichen diejenigen die längerfristig erfolgreich sind.

Die Globalisierung spielt im Automotive Bereich eine große Rolle, da bereits die komplette Wertschöpfungskette eines Automobils auf den gesamten Globus aufgeteilt ist. Alleine in der Entwicklung sind mehr als 1.000 Parteien beteiligt, die über die ganze Welt miteinander vernetzt arbeiten müssen. Der Konkurrenzkampf in der Branche ist ein entscheidender Faktor. Die Unternehmen versuchen die Automobilhersteller mit ihren Stärken zu überzeugen. Während in Entwicklungsländern diverse Komponenten möglichst günstig produziert werden, versuchen die Entwicklungsdienstleister mit ihrem enormen fachspezifischen Wissen und Innovationen zu punkten.

Die Digitalisierung ermöglicht zusätzliche neue Perspektiven. Auf der einen Seite ergibt sich eine vernetzte und effizientere Arbeitsweise. Auf der anderen Seite entwickelt sich das Produkt „Auto“ weiter.

¹ Vgl. Fachverband der Fahrzeugindustrie Österreichs (Hrsg.), Onlinequelle [25.05.2018].

² Vgl. Meißner, Onlinequelle [25.05.2018].

³ Vgl. Meißner, Onlinequelle [25.05.2018].

Ein Fahrzeug wird in Zukunft eher ein Service sein, als ein Produkt, das besessen wird. Wodurch sich gerade im Servicebereich neue Geschäftsbereiche ergeben. Das Automobil an sich wird außerdem im Softwarebereich um einiges umfangreicher. In ein paar Jahren wird der Entwicklungsaufwand der Software eines Fahrzeuges gleich groß sein wie der des Hardwareanteils. Daher werden gerade in der Fahrzeugentwicklung neue Kompetenzen und innovative Lösungen benötigt.

Für die Entstehung und Umsetzung von vielversprechenden Ideen sind viele kleine Faktoren innerhalb einer Organisation notwendig. Dazu zählen Dinge wie die Strukturen, die Unternehmenswerte und -kultur, die Strategie oder interne Prozesse. Besonders hervorzuheben ist aber die direkte Führung, die die Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst. Die Personen in den jeweiligen Positionen sollten als eine Art Vorbild dienen. Gute Führungskräfte kennen ihre Mitarbeiter und wissen wie sie ihre Geführten ins Tun bringen können, dadurch sind diese Art von Führungspersonen auch meist erfolgreicher. Die direkte Führung kann sich vorwiegend nur in einem von dem Unternehmen vorgegeben Rahmen bewegen, wodurch die Zustimmung zur Verfolgung von Innovation des Unternehmens signifikant ist.

In dieser Konstellation ergibt sich die Frage welche Spezifikation der Automotive Engineering aufweist sowie welche Schwierigkeiten dadurch und durch die Digitalisierung für Führungskräfte entstehen. Führungskräfte müssen es schaffen ihre Mitarbeiter zu inspirieren über Innovationen nachzudenken und diese in weiterer Folge auch umzusetzen. In dieser wissenschaftlichen Arbeit soll genau dieser Problematik auf den Grund gegangen werden. Außerdem benötigen Führungskräfte des Automotive Engineering Bereichs eine Handlungsempfehlung mit der schnellstmöglich in die gewünschte Richtung gearbeitet werden kann.

1.2 Aufgabenstellung und Forschungsfrage

Anhand der Problemstellung ergibt sich die folgende Aufgabenstellung. Im Rahmen des Theorieteils werden die Eigenheiten des Automotive Engineering Bereichs, die Veränderungen durch die Digitalisierung und die Bedeutung von Innovation Leadership ausgearbeitet. In weiterer Folge wird ein Führungskonzept erstellt, dass Führungskräften als Anhaltspunkt dienen soll innovationsfördernd zu handeln.

Der empirische Teil beinhaltet die Überprüfung des erarbeiteten Führungskonzepts durch eine Expertenbefragung. Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen für die Unternehmen und deren Führungskräfte abgeleitet sowie das Führungskonzept gegebenenfalls adaptiert.

Aus diesen Aufgabenstellungen ergeben sich folgende Forschungsfragen:

Mit welchem Führungsstil müssen Führungskräfte im Automotive Engineering Bereich in den einzelnen Phasen des Produktentstehungsprozesses im Zeitalter der Digitalisierung und deren Folgen führen, damit Innovationen gezielt gefördert werden?

Wie müssen Führungskräfte des Automotive Engineering Bereichs im Zeitalter der Digitalisierung und den daraus folgenden Anforderungen handeln, um Mitarbeiter zu inspirieren, Innovationen zu entwickeln?

1.3 Zielsetzung

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, den Unternehmen und den dazugehörigen Führungskräften des Automotive Engineering Bereichs eine Handlungsempfehlung zu geben, wie diese bewusst Innovationen fördern können. Die Handlungsempfehlung zielt drauf ab, unter Berücksichtigung der Eigenheiten der Branche sowie auch der Veränderungen der Digitalisierung, Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu inspirieren und den Wettbewerbsvorteil durch Innovationen weiter auszubauen.

Im Zuge der Erarbeitung der Handlungsempfehlung wird theoretisch ein Führungskonzept kreiert. Dieses soll die Führungskräfte dabei unterstützen das komplexe Konstrukt der innovationsfördernden Führung verständlicher zu machen. Das Führungskonzept und die erarbeiteten Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil werden mittels Expertenbefragungen überprüft und in weiterer Folge eingearbeitet.

1.4 Wissenschaftlicher Mehrwert

Im Zuge der wissenschaftlichen Arbeit werden die Eigenheiten von Innovationen und wie diese besonders durch Führungsverhaltensweisen gefördert werden, genauer betrachtet. Speziell der Bereich des Innovation Leaderships wird im Detail betrachtet. Zusätzlich wird versucht, Erfolgsfaktoren zu erheben sowie die Charakteristik einer Innovationskultur herauszufinden. Parallel wird aufgrund der Problemstellung und der Notwendigkeit an Neuerungen von Unternehmen im Automotive Engineering Bereich, Merkmale im Bereich der Führung zusammengestellt. Die digitale Transformation verändert des Weiteren die aktuellen Arbeitsweisen und -beziehungen, wodurch sich ebenfalls neue Aspekte für eine innovationsfördernde Führung ergeben.

Der Mehrwert der Masterarbeit entsteht durch die spezielle Konstellation, dass in einer hoch komplexen Branche unter der Berücksichtigung ihrer Eigenschaften und der zusätzlichen Veränderung durch die Digitalisierung, ein Konzept für eine innovationsanregende Führung erstellt wird. Außerdem wird das Führungskonzept und dessen Resultate mit Experten aus der Praxis diskutiert und gegebenenfalls adaptiert. Das Endprodukt dieser Arbeit ist ein überprüftes innovationsförderndes Führungskonzept inklusive einer davon abgeleiteten Handlungsempfehlung für Führungskräfte im Automotive Engineering Bereich.

1.5 Vorgehensweise

Die wissenschaftliche Arbeit ist grundsätzlich in zwei Teile gegliedert, den theoretischen und den empirischen. Der theoretische Abschnitt beginnt mit einem Kapitel das die Aufgaben, die Zielsetzung und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen sowie den wissenschaftlichen Mehrwert der Arbeit dokumentiert. Danach werden im zweiten Kapitel die Besonderheiten des Automotive Engineering Bereichs erarbeitet, indem die Schlüsselfiguren, die Hauptaufgaben, der Produktentstehungsprozess und die Organisationsformen genauer unter die Lupe genommen werden. Im Kapitel drei „Digitalisierung“ wird vor allem ein Augenmerk auf die Definition des Begriffs, den aktuellen Stand der Dinge und die möglichen folgenden Veränderungen gelegt. Im vierten Kapitel der wissenschaftlichen Arbeit werden mehrere Sachverhalte dokumentiert. Einerseits werden allgemeine Informationen über Innovationen, wie zum Beispiel die Begriffsdefinition erläutert. Andererseits werden allgemeine Führungsmethoden und das dazugehörige Hintergrundwissen aufgelistet. Zum Schluss des Kapitels werden beide Bereiche miteinander kombiniert indem der Begriff Innovation Leadership genauer untersucht wird. Schließlich wird am Ende des theoretischen Abschnittes das innovationsfördernde Führungskonzept für die Führungskräfte des Automotive Engineering Bereichs konzipiert.

Der empirische Bereich dieser akademischen Arbeit beinhaltet die Überprüfung des Führungskonzepts inklusive der darin enthaltenen Erkenntnisse. Dafür wurden mehrere empirische Forschungsmethoden miteinander verglichen und eine passende ausgewählt. In diesem Kapitel werden auch der Aufbau der Befragung, die Auswahl der Experten sowie die daraus sich ergebenden Resultate zusammengefasst.

Das Kapitel sieben wird dafür verwendet, um die Ergebnisse der Experteninterviews in das innovationsfördernde Führungskonzept einzuarbeiten. Das grundsätzliche Produkt der wissenschaftlichen Arbeit befindet sich im Kapitel acht, welches alle Aspekte noch einmal gesammelt dokumentiert und zeitgleich eine möglichst praxisnahe Handlungsempfehlung abgibt. Das innovationsfördernde Führungskonzept des Automotive Engineering Bereichs, welches im Kapitel acht überarbeitet wurde, dient zusätzlich als Anhaltspunkt für die schlussfolgernde Handlungsempfehlung. Abgerundet wird diese Masterarbeit mit einem Ausblick in die Zukunft und einer Schlussbetrachtung.

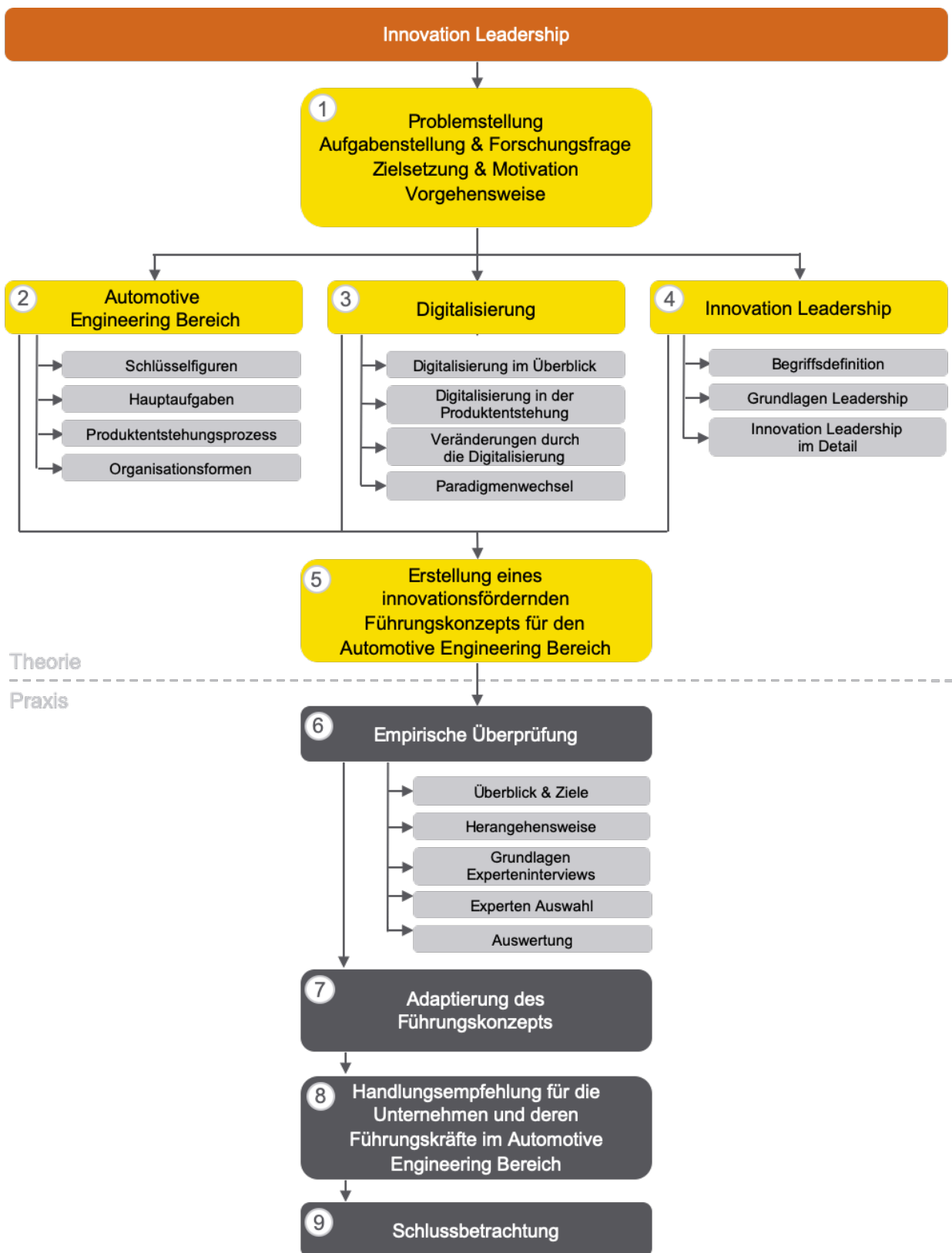


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 AUTOMOTIVE ENGINEERING BEREICH

2.1 Schlüsselfiguren des Automotive Bereichs

Die Automobilhersteller, auch Original Equipment Manufacturer (OEM) genannt, nehmen die Schlüsselposition im weiten Netzwerk des Automotive Bereichs ein. Dazu kommen noch Zulieferer und Hersteller sowie diverse Dienstleister. Die Zulieferer und Hersteller können wieder in sogenannte Build-to-Print und Systemlieferanten unterteilt werden. Build-to-Print Lieferanten liefern nur das Produkt ohne Beratung und Entwicklungsleistung. Ein Systemlieferant hingegen arbeitet bereits ab den ersten Entwicklungsschritten mit am Produkt und lässt sein ganzes Know-How einfließen. Zusätzlich übernimmt der Zulieferer die Verantwortung für die reibungslose Funktionsweise der Komponente, die er dann auch produziert. Durch die frühe Einbindung der Zulieferer und deren Technologien können Fahrzeugkomponenten optimal auf den letzten Stand der Technik entwickelt werden. Auch die Dienstleistungen lassen sich in Entwicklungs- und Produktionsdienstleistungen segmentieren. Entwicklungsdienstleister haben sich meist auf ein Themengebiet spezialisiert, wie etwa die AVL List AG, die für Automobilhersteller eine Vielzahl an Prüfungen durchführt, aber auch die Hersteller dabei mit ihrer Erfahrung unterstützt, die Sollwerte zu erreichen. Zu den Produktionsdienstleistern gehören Fabrikusrüster, Fertigungseinrichter, oder auch Logistikunternehmen. Die hoch komplexen und technologisch anspruchsvollen Prozesse der Automobilbranche werden somit bestmöglich auf die einzelnen Akteure verteilt.⁴

Österreich liefert sechs Prozent der gesamten erwirtschafteten Leistung der globalen Automobilbranche.⁵ *MAN Truck & Bus* und *KTM AG* sind österreichische Automobilhersteller, aber der Großteil der österreichischen Unternehmen in der Automobilindustrie sind Zulieferer oder Dienstleister, wie *MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG*, *AVL List GmbH*, *Bosch Gruppe*, *ZKW Gruppe* und viele mehr. Europäische und speziell österreichische Betriebe unterscheiden sich zur globalen Konkurrenz durch die hohen Innovations- und F&E (Forschung und Entwicklung) Leistungen.

Laut der Studie von PwC Österreich, bei der österreichische Unternehmen in der Automobilbranche hinsichtlich ihrer F&E Leistung befragt wurden, sind 43 Prozent Tier 1 Lieferanten und 36 Prozent Tier 2 Lieferanten.⁶ Das bedeutet, dass fast die Hälfte der österreichischen Betriebe ihre Systemmodule, wie Sitze, Stoßfänger, Cockpit und so weiter, direkt an Automobilhersteller liefern. Knapp ein Drittel der österreichischen Unternehmen beliefern Modullieferanten (Tier 1 Lieferanten) mit Systemkomponenten, wie Fenster, Sensoren und vielem mehr. Tier 1 und Tier 2 Lieferanten treten meist als Systemlieferanten auf. Da sie für ihre Systeme verantwortlich sind, wollen diese spätere Fehler vermeiden indem sie ihr Wissen bei der Entwicklung miteinbringen.

In der nachfolgenden Grafik (Abb. 2) sind die grundsätzlichen Akteure des Automotive Bereichs dargestellt. Durch die extreme Arbeitsteilung der Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie kommt es zu unzähligen Schnittstellen zwischen den „Herstellern und Zulieferern“, den „Dienstleistern“ und dem

⁴ Vgl. Meißner, Onlinequelle [25.05.2018].

⁵ Vgl. WKO (Hrsg.), Onlinequelle [25.05.2018].

⁶ Vgl. PwC Österreich (Hrsg.), Onlinequelle [25.05.2018].

eigentlichen „Automobilhersteller“.⁷ Der Automobilhersteller koordiniert meist nur den Informationsfluss zwischen den einzelnen Parteien. Diese wissenschaftliche Arbeit wird sich auf die Systemlieferanten und Entwicklungsdienstleistungen begrenzen, da in Österreich der Großteil der Zulieferer als Systemlieferanten oder als Entwicklungsdienstleister auftreten. Gerade in der Entwicklung werden Innovationen benötigt. Die Systemlieferanten bieten meistens die Entwicklungsdienstleistung mit an. Aus diesem Grund überschneidet sich dort die Abgrenzung dieser Arbeit, welche anhand des grünen Rahmens erkennbar ist.

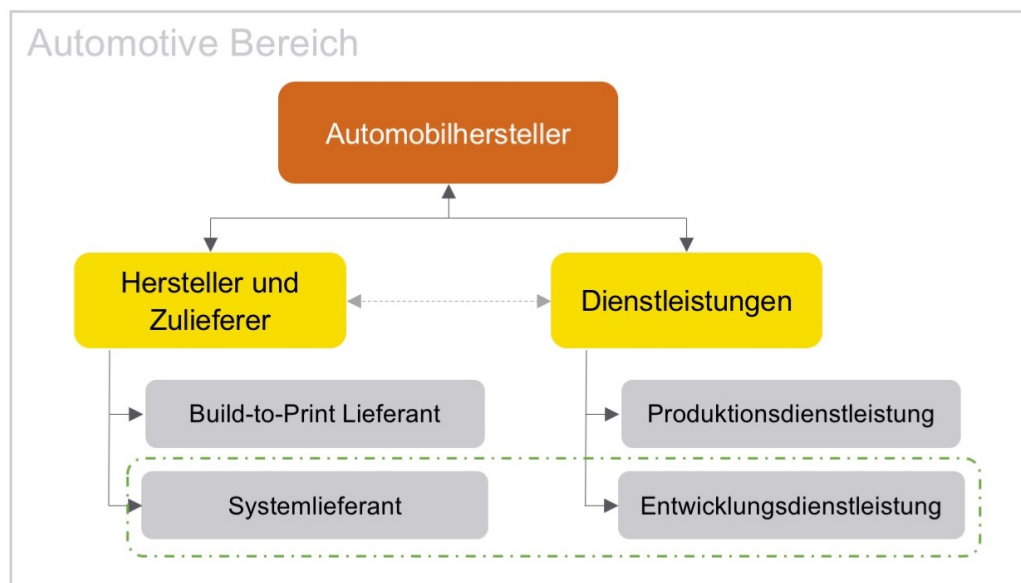


Abb. 2: Akteure des Automotive Bereichs, Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Hauptaufgaben des Automotive Engineering Bereichs

Die Automobilentwicklung muss zunehmend unterschiedlichste und zum Teil widersprüchliche Faktoren berücksichtigen. Unter anderem der zunehmende globale Konkurrenzdruck der Zulieferer als auch eine steigende Vielzahl an sozialen und politischen Anforderungen. Zu diesen Kriterien gehören die Verringerung von Geräuschemissionen und der Umweltverschmutzung, aber auch die Erhöhung der Sicherheit, Energieeffizienz und der Leistung. Zusätzlich kommt auch noch der Wunsch der Kosten- und Zeitreduktion hinzu.⁸

Die grundsätzlichen Widersprüche spiegeln sich auch im „Magischen Zieldreieck“ von Pleschack und Sabisch wider. Bei diesem stehen der Aufwand, die Zeit und das Ergebnis in einem Verhältnis zueinander. In der Automobilbranche will man in möglichst geringer Zeit, das bestmögliche Produkt mit möglichst wenig Aufwand auf den Markt bringen. In dem magischen Zieldreieck würde dies bedeuten, dass man in einer möglichst geringen und intensiven Zeit mit hoher Effizienz und Produktivität ein Fahrzeug entwickelt. Das magische Zieldreieck kann aber auch mit qualitativen Zielgrößen, wie

⁷ Vgl. PwC Österreich (Hrsg.), Onlinequelle [25.05.2018].

⁸ Vgl. Cantor/Grant/Johnson (2008), S. 1.

Flexibilität, Know-How und der Kompetenzen beschrieben werden. In jedem Fall sind Entwicklungspartner für die Automobilhersteller unabdingbar, um all diese Ziele einzuhalten.⁹

Mit einem Simultaneous Engineering Prozess können die gesetzten Ziele der Automobilhersteller erreicht werden, da Produktentwicklungszeiten verkürzt, Entwicklungskosten gesenkt und die Produktqualität ständig mit den Kundenanforderungen angepasst werden.¹⁰

Neben den allgemein bekannten Zielgrößen der Industrie ergeben sich noch weiter spezielle Anforderungen für den Automotive Engineering Bereich. Die langen Entwicklungszeiten eines Automobils verlangen von den Beteiligten ein Vorausdenken, da sich in der heutigen Zeit die Kundenanforderungen ständig verändern.¹¹ Unterschiedliche Antriebssysteme erschweren die Arbeit zusätzlich. Die Automobilhersteller müssen Ressourcen in die Entwicklung mehrerer Antriebskonzepte stecken, damit diese konkurrenzfähig bleiben.¹² Der Entwicklungsaufwand wird durch die große Vielfalt und die hohe Individualisierungsmöglichkeit der Fahrzeuge weiter erhöht. In der Branche entsteht durch die hohe Globalisierung ein Spielraum für Allianzen, Fusionen und Übernahmen. Dies führt wiederum dazu, dass Unternehmen einem extremen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind.¹³

In der Automobilbranche kann der Engineering-Prozess in drei Hauptaufgaben unterteilt werden. Die Kommunikation aller Beteiligten in den drei Hauptaufgaben ist notwendig, da jede Aufgabe für einen Teillebensbereich in einem Produktentstehungsprozess verantwortlich ist. Die Hauptaufgaben lauten wie folgt:¹⁴

- Design und Entwicklung
- Industrialisierung und Produktion
- Qualität und Kosten

2.3 Simultaneous Engineering im Produktentstehungsprozess

Der Produktentstehungsprozess eines Fahrzeuges ist ein hoch komplexer und optimierter Ablauf, der termingerecht zu einem ausgereiften Produkt führen soll. Dabei soll das Produkt den Kundenanforderungen und den gesetzlichen Vorgaben entsprechen sowie zu einem möglichst konkurrenzfähigen Preis angeboten werden. An diesem Prozess können bis zu 1000 Parteien mit zahlreichen kreativen Mitarbeitern beteiligt sein. Der verwendete Simultaneous Engineering Prozess kann Vor- und Nachteile haben. Ausschlaggebend dabei ist die strenge und durchgehende Organisation der einzelnen weltweit verteilten Beteiligten. Mit einem straffen Regelwerk und abgestimmten Meilensteinen

⁹ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 44 ff.

¹⁰ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 376.

¹¹ Vgl. Pischinger/Seiffert (2016), S. 1263 f. und Vgl. PwC Österreich (Hrsg.), Onlinequelle [25.05.2018].

¹² Vgl. Meißner, Onlinequelle [25.05.2018].

¹³ Vgl. Ebel/Hofer (2014), S. 4.

¹⁴ Vgl. Automotive Engineering HQ (Hrsg.), Onlinequelle [27.05.2018].

können sprachliche und kulturelle Probleme größtmöglich umgangen werden. Zusätzlich ist der Umgang mit Problemen und deren Lösung der Schlüssel zum Erfolg.¹⁵

In der nachfolgenden Grafik (Abb. 3) wird ein Produktentstehungsprozess in der Automobilbranche schematisch dargestellt. In dem obersten dunkelgrauen Feld sind Faktoren aufgezählt, die den Prozess beeinflussen und für eine erfolgreiche Durchführung unabdingbar sind. Der Produktentstehungsprozess lässt sich in drei Schritte unterteilen. Dabei beinhaltet die *Produktdefinition* die Produktplanung, die Kompetenzentwicklung und die Designfindung. Damit mit dem nächsten Schritt der *Produktentstehung* gestartet werden kann, muss der Stand des Fahrzeuges „feasible“ (durchführbar) lauten, da nachfolgende Änderungen, wie Designanpassungen, den ganzen Terminplan in Gefahr bringen können. In der Phase der *Produktentstehung* wird die Serienentwicklung, sowie auch etwas später die Erprobung und Absicherung durchgeführt. Die Produktentstehungsphase wird mit dem Meilenstein „Start of Production“ (SOP), bei dem die Serienproduktion startet, beendet. Die *Serienbetreuung*, oder auch Life Cycling Management genannt, beginnt teilweise schon während der Produktentstehungsphase. In diese Phase werden die Modellpflege und die Produktaufwertung eingeordnet. Der Meilenstein „End of Production“ (EOP), bei dem die Serienproduktion eingestellt wird, schließt die Serienbetreuung und gleichzeitig den Produktentstehungsprozess ab.

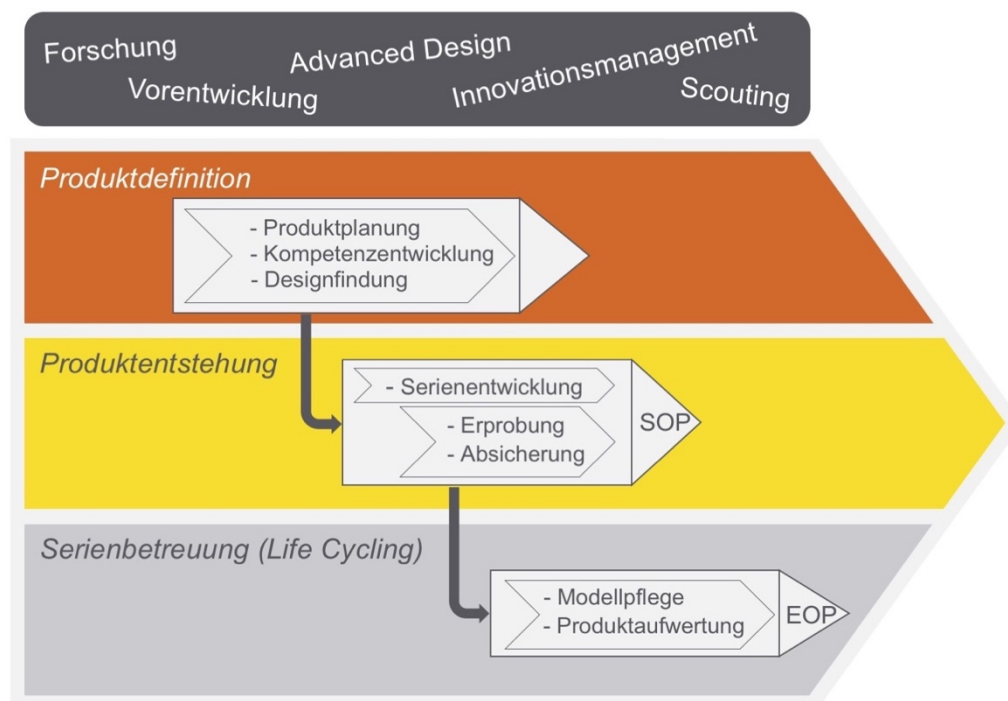


Abb. 3: Schematische Darstellung eines typischen Produktentstehungsprozesses in der Automobilbranche, Quelle: Pischinger/Seiffert (2016), S. 1258, (leicht modifiziert).

Deutsche Premiumfahrzeughersteller achten besonders auf das Design und wollen sich damit von der Konkurrenz abheben. Das Grundkonzept des Designs, wie Fugen und Schnittstellen der einzelnen Module, muss relativ früh in der Produktdefinitionsphase bestimmt werden. Änderungen des Designs an einem späteren Zeitpunkt können dazu führen, dass die erarbeiteten Konzepte der Schwerpunktteams

¹⁵ Vgl. Pischinger/Seiffert (2016), S. 1258.

nicht mehr umsetzbar sind und dies eine Verzögerung des Projekts mit sich bringen kann. Eine Designfindung beinhaltet mehrere Schleifen, in dem die Designverantwortlichen von den technischen Verantwortlichen eine Rückmeldung zur „feasibility“ (Durchführbarkeit) bekommen. Die Designer versuchen dann die technischen Vorschläge einzuarbeiten. Kleine Anpassungen im Design eines Fahrzeuges kann es bis kurz vor dem SOP geben.

2.4 Organisationsformen

In der Automobilbranche gibt es viele Organisationsformen, aber alle haben eines gemeinsam. Sie sind sogenannte cross-funktionale Organisationen. Darunter versteht man, dass es einerseits eine Linienorganisation sowie eine Projektorganisation gibt. Die Organisationsformen unterscheiden sich hauptsächlich nur in den Verantwortlichkeiten der Linien- und Projektmanager. Der Verantwortlichkeitsbereich geht von Projekt- und Prozessverantwortlichen, die einzelne Schwerpunkte koordinieren, bis hin zu eigenen Produktmanagern. Gibt es einen Produktmanager, der die komplette Entscheidungsbefugnis über das Eigenschaftenspektrum eines Fahrzeuges hat, spricht man von *heavy product management*.¹⁶

Traditionell ist der Linienmanager verantwortlich für die Eigenschaften und die Beauftragung von Dienstleistungen. Die Mitarbeiter im Projekt sind disziplinar dem Linienmanagement unterstellt. Der Projektmanager muss die diversen Linien miteinander vernetzen, das Projekt vorantreiben und auch die einzelnen Schritte kontrollieren. Der Vorteil dieser Organisationsform ist die Durchgängigkeit der technischen Lösungen und Eigenschaften, welche sich auf die Verantwortlichkeiten der Linie zurückführen lassen. Lange Entscheidungszyklen können Verzögerungen verursachen. Zusätzlich werden die Führungskräfte einer starken Belastung ausgesetzt.¹⁷

Die Linien-Führungskräfte stellen bei der Heavy-Product-Management-Organisation dem Produktmanager kompetente Mitarbeiter zur Verfügung. Die Linienmanager übergeben dabei die ganze Verantwortung an den Produktmanager und haben hinsichtlich der Projekte nur mehr eine Betreuungsverantwortung. Die Gefahr bei dieser Organisationsform ist, dass die einzelnen parallellaufenden Projekte aneinander vorbei arbeiten und sich in weiterer Folge verselbstständigen. Die Vernetzung der einzelnen Projekte ist ein wichtiger Faktor in dem Produktentstehungsprozess, da Synergien zwischen den einzelnen Projekten genutzt werden können. Zwischen den Extremen der Organisationsarten gibt es viele Mischformen. Jede Form muss individuell auf das Unternehmen angepasst werden. Außerdem ist nicht die Organisationsform, sondern die Kompetenzen der Mitarbeiter und Systeme ausschlaggebend, um konkurrenzfähig zu sein.¹⁸

Die spezielle Organisationsform hat den Vorteil, dass Mitarbeiter ihre Linienaufgaben nicht aufgeben müssen und zusätzlich ihre Fachkenntnisse in die einzelnen Projekte einbringen können. Die Mitarbeiter wechseln immer wieder in neue Projekte wodurch weitere Erfahrungen aufgebaut werden und die Kreativität gesteigert wird. Die komplexe Situation der Entscheidungsbefugnisse zwischen den Linien-

¹⁶ Vgl. Pischinger/Seiffert (2016), S.1259.

¹⁷ Vgl. Pischinger/Seiffert (2016), S.1259 f.

¹⁸ Vgl. Pischinger/Seiffert (2016), S.1259 f.

und Projektverantwortlichen können Mitarbeiter verwirren, wodurch Verzögerungen und Fehlentscheidungen entstehen. Aber durch die direkten Wege zu den Verantwortlichen vermag man Entscheidungen schneller und effizienter zu treffen. Mit einer hohen Kommunikationsbereitschaft und klar definierten Aufgaben- und Entscheidungsregelungen werden die Kompetenzen aller Beteiligten optimal genutzt.¹⁹

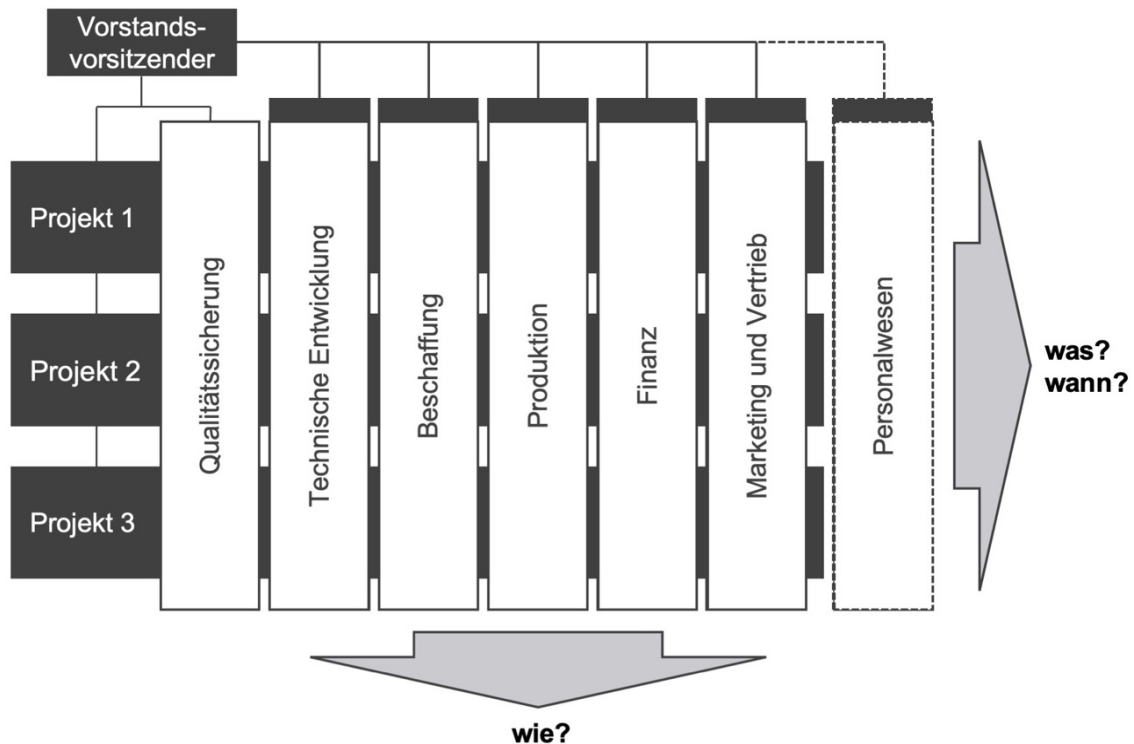


Abb. 4: Beispiel einer cross-funktionalen Organisationsform, Quelle: Pischinger/Seiffert (2016), S. 1259 (leicht modifiziert).

2.5 Fazit

Der Automotive Engineering Bereich ist ein komplexes Netzwerk vieler einzelner Faktoren. Alleine die Vielzahl und die zusätzliche hohe Individualisierungsmöglichkeit der Produkte unterscheidet die Branche von anderen. Das besondere Zusammenspiel der unendlich scheinenden Akteure macht den Automotive Bereich einzigartig und steigert den Wettbewerbsdruck. Österreichische Unternehmen sind meist als Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister tätig. Die hohen Kompetenzen und die Innovationskraft unterscheiden den österreichischen Automotive Engineering Bereich von dem Rest der Welt. Die Unternehmen müssen Innovationen verwirklichen, um überleben zu können.

Die Vielseitigkeit von Automobilen hinsichtlich Individualität, Flexibilität und Mobilität führt dazu, dass diese auch in Zukunft noch ein lukratives Fortbewegungsmittel darstellen. Neue Möglichkeiten für den Automotive Bereich bringen die Globalisierung und Digitalisierung mit sich. Allianzen, Fusionen und Übernahmen können durch die weltweite Vernetzung entstehen, wodurch sich der Konkurrenzdruck auf die einzelnen Akteure erhöht.

¹⁹ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 142 und S. 175.

Neben den typischen Zielwidersprüchen, mit geringstem Aufwand in kürzester Zeit ein bestmögliches Ergebnis zu erhalten, ergeben sich für den Automotive Engineering Bereich noch weitere Zielvorgaben. Die Automobilhersteller wollen immer bessere und sicherere Produkte bei sinkendem Preis entwickeln. Zusätzlich kommen noch gesetzliche Richtlinien, Umweltbeschränkungen und sich verändernde ökologische und ökonomische Rahmenbedingungen hinzu. Nicht zu vergessen ist der lange Entwicklungsprozess, der es verlangt, dass man bereits zu Beginn der Entwicklung weiß, was der Kunde bei dem Markteintritt des Produkts möchte.

Führungskräfte sind im Automotive Engineering Bereich besonders gefordert, da Innovationen zwingend werden und gleichzeitig hohe Effizienz erwartet wird. Die besondere cross-funktionale Organisationsform erschwert die Arbeit zusätzlich, da Mitarbeiter zwei Führungskräften unterstellt sind. Eine Abstimmung zwischen Linien- und Projektverantwortlichen ist unabdingbar, um Fehlentscheidungen zu vermeiden und ein erfolgreiches Zusammenarbeiten zu fördern.

„Sich bei der Fülle der Möglichkeiten und Chancen auf das Wesentliche zu konzentrieren, wird daher die elementare Herausforderung für die Automobilindustrie sein.“²⁰, meinen Ebel und Hofer.

²⁰ Ebel/Hofer (2014), S. 14.

3 DIGITALISIERUNG

3.1 Digitalisierung im Automotive Bereich im Überblick

Bei der Digitalisierung im Automotive Bereich werden zwei Arten unterschieden. Erstens der Bereich des vernetzten Fahrens, mit den Schlagwörtern wie Connected Cars, autonomes Fahren oder Carsharing. Viele OEM's arbeiten bereits an einem Konzept der Zukunft, wie etwa *Tesla*, die ein teilweise autonomes Fahren mit ihren Fahrzeugen anbieten. *BMW* präsentierte 2011 ein Carsharing Konzept mit dem Namen „DriveNow“, welches mittlerweile in 13 Städten mit über 6.000 Fahrzeugen zur Verfügung steht.²¹ Die österreichische Automobilbranche ist mitten im Entwicklungsgeschehen der OEM's eingebunden. So wurde im Mai 2017 bekannt, dass in Österreich, besser gesagt in Graz, eine Teststrecke für selbstfahrende Autos aufgebaut wird. Neben der TU Graz sind auch zwei große Unternehmen der österreichischen Automobilbranche, Magna Steyr und AVL List, involviert.²²

Die Automobilbranche steht vor einem Wandel. Dabei werden sich nicht nur die Marktanteile der OEM's verschieben, sondern auch die Zulieferer müssen Kompetenzen in neuen Bereichen aufbauen. Der Konkurrenzdruck erhöht sich in der Branche, wodurch Innovationen und die Bereitschaft von Investitionen immer wichtiger werden. Zusätzlich stehen Führungskräfte unter besonderer Beobachtung, da diese neue umsetzbare Ideen hervorbringen müssen.²³

Der zweite Bereich der Digitalisierung betrifft die Produktentwicklung und -entstehung. In der Produktentwicklungsphase wird versucht, mit möglichst vielen Computersimulationen zu arbeiten, um Kosten zu sparen. Zum Beispiel wird früh in der Produktentwicklungsphase das Design und deren erste Konzepte auf gewisse Crash Situationen geprüft. Mit diesem Schritt können Anpassungen des Designs sowie der Komponentenkonzepte früh und kostengünstig eingestreut werden. In der Produktentstehungsphase wird die Digitalisierung genutzt, um die Produktion möglichst effizient zu gestalten. Das Stichwort „Digitale Fabrik“ wird in diesem Zusammenhang oft verwendet.²⁴

Neben der „digitalen Fabrik“ wird auch immer öfter über die „Industrie 4.0“ gesprochen.

Laut Aumüller und Venitz ist die Industrie 4.0 „...keinesfalls ein rein technisches Phänomen, sondern bedeutet vielmehr ein enges Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik. Die Veränderungen reichen von einem modernem Arbeits- und Produktionsumfeld über die Unternehmenskultur bis zu Jobprofilen und Qualifikationen der Mitarbeiter.“²⁵

Die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien werden viele Arbeitsabläufe und Prozesse verändern. Außerdem können durch die Industrie 4.0 Kundenanforderungen noch besser analysiert und eingearbeitet werden. Die Daimler AG setzt bereits bei der Ausbildung ihrer Mitarbeiter auf neue

²¹ Vgl. DriveNow Austria GmbH, Onlinequelle [10.06.2018].

²² Vgl. derStandard (Hrsg.), Onlinequelle [10.06.2018].

²³ Vgl. exone GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [10.06.2018].

²⁴ Vgl. exone GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [10.06.2018].

²⁵ Vgl. Aumüller/Venitz (2018), S. 39 - 41.

Kommunikationstechnologien, wie Datenbrillen. Durch die Digitalisierung werden die Lernmethoden „near the Job“ und „on the Job“ immer mehr an Bedeutung gewinnen.²⁶

3.2 Digitalisierung in der Produktentstehung

Die Digitalisierung findet in jedem Prozess der Automobilbranche Anwendung. Die Möglichkeiten haben sich durch die hohen Rechenleistungen und Vernetzungen um ein Vielfaches erhöht. Dadurch haben sich komplett neue Arbeitsmethoden für Ingenieure ergeben.²⁷ In der nachfolgenden Grafik (Abb. 5) wird die Entwicklung der computerunterstützten Möglichkeiten dargestellt:

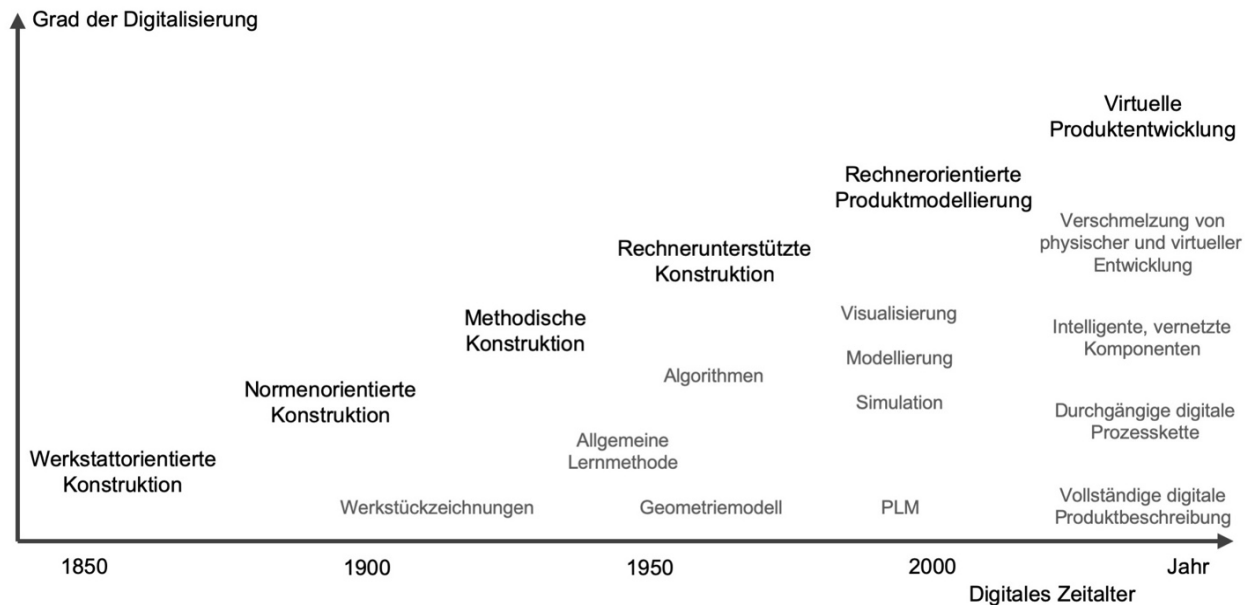


Abb. 5: Die Veränderung der Arbeitsmethoden in der Produktentstehung, Quelle: Wedeniwski (2015), S. 64 (leicht modifiziert).

1960 wurden bereits IT(Informationstechnik)-Programme für die Erstellung von Stücklisten verwendet. Außerdem entstanden rechnerunterstützte Zeichenprogramme oder auch Computer-Aided Design (CAD) Programme genannt. Die CAD Programme unterstützen die Entwickler beim Entwerfen, der Konstruktion und bei der Zeichnungserstellung von einzelnen Fahrzeugteilen oder ganzer Baugruppen. Neben den CAD Systemen erschienen auch Computer Numerical Control (CNC) Programme. CNC-Systeme werden bei Produktionsanlagen für die Fertigung von Automobilbauteilen angewandt. Im Laufe der Zeit entstanden viele digitale Hilfsmethoden, einige verschwanden jedoch wieder. Eine Methode, die sich durchgesetzt hat, ist das Computer-Aided Manufacturing (CAM). Die CAM-Software hat das Ziel, die Fertigung bei Planungs-, Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben zu unterstützen. Dies erfolgt durch die Standardisierung von Schnittstellen. CAM ist mittlerweile ein Sammelbegriff für alle Produktion unterstützen IT-Programme.²⁸

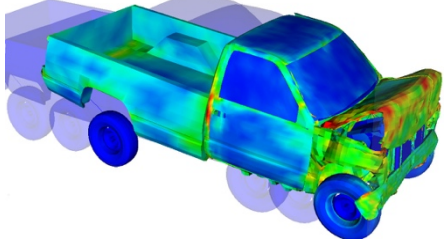
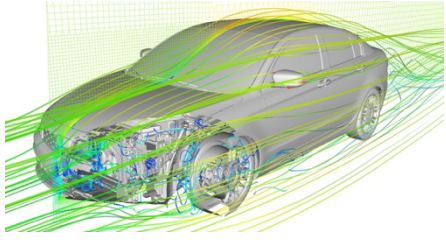
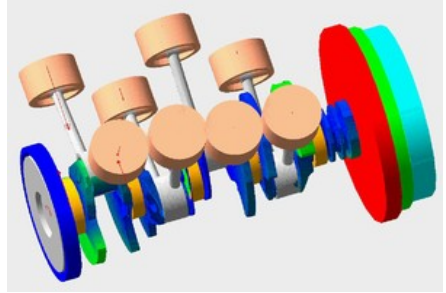
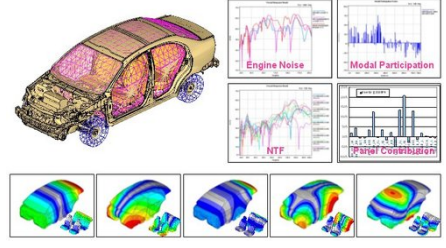
In den letzten Jahren haben sich alle IT-Programme weiterentwickelt. Gerade im CAD Modelling gab es enorme Fortschritte. Die hohe Detailtreue der Modelle inklusive der Eigenschaften kann für verschiedene

²⁶ Vgl. Aumüller/Venitz (2018), S. 39 - 41.

²⁷ Vgl. Wedeniwski (2015), S. 63 f.

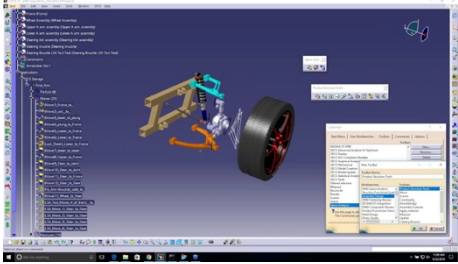
²⁸ Vgl. Wedeniwski (2015), S. 64 f.

Simulationen genutzt werden. Die Simulationen bringen eine signifikante Kosten- und Zeitersparnis mit sich, da nur mehr wenige Prototypen gebaut und getestet werden müssen. Wedeniwski zählt in seiner Literatur ein paar wichtige Simulationen auf:²⁹

| | |
|---|--|
| <p>Finite-Elemente-Methode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der physikalischen Eigenschaften von Werkstoffen • Darstellung der Verformung von Fahrzeugen bei einem Aufprall, mechanische Beanspruchungen und Schwingungsverhalten |  <p>Abb. 6: schematische Darstellung einer Finite-Elemente-Methode, Quelle: MSC Software, Onlinequelle [10.06.2018].</p> |
| <p>Numerische Strömungssimulation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aerodynamiksimulation als Alternative zum Windkanaltest • Zusätzlich Erkennung von Turbulenzen und Wärmeübertragungen |  <p>Abb. 7: schematische Darstellung einer numerischen Strömungssimulation, Quelle: bionic surface technologies GmbH, Onlinequelle [10.06.2018].</p> |
| <p>Mehrkörpersimulation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der Kinetik von Systemen, die aus Gelenken oder Ähnlichem bestehen • Verwendung für die Berechnung von Lagerkräften |  <p>Abb. 8: schematische Darstellung einer Mehrkörpersimulation, Quelle: Magna Powertrain, Onlinequelle [10.06.2018].</p> |
| <p>Geräusch, Vibration, Rauheit - Simulation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simulation von Gesamtgeräuschpegeln und spürbaren Schwingungen für den Passagier |  <p>Abb. 9: schematische Darstellung einer Geräusche, Vibration, Rauheit - Simulation, Quelle: Magna Powertrain, Onlinequelle [10.06.2018].</p> |

Tab. 1: Verwendete Simulationen in der Produktentstehung (Teil 1), Quelle: Eigene Darstellung.

²⁹ Vgl. Wedeniwski (2015), S. 65 f.

| | |
|--|---|
| <p>Digitales Modell (DMU-Check, Digital Mock-Up):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dient zur Ein- und Ausbauüberprüfung sowie zur Kollisions- und Baubarkeitsprüfung • Zusätzliche Überprüfung von noch kritischen Bauteilabständen |  <p>Abb. 10: schematische Darstellung eines Digitalen Mock-Up's, Quelle: Magna Bioskop-201.info, Onlinequelle [10.06.2018].</p> |
|--|---|

Tab. 2: Verwendete Simulationen in der Produktentstehung (Teil 2), Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 Veränderungen durch die Digitalisierung

Unternehmen der Automotive Branche haben meist kein Problem neuste Technologien und Hilfsprogramme zu verwenden. Die meisten österreichischen Konzerne fungieren als Zulieferer und sind keine eigenständigen OEM's. Dies hat den Vorteil, dass die OEM's meist die Technologien voraussetzen oder zur Verfügung stellen. Außerdem werden sich die Kernkompetenzen der Zulieferer nur gering ändern, da auch in Zukunft Entwicklungspartner in den bereits vorhandenen Bereichen benötigt werden.

Den eigentlichen Unterschied für die österreichische Automobilbranche wird die Handhabung von Mitarbeitern ausmachen. Zulieferer müssen in Zukunft eine hohe Kreativität, viel Know-How und eine Innovationsbereitschaft an den Tag legen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Außerdem stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter in der Zukunft eingesetzt werden, wenn vernetzte Maschinen oder Programme den Großteil der Arbeit erledigen. Reinhammer schreibt in seiner Literatur, dass der Mensch in einem immer mehr automatisierten und standardisierten Umfeld von Maschinen der Entscheider und Problemlöser wird. Dabei werden die menschliche Flexibilität und Entscheidungsverantwortung als Mehrwert der Maschinen dargestellt.³⁰

In Zukunft wird es wichtig sein, neue Wege zu finden, für den Umgang mit Kunden- und Mitarbeiterdaten. Neue Standards im Bereich der Verschlüsselung und Anonymisierung werden sich entwickeln. Zusätzlich werden bestimmte Kanäle verwendet werden, um die Kundenbedürfnisse zu beeinflussen. Damit die Meinungen der Mitarbeiter miteinbezogen werden, ist es notwendig eigene Ethikkommissionen zu kreieren. In diesen Gremien sollen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter umgesetzt und berücksichtigt werden.³¹

„Digitalisierung ist nichts anderes als Transformation, d.h. der Übergang von der heutigen sogenannten „Alten Welt“ in eine digitale, „Neue Welt“.“³²

Für zahlreiche Unternehmen stellt diese Transformation ein großes Problem dar, da sie ihre Gewohnheiten verändern müssen. Viele Konzerne schauen auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurück. Bei der Digitalisierung geht es aber darum, den Blick in die Zukunft zu lenken. Es werden sich neue

³⁰ Vgl. Reinheimer (2017), S. 118 ff.

³¹ Vgl. Reinheimer (2017), S. 169 f.

³² Stöger (2017), S. 2.

Geschäftsfelder und neue Geschäftsmodelle ergeben, die genutzt werden müssen, um erfolgreich zu bleiben. Die digitale Transformation funktioniert schrittweise, ausgehend von der Unternehmensführung. Dabei muss das eigentliche Kerngeschäft hinterfragt und der Kundennutzen hervorgehoben werden. Das Unternehmen sollte bereit sein, sich gleich dynamisch weiterzuentwickeln wie der Markt, in dem es sich befindet. Vor einigen Jahren sprach man bei einem Wettbewerbsvorteil von ein paar Jahren. Heutzutage sind es nur wenige Wochen oder gar nur Tage. Bei Weiterentwicklungen von Produkten, Prozessen oder der Organisation muss immer der Markt sowie das gesamte Geschäftsmodell mitbetrachtet werden. Betreffend der Digitalisierung geht es nicht um die IT, sondern wie der Kunde den höchsten Nutzen durch die Tätigkeiten eines Unternehmens erzielt. Der Kundennutzen ist die Quelle für neue Innovationen, Wettbewerbsvorteile und den entstehenden Marktanteil.³³

| Die „Alte Welt“ vor der Digitalisierung | Die „Neue Welt“ nach der Digitalisierung |
|--|---|
| 1. Veränderungen sind überschaubar, verlaufen relativ langsam und sind oft auf einzelne Themen isoliert. | 2. Veränderungen gehen deutlich schneller, umfassender und betreffen das gesamte Geschäftsmodell. |
| 2. Grenzen des Unternehmens sind eindeutig über Eigentum, Verträge, Waren, Dienstleistungen und Geldflüsse definiert. | 3. Grenzen des Unternehmens verschwimmen und sind viel-dimensional durch z.B. Einbindung des Kunden, Partnernetzwerke ... |
| 3. Entwicklung und Produktion enden mit Markteinführung. Danach beginnt die Vorphase der nächsten Generation. | 4. Entwicklung und Produktion beziehen sich auf den gesamten Lebenszyklus. Es gibt keine „nächste Generation“, sondern permanente Weiterentwicklung (Updates). |
| 4. Verkauf ist der Schlusspunkt von Produktentwicklungen und Vermarktung. | 5. Verkauf ist der Start einer Kunden-, Echtzeit-, und Response-Beziehung. |
| 5. Im Zentrum von Marketing und Vertrieb steht der Verkauf eines Produkts. | 6. Marketing und Vertrieb maximieren den Nutzen über den gesamten Lebenszyklus. |
| 6. Kundenbeziehung werden über Kauf definiert, indem das Eigentum von Herstellern auf Kunden übergeht. | 7. Kundenbeziehung werden über Nutzung definiert, die mit Eigentumsfragen nicht zwingend etwas zu tun haben müssen. |
| 7. Daten entstehen entlang der Wertschöpfungskette oder aus externen Quellen (Marktforschung ...). | 8. Daten entstehen in Echtzeit und permanent durch das Produkt und die Anwendung selbst und müssen in „Nutzen“ übersetzt werden. |
| 8. Für Datensicherheit und Datenqualität ist primär die IT verantwortlich. | 9. Um Datensicherheit und Datenqualität kümmern sich alle Funktionen. |
| 9. „ Organisationen “ sind hierarchisch getrennte Funktionen wie z.B. F&E, Einkauf, Produktion, Vertrieb ... | 10. „ Organisationen “ sind prozessorientierte Funktionalität, in denen es um Tempo, Vernetzung und Umsetzungsstärke geht. |
| 10. Führung bedeutet v.a. die direkte Führung von Mitarbeitern, top-down und hierarchiegetrieben. | 11. Führung wird vielschichtig und bedeutet die Führung von Kollegen, von Chefs, von Kunden, von Wertschöpfungspartnern ... |

Tab. 3: Die digitale Transformation von der "Alten Welt" in die "Neue Welt", Quelle: Stöger (2017), S. 3 (leicht modifiziert).

³³ Vgl. Stöger (2017), S. 1 ff.

Der Schlüssel zum Erfolg in der „Neuen Welt“ ist: Tempo, Beweglichkeit, Vernetzung und Umsetzung.³⁴ Das Besondere an der Digitalisierung ist die Vernetzung an sich. Zu jeder Tageszeit sind quasi alle Informationen überall auf der Welt erhältlich. Die Produkte können jederzeit bestimmte Informationen aufrufen und eine Methodik auch nutzen. Ein Beispiel für so eine Anwendung ist das Konzept von VISA. VISA ist dabei ein Konzept zu entwickeln bei dem ein Fahrzeug selbst, wie eine App, bestimmte Dinge automatisch bezahlt.³⁵ Das System bemerkt wie viel getankt wurde und überweist den Betrag direkt an die Tankstelle. Außerdem erkennt das Auto, wo es geparkt wird und bucht eigenständig den Parkplatz. Dadurch kann es nicht mehr passieren, dass man vergisst, ein Parkticket zu lösen. Zusätzlich kann die Parkdauer minutengenau abgerechnet werden. Durch die allgemeine Vernetzung von Systemen und Information ergeben sich komplett neue Anwendungen.

Die bekannten Sätze wie, „too big to fail“ und „too small to have success“, gelten nicht mehr. Führungskräfte müssen komplett neue Wege finden, um erfolgreich zu bleiben oder zu werden. Komplette Organisationsstrukturen und Abläufe sind zu hinterfragen. Außerdem wird der Umgang mit den Daten entscheidend. Das Stichwort „Big Data“ ist in aller Munde, aber was wirklich benötigt wird, sind „Big Results“. Die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung wird eine zentrale Rolle spielen, damit dies erreicht wird.³⁶

3.4 Digitalisierung als Paradigmenwechsel

Neben den Geschäftsmodellen verändert sich durch die Digitalisierung auch die Beziehung zu den Mitarbeitern. Die bunte Mischung aus alten erfahrenen Fachkräften und jungen Arbeitskräften, die komplett unterschiedliche Werte und Erwartungen an Führungskräfte haben, machen die Führungsarbeit der Zukunft zu einer Gradwanderung. Für Führungskräfte entstehen neue Herausforderungen, die sie nie für möglich gehalten hätten. Die Kompetenz Mitarbeiter zu fördern und richtig einzusetzen ist notwendig, um den gewünschten Unternehmenserfolg zu erzielen. Dabei hat jede Generation seine eigenen Stärken und Schwächen, die bestmöglich ausgeglichen gehören. Eine eindeutige Schwäche, die die älteren erfahrenen Generationen haben, ist der Umgang mit neuen digitalen Technologien. Im Gegensatz zu den jüngeren „Digital Natives“, die mit neuen digitalen Technologien aufgewachsen sind, ist der Umgang damit selbstverständlich geworden. Die Auslagerung von bestimmten Leistungen führt dazu, dass Führungskräfte lernen müssen, wie sie ihre Mitarbeiter führen, die nicht unmittelbar erreichbar sind. Das Zauberwort heißt Vertrauen. Vertrauen darauf, dass Mitarbeiter trotz des Freiraums ihre Tätigkeiten loyal, mit bestem Wissen und Gewissen erledigen.³⁷

Die Digitalisierung beschleunigt nicht nur die Lebenszyklen von Produkten. Auch Strategien und Planungen benötigen eine häufigere Anpassung. Dabei ist die Reaktionsgeschwindigkeit der Führungsetage entscheidend. Der permanente Dialog mit Mitarbeitern wird notwendig, denn man kann nicht mehr genau voraussagen, was zu tun ist. Es wird eher ein Herantasten an das Ziel werden. Der

³⁴ Vgl. Stöger (2017), S. 4.

³⁵ Vgl. VISA (Hrsg.), Onlinequelle [12.11.2018].

³⁶ Vgl. Stöger (2017), S. 4 ff.

³⁷ Vgl. GBS Europa GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [12.06.2018].

schnell wechselnde Markt lässt auch den Druck auf die Mitarbeiter steigen, da sich die Zeit- und Kostenziele am Markt orientieren. Dies kann zu vielen Überstunden und langen Arbeitstagen führen. Das gesundheitsgefährdende Verhalten wird, durch die nicht Einhaltung von Regenerationszeiten zusätzlich verschlechtert. Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation wird geraten eine offene Kommunikation zu Mitarbeitern zu leben. Dadurch entsteht statt einer Hierarchie eine Kooperation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern.³⁸

„Führen und Entscheidungen treffen von Robotern“, klingt unrealistisch, wird aber bereits mittels Big-Data-Analysen umgesetzt. Organisieren, Koordinieren und Administrieren sind Managementaufgaben, welche in Zukunft schneller und günstiger durch IT-Systeme verwirklicht werden könnten. Außerdem würde das „Bauchgefühl“ oder die „Intuition“ von Managern eliminiert werden, da die Entscheidungen anhand von detaillierten Analysen getroffen werden. Die Big-Data-Analyse kann bereits heute bei komplexen Entscheidungen die Unternehmensführung unterstützen.³⁹

Großteils sind die aktuellen Führungskräfte mit der Industrialisierung aufgewachsen. „Hierarchien, räumlich und zeitlich fixierte Kooperation, Steuerung über Finanzresultate, Planung auf der Basis von Erfahrung und kurzfristiger Erwartung, Effizienz als Mantra, die Organisationsstruktur ist heilig, die Mitarbeiter sind die Zugelosten“⁴⁰. Mit diesen Stichwörtern lässt sich die Industrialisierung erklären. Viele Unternehmen investieren zwar in neue Technologie, aber die Mitarbeiter und die Führung entwickelt sich nicht mit. Sprenger beschreibt den Paradigmenwechsel von der Industrialisierung zur Digitalisierung mit folgenden Sätzen:⁴¹

- Von „Ich“ zu „Wir“
- Von der „Vorgabe“ zur „Selbstverantwortung“
- Von der „Kontrolle“ zum „Vertrauen“
- Von der „Motivierung“ zur „Motivation“
- Von der „Sicherheit“ zum „Risiko“
- Von der „Fehlervermeidung“ zum „Ausprobieren“
- Vom „Mitspracherecht“ zur „Mitsprachepflicht“
- Von der „Binnenorientierung“ zur „Außenorientierung“

Die Aussagen von Sprenger werden mit folgendem Zitat bestätigt und erweitert: „Ständige Erreichbarkeit, aber auch flexible Arbeitszeiten und -orte setzen Standards und wecken Erwartungen, mit denen nicht alle Führungskräfte umgehen können. Sie müssen weniger kontrollieren und anleiten, stattdessen eher

³⁸ Vgl. GBS Europa GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [12.06.2018].

³⁹ Vgl. Hofert (2016), S. 20 f.

⁴⁰ Sprenger (2018), S. 18.

⁴¹ Vgl. Sprenger (2018), S. 18.

inspirieren und coachen, um selbstbewussten Mitarbeitern zu individueller Entwicklung und Entfaltung zu verhelfen. Sie müssen loslassen und trotzdem die Kontrolle behalten⁴².

„Unter den Bedingungen digitaler Organisationskommunikation verliert Macht an Bedeutung, Führungsqualitäten hingegen gewinnen an Gewicht.“⁴³, beschreibt DerSpiegel. Die Aufgaben der Führungskräfte verändern sich grundlegend, da sie Technik und Mensch, intern und extern, sowie Geschäftsmodell und Organisation miteinander verbinden müssen.⁴⁴

Die neuen Anforderungen der Digitalisierung führen zu einem Spannungsfeld in der Unternehmensorganisation. Einerseits sollen Ideen und Innovationen erschaffen werden, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu beweisen. Andererseits soll eine Effizienzsteigerung erreicht werden. Die Führungskräfte stehen unter Druck. Zusätzlich kommt die Social-Media Technologie hinzu, die die Entkoppelung des Arbeitsplatzes vorantreibt. Daten werden in Echtzeit über cloudbasierte Systeme überall auf der Welt zugreifbar. Mehrere Mitarbeiter können gleichzeitig Daten bearbeiten und dies obwohl die Transaktionskosten sinken.⁴⁵

„Digitalisierung ist ein Werkzeug, welches erst durch kompetente menschliche Führungskräfte seine volle Wirkungskraft entfaltet.“⁴⁶ Aktuelle und zukünftige organisations-interne Führungsrollen verändern sich. Die Organisationsstrukturen, bestehend aus Abteilungen und Fachgruppen, müssen sich an die äußere Komplexität des Marktes anpassen. Das Schlüsselwort dafür lautet „Selbstorganisation“. Die Führungskräfte geben die Richtung vor, die Teams sollen sich selbst organisieren.⁴⁷ Die Mitarbeiter der digitalen Revolution sind mit den Bedingungen der Demokratie aufgewachsen und somit selbstbewusster. Hierarchische Strukturen sind im Zeitalter schnell veränderter Märkte zu langsam, um sich anzupassen. Selbstorganisierte Mitarbeiter können agiler auf Problemsituationen reagieren und diese rascher lösen. Die Unternehmensführung muss dabei genügend Freiräume schaffen. Diese wird eher als Moderator tätig sein.⁴⁸ „Führungskräfte müssen daher lernen, Macht abzugeben und Eigenverantwortung sowie Autonomie bei ihren Mitarbeitenden zu fördern. Dies erfordert zunächst einmal Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden.“⁴⁹ Außerdem werden Inspiration, Motivation sowie die Vorbildfunktion von Führungskräften zu einem signifikanten Leistungsfaktor.⁵⁰

Das „Wir“ wird zum entscheidenden Faktor. Die ideale Zusammenarbeit stellt einen fortlaufenden Entwicklungs- und Anpassungsprozess dar.⁵¹ Die Einzelperson ist die initiative Kraft und die Gemeinschaft die tragende Kraft. Führungskräfte haben die Aufgabe die Zusammenarbeit der Teams zu unterstützen und bei der Personalauswahl „Teamplyer“ zu finden. Auch Ausnahmetalente benötigen

⁴² Vgl. DerSpiegel (Hrsg.) (2016), S. 76.

⁴³ Ciesielski/Schutz (Hrsg.) (2018), S. 17.

⁴⁴ Vgl. Sprenger (2018), S. 19.

⁴⁵ Vgl. Corinna von Au (Hrsg.) (2018), S. 4 f.

⁴⁶ C von Au (Hrsg.) (2018), S. 4, zitiert nach: Goschy (2012), Onlinequelle [17.11.2016].

⁴⁷ Vgl. Corinna von Au (Hrsg.) (2018), S. 7.

⁴⁸ Vgl. Sprenger (2018), S. 132 ff.

⁴⁹ Schwarzmüller/Brosi/Welpe (2017), S. 4.

⁵⁰ Vgl. Schwarzmüller/Brosi/Welpe (2017), S. 5.

⁵¹ Vgl. Ciesielski/Schutz (Hrsg.) (2018), S. 158.

Hilfe anderer, für das Erreichen von Zielen. Das Gruppengefühl wird durch die Anerkennung der Teamleistung gestärkt. Werden nur bestimmte Leistungen von Einzelpersonen anerkannt, entsteht aus der Zusammenarbeit eine Ellbogenmentalität und somit eine ineffiziente Arbeitsweise.⁵²

Führungskräfte bieten „... ihren Mitarbeitenden Unterstützung an, zeigen sich für deren persönliche wie fachliche Entwicklung verantwortlich und stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden alle Ressourcen zur Verfügung haben, um erfolgreich agieren zu können. In Verbindung mit dieser Führungsfunktion steigt auch die Bedeutung von eigenem Networking und der Vernetzung von Mitarbeitenden an, denn gute Kontakte sind nötig, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden befähigen möchten. Durch die zunehmende Arbeit in Teamstrukturen und über Abteilungs- und Landesgrenzen hinweg, gehört es zudem zu einer erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter, aktiv in Teambuilding zu investieren und Kollaborationen zwischen Mitarbeitenden zu fördern. Nur so lassen sich Bereichsegoismen und Silodenken abbauen und Innovation maximieren.“⁵³

Von einzelnen Abteilungen zu einem Mitarbeiternetzwerk. Die Digitalisierung mit dem Ziel des optimalen Kundennutzens lässt die strikten Organisationsstrukturen verfließen. Produktionsmitarbeiter wirken direkt bei der Entwicklung mit, Mitarbeiter kooperieren eigenständig für Problemlösungen, Hierarchiestufen gehen verloren und jeder kämpft für jeden. Solche Aussagen beschreiben die neuen Möglichkeiten durch die Digitalisierung. Bestehende Strukturen sollen durchbrochen und der Informationsüberschuss soll genutzt werden.⁵⁴

Die eigentliche Herausforderung ergibt sich aber durch die fundamentale Integrierung der Digitalisierung in das Geschäftsmodell.⁵⁵ Die Digitalisierung schafft komplett neue Geschäftsmodelle, dies kann anhand von Beispielen wie *Airbnb* oder *Uber* erkennbar werden. *Airbnb* und *Uber* sind Weltmarktführer in den jeweiligen Branchen, obwohl sie keine Hotels oder Taxis besitzen. Sie bieten nur die „Plattform“ zwischen den Anbietern und den Nachfragern und dies virtualisiert und globalisiert. Die neuen Geschäftsmöglichkeiten lassen die bestehenden Unternehmens- und Branchengrenzen langsam verschwinden. Kundenwünsche sollen nicht nur erkannt, sondern verstanden werden. Die Entwicklungsprozesse werden gezielt auf das Verstehen des Kunden definiert.⁵⁶

3.5 Fazit

Die Digitalisierung verändert die Welt. Neue Fortbewegungskonzepte, neue Lernmethoden und neue unterstützende Tools entstehen durch neue Technologien. Was sich aber wirklich verändert, ist der Umgang mit dem Menschen. Roboter oder IT-Systeme werden immer mehr alltägliche Dinge übernehmen. Führungskräfte werden bei Managementaufgaben unterstützt, wodurch mehr Zeit bleibt, sich auf das eigentliche Führen zu konzentrieren. Der Mensch erhöht den Nutzen der Maschinen durch die Funktion als Entscheider und Problemlöser. Die Vernetzung erschafft neue Möglichkeiten, Produkte,

⁵² Vgl. Sprenger (2018), S. 140 ff.

⁵³ Schwarzmüller/Brosi/Welpe (2017), S. 6.

⁵⁴ Vgl. Sprenger (2018), S. 115 ff.

⁵⁵ Vgl. Sprenger (2018), S. 19.

⁵⁶ Vgl. Corinna von Au (Hrsg.) (2018), S. 3 f.

Kundeninformationen und Menschen einzusetzen. Komplett neue Geschäftsmodelle ergeben sich und Führungsqualitäten werden wichtiger denn je. Aus dem hierarchischen Denken entsteht ein kooperatives gemeinschaftliches Denken. Jeder nutzt seine Möglichkeiten für das Erreichen des gemeinsamen Unternehmensziels. Die offene Kommunikation im Unternehmen auf allen Ebenen und Bereichen ermöglicht eine neue Arbeitsweise. Strategien können nicht über Jahre definiert werden, sondern müssen sich auf den sich ständig ändernden Markt anpassen. Für die Erreichung von Zielen gibt es keinen klaren Weg mehr, vielmehr ergibt sich eher ein Herantasten und Ausprobieren. Die Flexibilität wirkt sich auch auf die Unternehmensstrukturen aus. Mitarbeiter erhalten mehr Freiräume und müssen sich selbst organisieren. Die flexiblen Arbeitszeiten und -orte ergeben für Führungskräfte neue Herausforderungen, da Mitarbeiter nicht mehr einfach kontrolliert werden können. Die Führungskräfte müssen inspirieren, motivieren, coachen und ein Vorbild sein, um Mitarbeiter zu führen. Das „Wir gewinnt“ und „Netzwerken“ wird notwendiger als strikte Strukturen. Dank der Digitalisierung kann sich jeder, egal ob Produktionsmitarbeiter, Reinigungskraft oder Neuling, in den Entwicklungsprozess einbringen. Der Kundennutzen und der damit verbundene Mehrwert hat oberste Priorität.

4 INNOVATION LEADERSHIP

4.1 Begriffsdefinition

4.1.1 Unternehmensführung

Ein Unternehmen muss das Handeln der beteiligten Personen koordinieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dabei ist das gemeinsame Ziel der Unternehmenserfolg. Zusätzlich ist es nötig, dass die Menschen einen bestimmten Teil zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe beitragen. Dadurch können die täglichen Handlungen im Unternehmensverband zweckmäßig abgestimmt werden. Diese Faktoren müssen über bestimmte Menschen, der Unternehmensführung als Institution, koordiniert werden. Die Unternehmensführung als Funktion ist die Durchführung der Tätigkeit dieser Personen, auch als Management bekannt.⁵⁷

Unternehmensführung als Institution

In einem Unternehmen werden Menschen benötigt, die die Aufgabenerfüllung anderer koordinieren. Das bedeutet, dass Unternehmensführung gleichzeitig die Beeinflussung anderer Menschen ist. Die Beeinflusser müssen aber rechtlich und organisatorisch dazu autorisiert sein. Vorbilder, Meinungsführer, Promotoren oder ähnliches zählen nicht dazu. Außerdem unterscheidet man drei Führungsebenen. In der unteren Führungsebene sind Führungskräfte eingegliedert, die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion befehligen, wie Gruppenleiter, Meister in Fertigungsbereichen und viele mehr. Diese Personen arbeiten mit den Führungskräften aus der mittleren Führungsebene zusammen. Je nach Unternehmensgröße und -kultur kann die Ebene aus mehreren Unterebenen bestehen. Die obere Führungsebene, oder auch Top-Management genannt, ist für das gesamte Unternehmen verantwortlich.⁵⁸

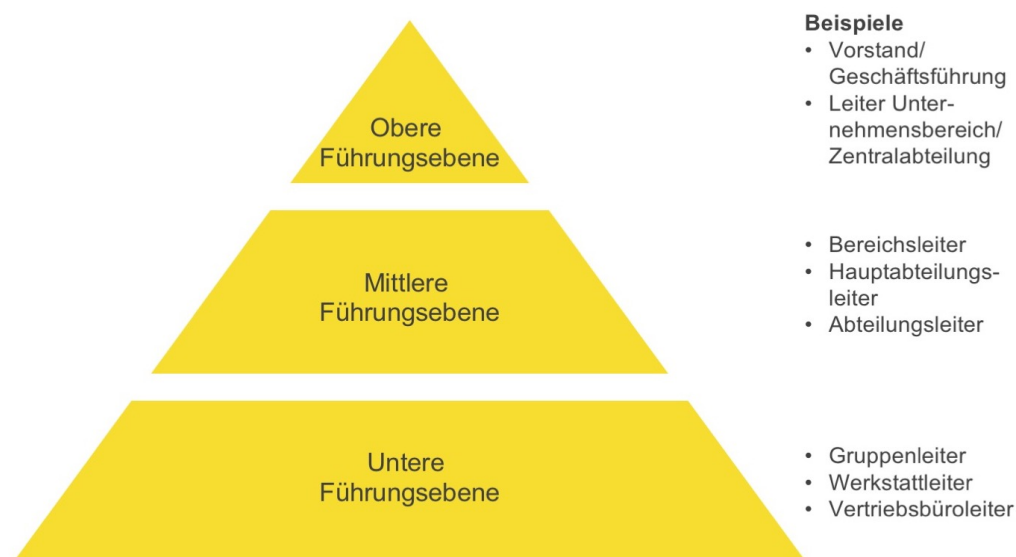


Abb. 11: Ebenen der Unternehmensführung, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 21 (leicht modifiziert).

⁵⁷ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 19 ff.

⁵⁸ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 20 f. und Vgl. Macharzina/Wolf (2015), S. 35.

Unternehmensführung als Funktion

Im Gegensatz zur Unternehmensführung als Institution bezieht sich die Unternehmensführung als Funktion, auch Management genannt, auf das Handeln selbst. Die Führungskräfte müssen die Arbeit der Mitarbeiter organisieren sowie die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben. Dabei spielt das Entscheiden eine zentrale Rolle. Deswegen werden Entscheidungsprozesse definiert und verwendet. Die Prozesse der Unternehmensführung teilen sich meist in drei Phasen. In der ersten Phase, der *Planung*, wird die aktuelle Ausgangssituation analysiert. Zusätzlich wird eine Soll-Situation mittels Ziele und Erreichungsstrategien erarbeitet. Die *Steuerung* dient als Verbindungsglied zwischen der Planung und der Realisation. Dabei werden Arbeitspakete für Mitarbeiter erstellt und vermittelt. Die *Kontroll*-Phase dient zur Überprüfung der Ergebnisse. Wurden die Ziele erreicht, war der Prozess ein Erfolg, ansonsten werden durch Maßnahmen die Abweichungen korrigiert. Diese Phase ist nicht das Ende des Prozesses, sondern wieder der Beginn der Planungsphase.⁵⁹

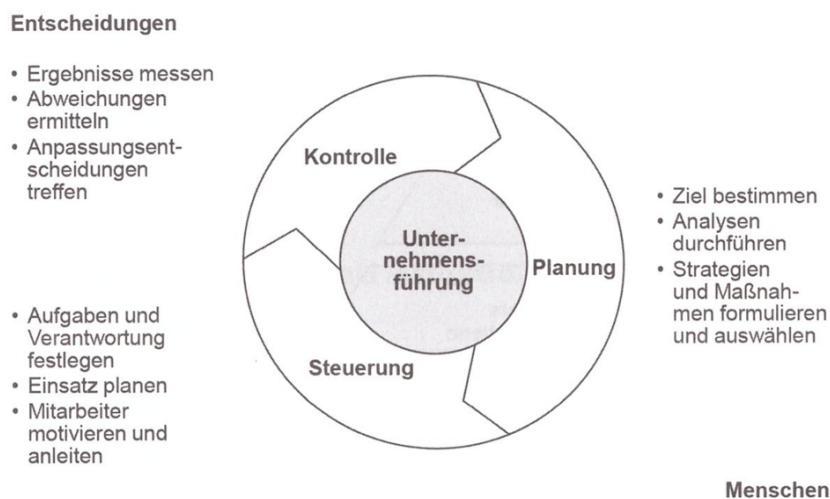


Abb. 12: Prozess der Unternehmensführung, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 22.

Die Unternehmensführung kann in drei Aufgabenfelder unterteilt werden. Die Felder unterscheiden sich hinsichtlich des Zeithorizonts, den Freiheitsgraden und der Bedeutung für den Unternehmenserfolg. In der *normativen Unternehmensführung* werden die Unternehmenskultur, die Visionen und die Mission sowie das allgemeine Unternehmensziel festgelegt. In der darunterliegenden *strategischen Unternehmensführung* werden Strategien und Ziele definiert sowie Strukturen und Prozesse für die Erreichung der Unternehmensvision aufgebaut. Die *operative Unternehmensführung* beinhaltet die Umsetzung der vorgegebenen Aufgaben, innerhalb der definierten Handlungsspielräume.⁶⁰

4.1.2 Management

Management wird nach dem Gabler Wirtschaftslexikon aus zwei Seiten betrachtet. Die funktionale Perspektive sieht Management als die Tätigkeit der Unternehmensführung. Die institutionelle Perspektive hingegen betitelt Management als das geschäftsführende Organ. Damit ist eine Gruppe von beteiligten

⁵⁹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 21 f.

⁶⁰ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 22 ff.

Personen des Unternehmens gemeint, welche zielgerichtete Tätigkeiten durchführen. Zu diesen Tätigkeiten gehören die Festlegung von Organisationszielen, die Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung, die Koordination und Organisation der Produktionsfaktoren und die Mitarbeiterführung.⁶¹

In dieser Arbeit bezieht sich Management auf die funktionale Perspektive, wobei Management als Tätigkeit angesehen wird.

Malik führt die Definition von Management weiter aus und meint, dass das Wort „Management“ oft missbraucht wird. Viele sehen Management mit unterschiedlichen Dingen in Verbindung, wie Macht und Einfluss oder Einkommen und Erfolg. Andere bringen negative Einstellung zu dem Begriff mit, wie Geschäftemacherei und Korruption, Ausbeutung und Zerstörung. Zusätzlich wird bei Managern gedacht, dass diese in allen Lebenssituationen nur materialistisch Urteilen. Aber es besteht auch die Denkweise, dass Management die Grundlagen für den menschlichen Erfolg ist. Dabei werden der allgemeine Wohlstand, die technologischen Errungenschaften und der aktuelle Lebensstandard auf das Managen bezogen. Management kann auch als einer der größten sozialen Revolutionen bezeichnet werden. Der Begriff Management kommt dann zum Einsatz, wenn eine Aufgabe oder ein Problem zu groß für den Einzelnen ist.⁶²

„Management ist die bewegliche Kraft, die richtungs- und impulsgebende Aktivität, die Leistung und Wirksamkeit unserer Institutionen bestimmt.“⁶³ Mit dieser Definition bezeichnet Malik aktuelles Management. Dabei haben Institutionen einen signifikanten Faktor, da die Befriedigung von Bedürfnissen immer mit der Leistungserbringung von unterschiedlichen Institutionen zusammenhängt. Als Beispiel wird der Kauf eines Apfels beschrieben. Wobei man früher einfach in den Garten ging und sich einen Apfel vom eigenen Baum pflückte, benötigt man heute dazu einen Supermarkt. Dieser Apfel ist meist kein regionales Produkt und es werden weitere Institutionen verwickelt. Hier wird klar, wie hoch die Abhängigkeit von verschiedenen Institutionen eigentlich ist. All diese Institutionen oder Organisationen müssen gestaltet und gesteuert, also gemanagt, werden. Unter Management wird nicht nur die Führung von Personen assoziiert, sondern auch die Gestaltungs- und Steuerungsfunktion in einer Organisation.⁶⁴

Früher als Privileg oder als Bürde gesehen, ist heute eine Aufgabe, die mehr als eine Person benötigt eine Managementtätigkeit. Es gab nie zuvor so viele Führungsstufen und -kräfte. Dieser Zustand führt dazu, dass Management, Managementlehre und -ausbildung nicht nur etwas für die Obere-Führungsebene ist. Denn jeder, der führt, ist auch eine Führungskraft. Teilweise sind zwar die Verantwortungen und Dimensionen kleiner, aber man ist und bleibt eine Führungskraft.⁶⁵

⁶¹ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. a), Onlinequelle [20.06.2018].

⁶² Vgl. Malik (2001), S. 15 ff.

⁶³ Malik (2001), S. 16 f.

⁶⁴ Vgl. Malik (2001), S. 16 ff.

⁶⁵ Vgl. Malik (2001), S. 18 f.

4.1.3 Führen versus Managen

„Führen ist das Steuern und Beeinflussen von Menschen. Vor allem müssen sich Führungskräfte aber selber steuern.“⁶⁶ Stader meint mit diesen Sätzen, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Neben den täglichen Koordinationsaufgaben muss die Führungskraft auch noch Mitarbeiter dazu bewegen, dass diese ein gewünschtes Verhalten an den Tag legen. Dadurch wird die Führungskraft zum Vermittler und Förderer von erwünschten Verhaltensweisen.⁶⁷

„Wofür werden Führungskräfte bezahlt?“⁶⁸ Mit dieser Fragestellung steigt Sprenger in seiner Literatur in das Thema der Führung ein. Eine weitere Frage ist der Zweck einer Führungskraft. Laut Sprenger ist eine Führungskraft dafür verantwortlich, das Überleben des Unternehmens zu sichern, egal in welcher Führungsebene man sich befindet. Aus dieser Aussage lässt sich schließen, dass die Führung mehr leisten muss als sie kostet. Ansonsten ist diese nicht rechtfertigbar. Umsatz, Kostenreduktion, Senkung der Krankenstände oder geringe Fluktuation, sind Beispiele für Kriterien, an denen die Leistung von Führungspersonen ablesbar gemacht wird. All diese Faktoren tragen zum Überleben des Unternehmens bei. Ein weiteres Phänomen ist, dass die Führungskräfte eigentlich nicht für das Führen an sich bezahlt werden. Obwohl 70 Prozent der Teilnehmer einer Umfrage antworteten, dass sie den Großteil ihrer Arbeitszeit mit Führungsaufgaben verbringen. Motivation ist auch keine klare Voraussetzung für Leistung, sondern eher eine Folge daraus. Sprenger hinterfragt sogar den Stellenwert, denn Führungskräfte präsentieren meist hohe gleichbleibende Ergebnisse. Aber was ist mit den Leistungen, die sich in den letzten Jahren erhöht haben? Die Steigerung dieser bewirkt eine positive Dynamik des Unternehmenserfolgs. Zusätzlich werden Aspekte wie, die Hilfeleistung eines Kollegen oder einer Anpassung eines Verhaltens nicht im Begriff „Leistung“ berücksichtigt. Auch „Ergebnisse“ sind nicht aussagekräftig solange diese nicht in Relation gestellt werden. Als Beispiel wird eine Eigenkapitalrendite von 20 Prozent angestrebt. Diese ist an sich relativ hoch und gut, aber wenn die Konkurrenz 30 Prozent Eigenkapitalrendite hat, floppt man als Führungskraft trotzdem. Die Antwort auf die Frage, wofür eigentlich Führungskräfte bezahlt werden, beantwortet Sprenger mit „Erfolg“. Erfolg spiegelt nicht nur das Ergebnis wider, sondern auch den Weg dorthin. Mit der Eisberg-Theorie lässt sich diese Schlussfolgerung veranschaulichen. Die Spitze des Eisbergs spiegelt die Ergebnisse wider und der versteckte Teil, der neun Zehntel des Eisbergs ausmacht, stellt die ergebnisbringenden Prozesse dar. Führungskräfte werden also für den Weg zur Erreichung der Ergebnisse bezahlt.⁶⁹

Worin liegt jetzt aber der Unterschied zwischen Führen und Managen? „A manager does things right. A Leader does the right things.“⁷⁰ Beim Managen spricht man eher von einem klassischen Führungsverständnis und beim Führen von einem modernen Verständnis.⁷¹ Eine Führungsperson hat meist eine Vorbildfunktion und versucht seine Mitmenschen zu inspirieren. Dieser denkt und handelt unter der Berücksichtigung von Mitarbeitern zukunftsorientiert. Manager hingegen sind auf die Gegenwart

⁶⁶ Stader (2003), S. 28.

⁶⁷ Vgl. Stader (2003), S. 28 f.

⁶⁸ Sprenger (2012), S. 17.

⁶⁹ Vgl. Sprenger (2012), S. 17 ff.

⁷⁰ Bennis/Goldsmith (2010), S 31.

⁷¹ Vgl. Wagner (2018), S. 12.

und die Kontrolle der Aufgaben fokussiert. In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 4) wird das „Führen“ und „Managen“ gegenübergestellt.⁷²

| FÜHREN | MANAGEN |
|--------------------------------------|--|
| Konzentration auf Menschen | Konzentration auf Prozesse |
| Wo soll es hingehen? | Wie regeln wir das Alltagsgeschäft? |
| Persönliche Autorität | Funktionale Autorität (Wissen) oder positionelle Autorität |
| Vorbild | Verwalter, Organisator |
| Übergeordnete und langfristige Ziele | Mittel- und kurzfristige Ergebnisse |
| In der Zukunft führen | Die Gegenwart bewältigen |
| Visionär | Pragmatiker |
| Menschen fördern | Aufgaben zuweisen |
| Inspirieren | Anweisen und kontrollieren |
| Strategien entwickeln | Für Umsetzung sorgen |
| Wichtiges | Dringliches |

Tab. 4: Führen vs. Managen auf einem Blick, Quelle: Wagner (2018), S.12 (leicht modifiziert).

Die Welt und die dazugehörigen Zeitspannen haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Die Welt verändert sich immer schneller und so kommt die Frage auf, ob sich nicht auch die Unternehmensführung ändern müsste. Laut Malik ist eine Umstellung im Management notwendig. Einige Führungskräfte haben den permanenten Wandel akzeptiert und arbeiten damit.⁷³

Eine Führungskraft in der heutigen Zeit zu sein, bedeutet eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen. Dabei können Fähigkeiten nur teilweise erlernt werden. Nicht jeder ist für eine Führungsposition geeignet, wobei dies nicht mit dem Intellekt oder ähnlichem zusammenhängt. Jüngere Führungskräfte kopieren oft unbewusst die Verhaltensweisen von Älteren. Wobei sich die Tätigkeit einer Führungskraft zwischen dem Managen und dem Führen aufteilt. Managen bedeutet in dieser Hinsicht Organisationseinheiten und Arbeitsabläufe zu strukturieren. Beim Führen hingegen geht es darum, dem Mitarbeiter Aufgaben zu übertragen und zu kontrollieren, ob diese umgesetzt werden. Ein Führungsstil beschreibt also wie eine Führungsperson mit Mitarbeitern und deren Verhalten umgeht. Zusätzlich sind der Kommunikationsstil und die Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter entscheidend, ob man wirksam und erfolgreich führt.⁷⁴

⁷² Vgl. Wagner (2018), S. 12 f.

⁷³ Vgl. Malik (2001), S. 223 ff.

⁷⁴ Vgl. Stader (2003), S. 12 ff.

4.1.4 Leadership

Duden beschreibt den Begriff „Leadership“ mit der Gesamtheit der Führungsqualitäten.⁷⁵ Die Definition aus dem Gabler Wirtschaftslexikon ist schon etwas konkreter: „Leadership (Führung) bezeichnet nicht einheitlich definiert die menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und/oder motivationsorientierten Aufgaben des Managements.“⁷⁶ Stader's Meinung zu dem Thema Leadership ist folgende: „Leadership ist die systematische Verknüpfung von Managen und Führen.“⁷⁷ John P. Kotter gilt als ein Begründer des Begriffs Leadership. Er assoziiert mit Leadership als Visionär zu führen und die Mitarbeiter dabei zu inspirieren und zu motivieren. Dieser spezielle Führungsstil soll Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und den Wandel des Unternehmens vorantreiben.⁷⁸

Der Begriff „Leadership“ wird auch verwendet sobald man sich von klassischen Führungsstilen abheben will und wird oft nur mit Mitarbeiterführung in Verbindung gebracht. Betrachtet man Leadership genauer, ergeben sich allerdings drei Arten. Ein Chief Executive Officer (CEO) wird sich eher mit der *Unternehmensführung* identifizieren können als der Abteilungsleiter mit der *Mitarbeiterführung*. Beide aber benötigen die *Selbstführung*. Die klare Trennung zwischen einem Manager und einem Leader sollte man trotzdem nicht machen, da auch Leader Managementelemente benötigen und umgekehrt.⁷⁹

Ist ein Unternehmen im Umbruch oder werden Innovationen benötigt, werden Leader eher gebraucht als Manager. Aus diesem Grund liegt der Fokus dieser Arbeit bei den Leadern und dem damit verbundenen „Führen“.

4.2 Grundlagen Leadership

Leadership ist ein beziehungsbezogenes Führungskonzept.⁸⁰ Das Ziel dabei ist es durch die persönliche Art der Führung den Erfolg des Unternehmens zu sichern.⁸¹ Typische Manager schauen oft nur auf die Resultate, Leader hingegen geben eine Vision vor und zeigen den Weg dorthin. Am Ende des Tages zählen auch bei dem Leader die Resultate, aber der Weg zu dem Ergebnis ist oft effizienter und erfolgreicher als der der Manager.⁸² Mit der Frage von Hotspur: „Will they come when you do call for them?“, kann man ein weiteres Phänomen des Leaderships erkennen. Führt man als Leader, werden Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen hinter einem stehen. Als Leader wird man nicht geboren, sondern man wird durch Erfahrungen und Fähigkeiten geprägt. Leadership ist nicht die Allgemeinlösung, sondern sollte je nach Unternehmen und Kultur mit dem Management als Funktion abgestimmt werden.⁸³

⁷⁵ Vgl. Duden online (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

⁷⁶ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. b), Onlinequelle [25.06.2018].

⁷⁷ Vgl. Stader (2003), S. 19 f.

⁷⁸ Vgl. Harvard Business manager online (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

⁷⁹ Vgl. Wagner (2018), S. 10 f.

⁸⁰ Vgl. Mercuri Urval (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

⁸¹ Vgl. Stader (2003), S. 27.

⁸² Vgl. Mercuri Urval (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

⁸³ Vgl. Mercuri Urval (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

Sprenger behauptet, dass es keine „gute“ Führung oder ein „richtiges“ Management gibt. Seiner Meinung nach gibt es nur „erfolgreiches“ Führen und/oder Management, da Führungskräfte immer an den Ergebnissen gemessen werden. Aus Sicht von Sprenger sind die Charakterzüge der einzelnen Führungskräfte nicht entscheidend.⁸⁴ „Führen ist offenbar keine Arbeit, sondern eine Nebenbei-Tätigkeit, die gleichsam verschiedene Handlungen verbindet und zu einem verstehbaren Ganzen ordnet.“⁸⁵ Auch wenn Führen, wie Sprenger es beschreibt, nur eine Nebenbei-Tätigkeit ist, bedeuten erfolgreiche Führungskräfte gleich erfolgreiches Unternehmen.

Damit man das Verhalten von Menschen beeinflussen kann, ist es entscheidend zu wissen wie es zu bestimmten Handlungen und Verhaltensweisen kommt. Ein Verhalten entsteht durch die Berücksichtigung von drei Faktoren. Die *Physiologie* beschreibt dabei die Grundbedürfnisse von Maslow, die gedeckt werden wollen und bezieht sich auch auf andere relevante physiologische Beeinträchtigungen, wie Krankheiten. Zum Beispiel lässt Hunger manche Menschen aggressiver werden. Ein weiterer Aspekt für die Verhaltensbildung ist die *Situation*. Im Marketing versucht man durch eine vorprogrammierte Situation, Kunden zum Kaufen anzuregen. Als Situation kann man auch sein Umfeld zu einem bestimmten Zeitpunkt beschreiben. Die *Persönlichkeit* ist die dritte und letzte Komponente, die unser Verhalten beeinflusst. Diese setzt sich aus menschlichen Eigenschaften, Verhaltensmustern, Einstellungen und individuellen Werten zusammen. Die Persönlichkeit kann nur schwer bis gar nicht beeinflusst werden. Viele Verhaltensweisen sind in unserer Genetik verankert, wie etwa das Dominanz-, Territorial-, Flucht- und Sexualverhalten. Dies weiß auch die Industrie, die uns bewusst mit diesen Verhaltensweisen dazu bringen, deren Produkte zu kaufen. Der Wettbewerbskampf ist ebenfalls in unseren Genen verankert. Menschen zu beeinflussen und zu steuern ist schwierig, gerade im Berufsalltag. Aber es ist mit einer konsequenten und authentischen Führungsarbeit möglich.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Sprenger (2012), S. 26 f.

⁸⁵ Sprenger (2012), S. 27.

⁸⁶ Vgl. Stader (2003), S. 29 ff.

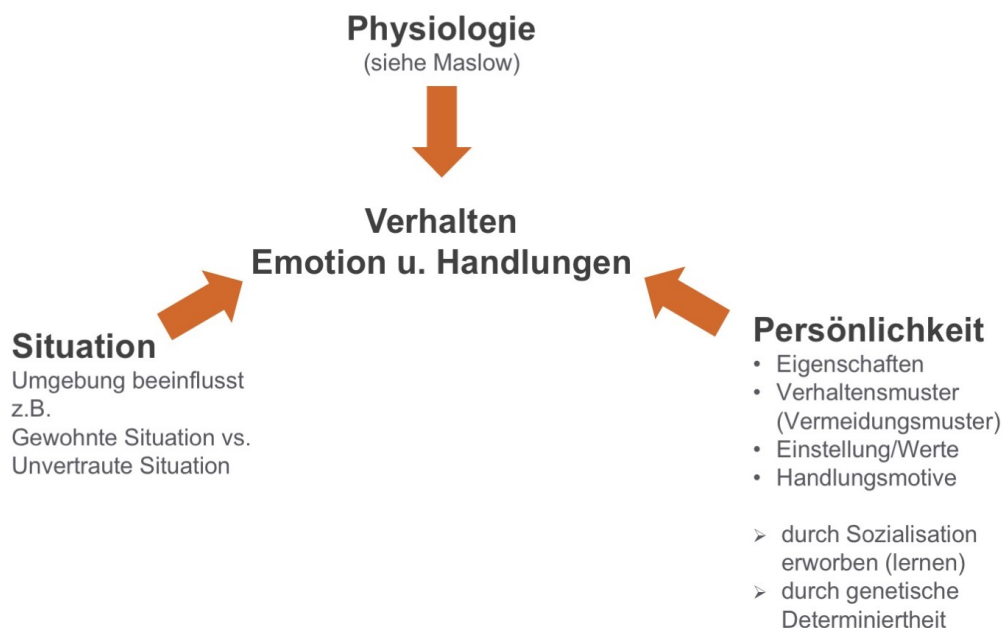


Abb. 13: Faktoren für die Entstehung von Verhaltensweisen, Quelle: Stader (2003), S. 30 (leicht modifiziert).

Motivation ist ein wichtiger Faktor für Unternehmen, die Höchstleistungen von Mitarbeitern benötigen. Als Motivation wird die Bereitschaft eines Menschen zu handeln gesehen, der ein bestimmtes Ziel erreichen will. Motivierte und engagierte Mitarbeiter können den Unterschied ausmachen, aber übermotivierter Mitarbeiter wiederum können ebenfalls ein Problem darstellen. Als Beispiel wird in der Literatur die Quality Rent AG genannt. In diesen Unternehmen gab es einen Marketingleiter, der nicht wirklich an der Automobilbranche interessiert war, wodurch dieser das Unternehmen einfach nicht richtig nach Außen repräsentieren konnte. Nachdem dieser das Unternehmen wechselte, blühte der Marketingleiter richtig erfolgreich auf. Andererseits gab es einen Chauffeur, der zu motiviert war und den Kunden immer die Stadt zeigte. Nicht alle Kunden wollten diesen Service, wodurch sich einige Unzufriedenheit ergab. Die Motivation lässt sich in drei Kriterien unterteilen, *Intensität*, *Richtung* und *Dauerhaftigkeit*. Die *Intensität der Motivation* zeigt wie sehr ein Mensch ein bestimmtes Ziel verfolgt. Diese Ausprägung ist aber nur sinnvoll, wenn dadurch ein Nutzen für das Unternehmen entsteht. Aus diesem Grund sollte auch die *Richtung der Motivation* der einzelnen Person auf die Unternehmensziele abgestimmt sein. Mit der *Dauerhaftigkeit der Motivation* wird das Durchhaltevermögen der Einzelperson bezeichnet.⁸⁷

Motivation ist keine angeborene Eigenschaft, wie etwa Intelligenz. Begründen lässt sich die Motivation mit Anreizen und Motiven der Person. Jemand wird mehr Leistung bringen, wenn einem der Beruf und die angestrebte Karriere gefällt. Ein Mensch wird abwägen, bevor er Leistung bringt, ob es sich gegenüber dem Anreiz auszahlt. Ein Anreiz entsteht, wenn die Person das Gefühl hat, dass sie durch die erbrachte Leistung ihren Motiven näherkommt. Ein Banker, zum Beispiel, ist bereit, viele Überstunden zu tätigen, da seiner Meinung nach viele Stunden mit „Ansehen“ und in weiterer Folge mit einem „beruflichen Aufstieg“ als Anreiz in Verbindung gebracht werden. Wobei Hausarbeitstätigkeiten nicht zu seinen Motiven der beruflichen Karriere passen, sieht er diese als lästige Arbeit, die ihn sogar von seinem Ziel ablenkt. Die Motivation und die damit verbundene Leistungsbereitschaft für Haushaltstätigkeiten ist aus

⁸⁷ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 235 ff.

diesem Grund relativ gering. Durch dieses Beispiel wird klar, dass das Verhalten sehr motivgesteuert ist und sich stark von subjektiven Wahrnehmungen beeinflussen lässt. In der nachfolgenden Abbildung (Abb. 14) ist dieses Verhaltensmodell zum einfacheren Verständnis grafisch dargestellt.⁸⁸

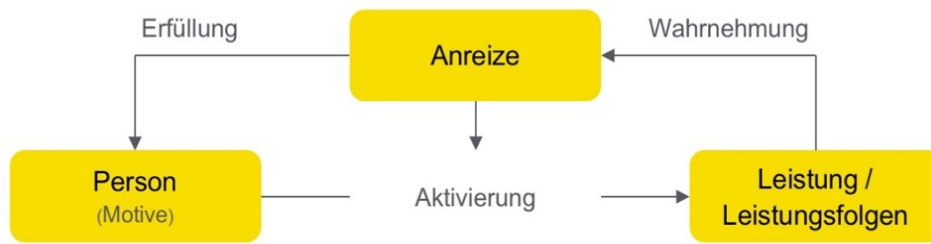


Abb. 14: Verhaltensmodell für Motivation, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 238 (leicht modifiziert).

Selbst die Motive lassen sich mehrmals kategorisieren. *Physische Motive* sind zum Beispiel Hunger, Durst und Wohnen, also biologische Bedürfnisse. *Psychologische Motive* hingegen sind der Drang zur Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung oder auch das Streben nach Unabhängigkeit. Die letzte Art dieser Kategorisierungsmethode ist das *soziale Motiv*. Zu diesem gehören das Streben nach Freundschaft oder die Zugehörigkeit zu Gruppen. Eine viel verbreitetere Methode ist die Einteilung der Motive in *Intrinsische* und *Extrinsische*. Intrinsische Motive sind jene, die durch die Arbeit selbst befriedigt werden und können wie folgt aufgeteilt werden:⁸⁹

- *Leistungsmotive*: Menschen, die sich selbst Leistungsziele setzen, werden alleine durch die Möglichkeit motiviert, Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen. Dadurch spielen materielle Belohnungen, wie Geld, keine entscheidende, sondern eher eine bestätigende Rolle.
- *Kompetenzmotive*: Kompetenzmotiv gesteuerte Personen werden eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen, wenn diesen bei der Erfüllung der Aufgabe Verantwortung und Freiraum zugestanden wird. Dabei steht meist die eigenständige und kreative Gestaltung im Mittelpunkt des Anreizes.
- *Geselligkeitsmotiv*: Andere Mitarbeiter streben hingegen die Anerkennung und Zugehörigkeit zu Gruppen an. Diese Motive werden durch Betriebsfeiern oder Betriebssportgruppen erfüllt.

Neben den intrinsischen Motiven gibt es auch eine Klassifizierung für extrinsische Motive. Die extrinsischen Motive werden nicht durch das Handeln erfüllt, sondern durch die Folge einer Leistung.⁹⁰ Die extrinsischen Motive lassen sich wie folgt aufgliedern:⁹¹

- *Geldmotive*: Geldmotive sind finanzielle Entlohnungen, die bei Mitarbeitern einen emotionalen und materiellen Wert haben. Jüngere Mitarbeiter mit einem geringeren Einkommen streben oft nach einem höheren Gehalt, wodurch das Geldmotiv stärker antreibt. Ältere Mitarbeiter mit Familien hingegen wollen eher mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, wodurch der emotionale Wert gegenüber Materiellen sinkt.

⁸⁸ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 237 ff.

⁸⁹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 239.

⁹⁰ Vgl. Gebert (2002), S. 94.

⁹¹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 240.

- *Sicherheitsmotive*: Sicherheitsmotive gesteuerte Mitarbeiter wollen sich und deren Wohlbefinden schützen. Die Arbeitsplatzsicherheit bekommt einen hohen Stellenwert. Müssen Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz haben, spiegelt sich das meist bei der Kreativität und Leistung wieder.
- *Prestige- oder Statusmotive*: Zu den Prestige- oder Statusmotiven gehören Ansehen, Bedeutung, Achtung und Ruhm. Menschen, die von diesen Dingen angetrieben werden, erstreben eine steile Karrierelaufbahn, eine bedeutende Position oder auch ein dementsprechendes Einkommen. Um diesem Motiv nachzugehen, wird meist ein hohes Ausbildungsniveau vorausgesetzt.

Führen bedeutet, Menschen hinsichtlich deren Einstellungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen, wofür Macht vorausgesetzt wird.⁹² Führungswillige Personen haben das Motiv „Macht“ als Antrieb. Solche Personen wollen Einfluss nehmen, Entscheidungen treffen und sich gegenüber anderen behaupten.⁹³ Das Motiv „Macht“ lässt sich mit den Kompetenzmotiven vergleichen. Diese Personen strahlen oft eine spezielle Autorität aus, welche von den anderen in der Gruppe meist akzeptiert wird.⁹⁴

Was versteht man aber unter dem Begriff „Macht“? Im Gabler Wirtschaftslexikon wird Macht wie folgt beschrieben: „Möglichkeit einzelner oder mehrerer zusammenwirkender Wirtschaftssubjekte zur Beeinflussung der Willensentscheidungen anderer Wirtschaftssubjekte zur Förderung der eigenen Interessen.“⁹⁵ Früher war die Frage wer Macht besitzt noch einfacher, da es laut Bevölkerung immer der an der Spitze der Hierarchie war. Heutzutage ist diese Frage schwieriger zu beantworten, da nicht klar definierbar ist, wer wie viel Macht besitzt. Außerdem liegt es bei den einzelnen Personen wie Macht ausgelegt und eingeordnet wird.⁹⁶ Max Weber bringt etwas Klarheit in die Definition von Macht: „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwie, worauf diese Chance beruht“⁹⁷. Mit dem Zitat von Hungenberg und Wulf wird die Definition von Max Weber bestätigt: „Macht beschreibt die Möglichkeit, den eigenen Willen auch gegen den Widerstand anderer durchzusetzen.“⁹⁸. Macht ist für Führungskräfte wichtig, da Macht Entscheidungskraft bedeutet. Werden Führungskräfte bei Entscheidungen übergangen, könnte es daran liegen, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Führungskraft keine beziehungsweise jemand anderes aus dem Team mehr Macht besitzt.⁹⁹ Führungskräfte können Macht in unterschiedlichen Arten ausüben:¹⁰⁰

- *Macht durch Legitimation*: Die Macht durch Legitimation, die den Führungskräften erlaubt, den Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen, ist eine grundlegende Form der Macht. Diese reicht aus, um Mitarbeiter zu beeinflussen, aber nicht um Mitarbeiter erfolgreich zu führen.

⁹² Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 311.

⁹³ Vgl. Hofert (2016), S. 75 f und Vgl. Stader (2003), S. 92.

⁹⁴ Vgl. Stader (2003), S. 92.

⁹⁵ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. c), Onlinequelle [26.06.2018].

⁹⁶ Vgl. Fetka/Tomaschitz (2017), S. 39 ff.

⁹⁷ Fetka/Tomaschitz (2017), S. 39 ff, zitiert nach: Weber (1972), S. 28.

⁹⁸ Hungenberg/Wulf (2015), S. 311.

⁹⁹ Vgl. Fetka/Tomaschitz (2017), S. 43 f.

¹⁰⁰ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 311 f.

- *Macht durch Belohnung*: Von dieser Form der Macht spricht man, wenn Führungskräfte in der Lage sind über Gehalt und Einkommen bestimmen zu können. Diese Art der Belohnung ist meist langfristig und nur bei Mitarbeitern wirkungsvoll, die die Belohnung auch als attraktiv ansehen.
- *Macht durch Bestrafung*: Als Bestrafungen werden Entlassungen, Versetzungen oder Lohnkürzung gesehen. Dabei muss die Führungskraft die Bestrafungen auch umsetzen, da die Führungskraft ansonsten an Glaubwürdigkeit und Macht verliert.
- *Macht durch Persönlichkeitswirkung*: Bei dieser Ausprägung der Macht wollen die Menschen die Aufgaben für die Führungskraft erledigen, um von dieser wertgeschätzt zu werden. Die Führungskräfte üben ihre Macht durch deren Persönlichkeit und Ausstrahlung aus.
- *Expertenmacht*: Die Personen, die diese Macht besitzen sind meist Spezialisten in einem Gebiet und haben einen großen Wissensvorsprung gegenüber den Anderen. Die Expertenmacht gilt folglich aber nur in deren abgegrenzten Wissensgebiet.

4.2.1 Führungsstile

Wie gut eine Führungskraft führt, lässt sich nicht nur anhand der Eigenschaften einer Führungskraft ablesen. Sondern es muss auch das Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter mitbetrachtet werden. Ein Führungsstil ist dabei „...ein langfristiges stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft“¹⁰¹. Ein Führungsstil kann auch als „typische Art und Weise des Verhaltes von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen“¹⁰² definiert werden.

Gebert teilt Führungsstile in zwei Dimensionen auf, in die *consideration (Mitarbeiterorientierung)* und in die *initiating structure (Aufgabenorientierung)* oder auch Leistungsorientierung (Hungenberg/Wulf). Bei dem mitarbeiterorientierten Führungsstil bringt die Führungskraft dem Mitarbeiter Wertschätzung und Achtung entgegen. Zusätzlich wird versucht, dem Mitarbeiter Offenheit, Zugänglichkeit und Bereitschaft zur Kommunikation sowie der Einsatz und die Sorge um den Einzelnen zu vermitteln. Leistungsorientierte Führungskräfte hingegen wollen Mitarbeitern Struktur, Definitionen und klare Ziele sowie den Weg dorthin vermitteln. Aktivierung und Motivierung zur Leistungsbereitschaft sowie Kontrolle und Beaufsichtigung der Mitarbeiter gehören ebenfalls zu den Tätigkeiten.¹⁰³

In der Praxis gibt es keine Trennung zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Beide Methoden werden benötigt und die Unterscheidung ist künstlich.¹⁰⁴

Neben der zweidimensionalen Aufteilung zwischen einem mitarbeiterorientierten und einem leistungsorientierten Führungsstil, gibt es noch eine Eindimensionale. Die eindimensionale Klassifizierung der Führungstheorien entsteht durch die real beobachtbaren Verhaltensweisen der Führungskräfte.¹⁰⁵

¹⁰¹ Hungenberg/Wulf (2015), S. 313.

¹⁰² Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. d), Onlinequelle [26.06.2018].

¹⁰³ Vgl. Gebert (2002), S. 48 f. Und Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 316.

¹⁰⁴ Vgl. Sprenger (2012), S.12.

¹⁰⁵ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 313 f.

4.2.1.1 Autoritärer Führungsstil

Zwischen Mitarbeitern und der autoritären Führungskraft gibt es eine klare Trennung. Dies spiegelt sich auch in der sozialen Distanz und dem nicht Entgegenbringen von Wertschätzung wider. Die Führungskraft entscheidet alleine und lässt auch keinen Spielraum für Diskussionen. Die Mitarbeiter werden so oft wie möglich kontrolliert.¹⁰⁶ Die uneingeschränkte Macht der Einzelperson¹⁰⁷ führt zu einem negativen Arbeitsklima, aber auch zu einer hohen Arbeitsproduktivität¹⁰⁸. Bei Abwesenheit der Autoritätsperson kommt es zu einem Leistungseinbruch, der sich bis zum Arbeitsstillstand entwickeln kann. Zusätzlich ergeben sich in der Gruppe Feindseligkeiten, die ebenfalls zu einem Leistungseinbruch führen können.¹⁰⁹

„Ein schnelles und autoritäres „Da-geht’s-lang“ ist bei der Feuerwehr im Einsatz also passender...“¹¹⁰ als in der heutigen Wirtschaft.

4.2.1.2 Patriarchalischer Führungsstil

Der jahrhundertalte patriarchalische Führungsstil wurde von Königen geprägt. In der heutigen Zeit sind die Oberhäupter meist die Unternehmensgründer.¹¹¹ Die Führungskraft sieht sich in der Vaterrolle, verpflichtet mit seinen Mitarbeitern fürsorglich umzugehen und bemüht sich, gütig zu sein. Während der Patriarch Fürsorge und Treue weitergibt, erhofft sich dieser als Gegenleistung Loyalität, Gehorsamkeit und Dankbarkeit. Die Entscheidungen werden alleine und ohne Einschränkungen von der Führungskraft getroffen. Nachdem entschieden wurde, wird versucht, die Mitarbeiter zu überzeugen.¹¹² Die Fürsorgepflicht spiegelt sich oft in Angeboten, wie Werkswohnungen, Mitarbeiterkonditionen oder Kindergärten wider.¹¹³ Die Führungskraft hat auch für private Anliegen ein offenes Ohr.¹¹⁴

4.2.1.3 Partizipativer Führungsstil

Eine partizipative Führungskraft zeigt Probleme auf und lässt Mitarbeiter selbständig Ideen und Lösungsvorschläge einbringen. Die Entscheidung obliegt wieder bei der Führungskraft, dabei werden zusätzliche Informationen und Feedbacks akzeptiert.¹¹⁵ Die Miteinbeziehung von Mitarbeitern soll zur Partizipation führen.¹¹⁶ Und in weiterer Folge zu einer höheren Motivation, da die Meinungen der Mitarbeiter angehört werden.

¹⁰⁶ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 314 f. und Vgl. Stader (2003), S. 47 f.

¹⁰⁷ Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [26.06.2018] und Vgl. Hofert (2016), S. 43.

¹⁰⁸ Vgl. Hofert (2016), S. 43.

¹⁰⁹ Vgl. Stader (2003), S. 47 f.

¹¹⁰ Hofert (2016), S. 43.

¹¹¹ Vgl. Stader (2003), S. 46 f.

¹¹² Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 315, Vgl. Stader (2003), S. 46 f. und Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [26.06.2018].

¹¹³ Vgl. Stader (2003), S. 46 f.

¹¹⁴ Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [26.06.2018].

¹¹⁵ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 315 und Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [26.06.2018].

¹¹⁶ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. e), Onlinequelle [26.06.2018].

4.2.1.4 Demokratisch/kooperativer Führungsstil

Die demokratische oder auch kooperative Führungsweise zeichnet sich durch die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungs- und Lösungsfindungsprozess aus. Für die Problemlösung arbeitet die Führungskraft gemeinsam mit den Untergebenen an Ideen und der Umsetzung. Die Position der Führungskraft verschwindet. Dabei übernimmt diese eher die Rolle des Moderators und gibt die Grenzen vor. Es werden große Aufgabenpakete delegiert, wodurch eine Eigenkontrolle entstehen soll. Die Miteinbeziehung der Mitarbeiter bei Entscheidungen bringt Transparenz und Motivation ins Team. Der hohe soziale Bezug und die hohe persönliche Wertschätzung führen zu einem höheren Ideenreichtum bei den Ergebnissen. Die Gruppe ist entspannter und freundlicher, wodurch auch die Leistung bei Abwesenheit der Führungsperson gleich bleibt. Hohe Kreativität sowie eine geringe Fluktuation repräsentieren einige Vorteile, die durch die kooperative Umgangsweise entstehen.¹¹⁷

4.2.1.5 Laissez-faire Führungsstil

Die laissez-faire Führung lässt Freiräume und definiert keine Strukturen. Führungskräfte entscheiden so gut wie nie. Die Selbstorganisation der Mitarbeiter steht im Vordergrund. Die oft auftretende Desorientierung von Mitarbeitern ergibt schlechte Leistungsergebnisse.¹¹⁸ „Irgendeine Führung ist besser als gar keine Führung.“¹¹⁹

4.2.2 Entscheidungsmanagement

Entscheiden ist eine klare Tätigkeit einer Führungskraft. Lange Entscheidungsprozesse können nicht nur viel Geld kosten, sondern auch der Konkurrenz einen Vorteil verschaffen. Entscheidungen sind oft keine „Ja“ oder „Nein“ – Situationen. Dadurch scheint es für Mitarbeiter meist als würden Führungskräfte willkürlich Entscheidungen treffen. Um diese Dinge zu vermeiden, ist es notwendig Mitarbeiter teilweise bis ganz in die Entscheidungen einzubinden.¹²⁰

Tannenbaum und Schmidt gehen davon aus, dass der Charakter der Führungskraft, die Kompetenzen der Mitarbeiter und die situativen Rahmenbedingungen ausschlaggebend für die Wahl des geeigneten Führungsstils sind. Zusätzlich darf man keine klaren Grenzen zwischen den Stilen ziehen, da Flexibilität der Schlüssel eines erfolgreichen Führungsstils sei.¹²¹ In der nachfolgenden Abbildung (Abb. 15) werden die unterschiedlichen Führungsstile mit den Entscheidungsspielräumen gegenübergestellt.

¹¹⁷ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 315, Vgl. Stader (2003), S. 48, Vgl. Hofert (2016), S. 43 und Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [26.06.2018]

¹¹⁸ Vgl. Stader (2003), S. 48 und Vgl. Hofert (2016), S. 43.

¹¹⁹ Hofert (2016), S. 43.

¹²⁰ Vgl. Stader (2003), S. 69 f.

¹²¹ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 315.

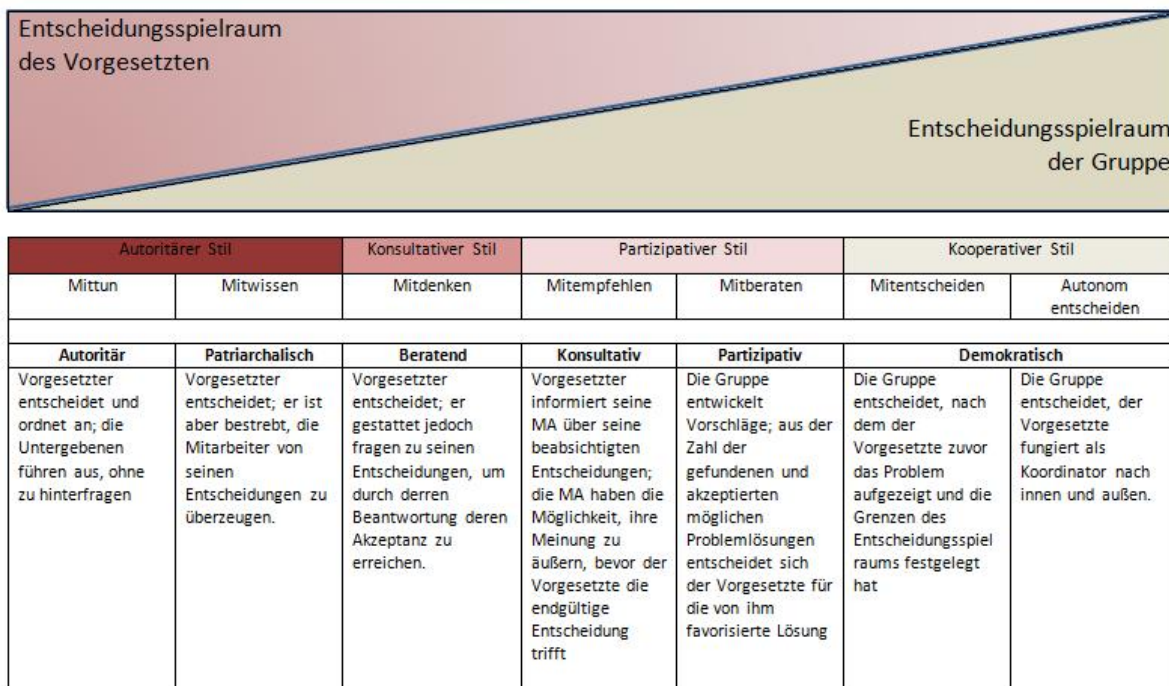


Abb. 15: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum-Schmidt, Quelle: leadion.de, Onlinequelle [25.06.2018].

4.2.3 Situatives Führen

Unter situativem Führen wird verstanden, Mitarbeiter je nach ihrem Reifegrad zu führen.¹²² Damit Mitarbeiter ihr volles Potential und Engagement ausschöpfen können, sollten Führungskräfte die Mitarbeiter je nach Kompetenzen einsetzen. Eine Führungskraft ist erfolgreich, wenn die Mitarbeiter eigenständig und verantwortungsbewusst arbeiten. Damit eine Person situativ führen kann, muss diese in die Rolle des Diagnostikers und des Coaches schlüpfen. Der Diagnostiker beobachtet seine Mitarbeiter und schätzt deren Reifegrad ein. Der Coach hingegen fördert und setzt die Mitarbeiter optimal nach den Ergebnissen ein.¹²³

Die Idee hinter der situativen Führung ist, dass jeder Mitarbeiter einen anderen Führungsstil benötigt, um all seine Potentiale zu nutzen. Dabei ist es die Kunst diesen Stil zu finden. Für Führungskräfte ist es oft schwierig, sich in unterschiedlichen Führungsstilen wiederzufinden. Es kann dadurch zu nicht authentischen Verhaltensweisen der Führungskraft kommen.

Hersey und Blanchard beschreiben in einer Matrix mit den Achsen der Aufgabenorientierung und der Mitarbeiterorientierung vier Arten der möglichen Führung. Der Führungsstil der *Unterweisung (Dirigieren)* lässt sich mit dem autoritären Führungsstil, bei dem die Führungskräfte alle Entscheidungen alleine treffen, vergleichen. Die Führenden geben klare Anweisungen und kontrollieren konsequent jeden einzelnen Schritt. Der aufgabenorientierte Führungsstil soll den Mitarbeiter anhalten eigene Erfahrungen zu machen. Dieser wird dabei intensiv durch die Führungskraft betreut. Bei der zweiten Stufe, *Verkauf (Trainieren)* genannt, wird der Mitarbeiter noch immer intensiv unterstützt. Die Entscheidungen trifft

¹²² Vgl. personal-wissen.net (Hrsg.), Onlinequelle [25.06.2018].

¹²³ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 320 und Vgl. Stader (2003), S. 53.

alleine die Führungskraft, aber sie versucht, diese zu erklären. Mit einer positiven zwischenmenschlichen Beziehung wird versucht, dem Mitarbeiter die Aufgaben zu „verkaufen“. Die dritte Ebene wird als *Beteiligung (Unterstützen)* bezeichnet. Diese ist vergleichbar mit dem kooperativen Führungsstil, bei dem die Führungskraft und der Mitarbeiter gemeinsam an Lösungen und an der Entscheidung arbeiten. Der Vorgesetzte gibt dabei das Problem vor und zeichnet sich mit einer hohen Unterstützungswilligkeit aus. Im Mittelpunkt dieser Methode befindet sich die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Die *Delegation (Delegieren)* ist die letzte mögliche Führungsweise. Dabei delegiert die Führungskraft die Arbeiten direkt an den Mitarbeiter weiter und gibt beinahe seine Führungsposition auf. Die Mitarbeiter können mehrere Tage ohne Unterstützung arbeiten und müssen nur gelegentlich kontrolliert werden.¹²⁴

Damit die Mitarbeiter den richtigen Führungsstilen zugeordnet werden können, wurden von Hersey und Blanchard vier Reifegrade definiert. Für die Definition des Reifegrades werden zwei Aspekte berücksichtigt. Die *Funktionsreife* stellt das Wissen und die Erfahrungen des Mitarbeiters da. Die *psychologische Reife* beschreibt die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein, die ein Mitarbeiter zur Erfüllung einer Aufgabe mitbringen muss. Stader beschreibt diese zwei Indikatoren auch als „Fähigkeit“ und „Willigkeit“. Die zwei Reifefaktoren müssen dabei nicht immer gleich hoch sein und auch je nach Aufgabe kann der Reifegrad variieren. Hersey und Blanchard haben aus diesem Grund vier Kategorien beschrieben. Je nach Reifegrad lassen sich, wie in der Abbildung (Abb. 16) gezeigt, die Mitarbeiter in die aufgaben- und personenorientierungs-Matrix eingliedern.¹²⁵

- *R1 (niedrige Reife)*: „Der Mitarbeiter weist eine geringe Funktionsreife und eine geringe psychologische Reife auf. Wichtige Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen und Motivation zur Erfüllung der Aufgabe fehlen.“¹²⁶
- *R2 (geringe bis mäßige Reife)*: „Dem Mitarbeiter fehlt die Funktionsreife; die psychologische Reife, das heißt die Motivation, ist jedoch vorhanden.“¹²⁷
- *R3 (mäßige bis hohe Reife)*: „Funktionsreife, also Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen, ist vorhanden; die psychologische Reife fehlt jedoch.“¹²⁸
- *R4 (hohe Reife)*: „Der Mitarbeiter verfügt in Bezug auf die betrachtete Aufgabe sowohl über eine hohe Funktionsreife als auch eine hohe psychologische Reife.“¹²⁹

¹²⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 323 f. und Vgl. Stader (2003), S. 54 f.

¹²⁵ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 324. und Vgl. Stader (2003), S. 57.

¹²⁶ Hungenberg/Wulf (2015), S. 324.

¹²⁷ Hungenberg/Wulf (2015), S. 324.

¹²⁸ Hungenberg/Wulf (2015), S. 324.

¹²⁹ Hungenberg/Wulf (2015), S. 324.

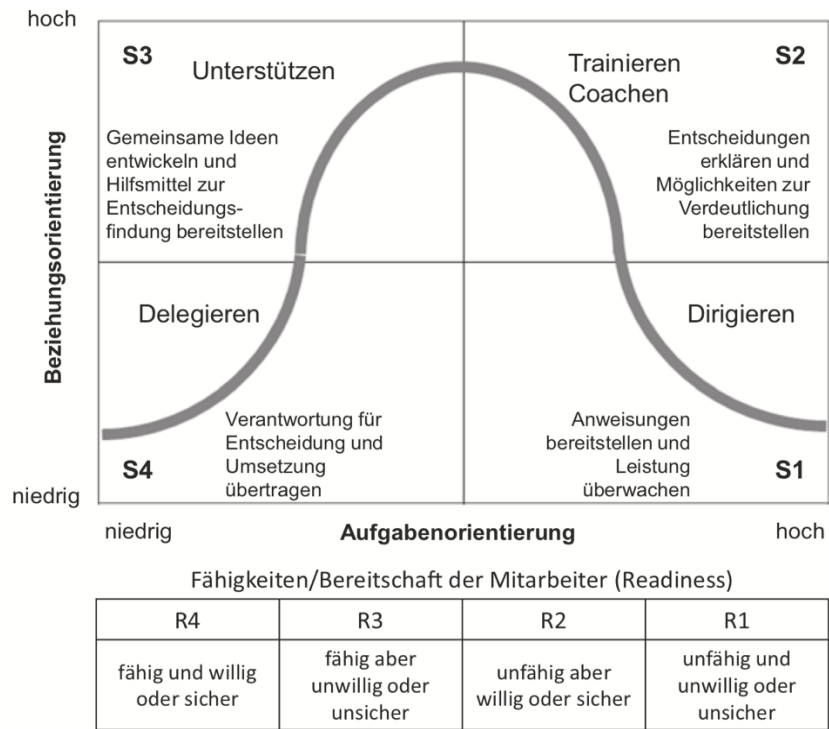


Abb. 16: Matrix von Hersey und Blanchard für situatives führen, Quelle: Berger (2017), S. 34.

4.3 Begriffsdefinition für Innovation Leadership

4.3.1 Begriff Innovation

Für den Begriff Innovation gibt es eine Vielzahl an Definitionen wie:

- „An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption“¹³⁰
- „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ›merklich‹ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“¹³¹
- „Kreativität ist der Denkprozess, der uns hilft, Ideen hervorzubringen. Innovation ist die praktische Anwendung solcher Ideen, um die Ziele des Unternehmens wirksamer zu erreichen.“¹³²

Der Begriff „Innovation“ ist in den letzten Jahren immer mehr als Modewort verwendet worden, um Aufmerksamkeit zu generieren. Was ist jetzt aber eine Innovation? Damit eine Innovation entstehen kann, benötigt es eine Invention, die Vorstufe einer Innovation.¹³³ Eine *Invention* ist die „...erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung“¹³⁴. Vahs und Brem definieren eine Invention über „...die erstmalige Umsetzung einer neuen Idee“¹³⁵. Inventionen können geplant und ungeplant entstehen. Eine *Idee* ist „...ein strukturiert gefasster Gedanke“¹³⁶. Diese Gedanken können zufällig aber auch durch die Anwendungen verschiedener Kreativitätsmethoden aufkommen. Für Schumpeter sind Inventionen Erfindungen. „As long as [innovations] are not carried into practice, inventions are economically irrelevant“¹³⁷.

In der Literatur lassen sich Innovationen im engeren und im weiteren Sinn unterscheiden. *Innovationen im engeren Sinn* sind jene, die erfolgreich in den Markt eingeführt werden. *Innovationen im weiteren Sinn* hingegen sind jene, die sich auch am Markt für längere Zeit bewähren. Innovationen müssen vier relevante Merkmale aufweisen, damit diese auch als Innovationen anerkannt werden.¹³⁸ Der *Neuheitsgrad* bezeichnet Problemlösungen, die über die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse hinausgehen. Neben dem Neuheitsgrad muss eine Unsicherheit gegeben sein. Eine *Unsicherheit* beschreibt eine Situation, in der es keine Erfahrungen hinsichtlich Objektivität und Subjektivität gibt. Die Überschaubarkeit der Problemstrukturen wird als *Komplexität* benannt. Die Komplexität sowie auch der Konfliktgehalt sind zwei der vier Innovationsmerkmale.¹³⁹ Als *Konfliktgehalt* wird „...das Vorhandensein verschiedener unvereinbarer Zustände von Objekten beziehungsweise Handlungstendenzen bei

¹³⁰ Vahs/Brem (2014), S. 20, zitiert nach: Roger (1983), S. 11.

¹³¹ Vahs/Brem (2014), S. 21, zitiert nach: Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

¹³² Vahs/Brem (2014), S. 20, zitiert nach: Majaro (1993), S. 6.

¹³³ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 21 und Strebel (Hrsg.) (2003), S. 19.

¹³⁴ Strebel (Hrsg.) (2003), S. 19, zitiert nach: Pleschak/Sabisch (1996), S.6.

¹³⁵ Vahs/Brem (2014), S. 21.

¹³⁶ Vahs/Brem (2014), S. 21.

¹³⁷ Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 22.

¹³⁸ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 21.

¹³⁹ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 31 ff. und Vgl. Strebel (2003), S. 29 ff.

Personen“¹⁴⁰ verstanden. In der nachfolgenden Abbildung (Abb. 17) wurden die vier Merkmale von Innovationen in einer Beziehungsmatrix in Relation gestellt.

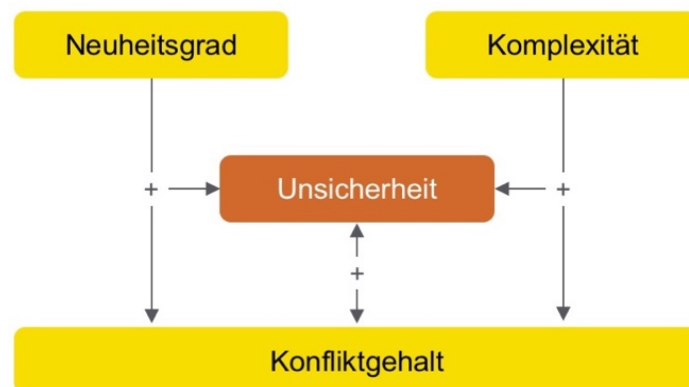


Abb. 17: Beziehungsmatrix der Innovationsmerkmale, Quelle: Thom (1980), S. 391.

Innovationen lassen sich in Innovationsarten untergliedern. Die bekannteste Art ist die *Produktinnovation*. Dazu gehören nicht nur „Produkte“, sondern auch Dienstleistungs- und Serviceinnovationen. Diese Innovationsart zielt drauf ab, Kundenbedürfnisse auf eine neuartige Art zu befriedigen, um dadurch eine hohe Absatzzahl am Markt und in weiterer Folge einen hohen Betriebserfolg zu erreichen. *Prozess-, oder auch Verfahrensinnovationen* genannt, revolutionieren hingegen bestehende Prozesse. Unternehmen können daher teilweise effizienter und effektiver arbeiten, aber auch neue Verfahren können entstehen. Eine weitere Innovationsart sind *Sozialinnovationen*, welche soziale Ziele neuartig erfüllen. Dabei werden beispielsweise die Arbeitszufriedenheit oder die Arbeitsplatzsicherheit erhöht. Organisatorische Innovationen verbessern die Aufbau- und Ablaufstrukturen von Unternehmen und werden als *Strukturinnovationen* betitelt. Auch im Marketing werden *Marketinginnovationen*, die noch nie da gewesene Marketing- und Verkaufsmethoden verwenden, entwickelt. Die letzte Innovationsart ist die *Geschäftsmodellinnovation*. Diese Innovationen zielen darauf ab, möglichst hohen Kundennutzen auf eine neue Art und Weise zu schaffen, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil einbringt.¹⁴¹

Für Innovation gibt es zwei Auslöser. Der „*Demand Pull*“, oder besser bekannt als „*Market Pull*“, entsteht, wenn es klare Kundenbedürfnisse oder -wünsche gibt und daraufhin ein Produkt oder ähnliches entwickelt wird. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist sehr hoch, da die Innovationen direkt an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. Revolutionäre Innovationen ergeben sich meist aber durch den zweiten Auslöser, dem „*Technology Push*“. Der Anstoß zu solchen Innovationen findet durch den technischen Fortschritt statt. Mit den Erkenntnissen aus der Grundlagenforschung wird versucht Anwendungsgebiete für die neuen Erkenntnisse zu finden. Die sogenannten Push-Innovationen stoßen oft auf Hindernisse und Rückschläge, da es passieren kann, dass der Markt noch nicht bereit für solche Lösungen ist.¹⁴²

¹⁴⁰ Vahs/Brem (2014), S. 35.

¹⁴¹ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 52 ff. und Vgl. Strebel (2003), S. 35 f.

¹⁴² Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 63 und Vgl. Strebel (2003), S. 39.

Der Innovationsgrad von Innovationen kann ebenfalls bestimmt werden. Unterschieden werden inkrementelle, progressive, radikale und disruptive Innovationen.

- *Inkrementelle Innovationen:* Unter inkrementellen Innovationen sind kontinuierliche Anpassungen anhand von neuen Kundenbedürfnissen zu verstehen. Der Neuheitsgrad und die dazugehörige Unsicherheit sind relativ gering, da man sich auf gewohntem Territorium befindet. Solche Innovationen werden meist verwendet, um den Lebenszyklus der Produkte zu verlängern. Ein Beispiel für eine inkrementelle Innovation wäre eine neue Rezeptur von Coca-Cola.¹⁴³
- *Progressive Innovationen:* Progressive Innovationen sind die Vorstufe von radikalen Innovationen. Die Unternehmen können auf bestehende Erfahrungen und Erkenntnisse aufbauen und dadurch das Risiko besser einschätzen. Ein Beispiel für eine progressive Innovation wäre, wenn der Roboterhersteller KUKA einen Robocoaster bauen würde. Dabei verlässt KUKA zwar deren Kernmarkt, aber sie können auf genügend Know-How zurückgreifen.¹⁴⁴
- *Radikale Innovationen:* Radikale Innovationen bedeuten ein hohes Risiko für Unternehmen, da diese keine Kenntnisse in der Herstellung, dem Markt, den Rohstoffen oder ähnlichem besitzen. Die Unternehmen müssen bei solchen Innovationen oft neue Branchen und Geschäftsmodelle erschließen.¹⁴⁵ Ein Beispiel für eine radikale Innovation ist die Erfindung des iPhones, welche einen komplett neuen Markt entstehen ließ.¹⁴⁶
- *Disruptive Innovationen:* Disruptive Innovationen verändern nicht nur den Markt, sondern auch das Unternehmen muss sich grundlegend verwandeln. Extrem hohes Risiko, quasi nicht planbar und benötigte Investitionen, die ein Unternehmen alleine nicht bewältigen können, zeichnen diese Innovationsklasse aus.¹⁴⁷ Ein Beispiel einer disruptiven Innovation, welche die komplette Fertigungsbranche revolutionierte, ist der 3D-Drucker. Noch nie konnten Bauteile so einfach und flexibel gefertigt werden, wodurch sich ganze Branchenstrukturen erneuern.¹⁴⁸

¹⁴³ Vgl. Lercher (2017), S. 36.

¹⁴⁴ Vgl. Lercher (2017), S. 37.

¹⁴⁵ Vgl. Lercher (2017), S. 38.

¹⁴⁶ Vgl. Dr. Herhard Pramhaus F&E KG (Hrsg.), Onlinequelle [07.09.2018].

¹⁴⁷ Vgl. Lercher (2017), S. 39.

¹⁴⁸ Vgl. b-wise GmbH (Hrsg.), Onlinequelle [07.09.2018].

4.3.2 Bedeutung von Innovationen für Unternehmen

Die immer schneller werdenden Märkte und die vorantreibende Globalisierung erhöhen den Wettbewerbsdruck enorm. Zeit und Wissen wird zu einem entscheidenden Wirtschaftsfaktor. Innovationen werden benötigt, um den Unternehmenserfolg mittel- bis langfristig zu sichern. Die Gewinner des schnellen Tempos, sind jene Unternehmen, die sich rasch und flexibel an die neuen Anforderungen anpassen. Innovationen zu generieren und diese erfolgreich am Markt zu etablieren, ist der Schlüssel zum Erfolg. Nur die Unternehmen, die immer wieder Innovationen hervorbringen und deren Prozesse verbessern, werden überleben können.¹⁴⁹

„Kümmern Sie sich in guten Zeiten um Innovationen, dann bleiben Ihnen schlechte Zeiten erspart.“¹⁵⁰ Dieses Zitat beschreibt den Gedankengang von Schumpeter. Er ist der Meinung, dass man als Unternehmen niemals mit den aktuellen Erfolgen zufrieden sein darf. Die „schöpferische Zerstörung“ beschreibt das in Frage stellen des laufenden Geschäfts. Die Erfolgsträgheit von Unternehmen verhindert das Kreieren von neuen Innovationen, denn Innovationen bringen in der Entstehungsphase Leistungsverluste mit sich.¹⁵¹ Daraus lässt sich ableiten, dass man sich als Unternehmen besser selbst „zerstört“, als sich von der Konkurrenz ausschalten zu lassen. Mit der Zerstörung ist die Ablösung eines neuen Produkts gemeint, welches mein eigenes aktuelles Produkt ersetzt. Mit diesem Vorgang sollte man der Konkurrenz zuvorkommen, bevor diese ein besseres neueres Produkt auf den Markt etablieren, welches ein aktuelles Produkt ablösen könnte.

Die Lebenszyklen und die damit verbundenen Innovationszyklen von Produkten haben sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verkürzt. Die Dimensionen von Innovationen haben sich ebenfalls von einer makro- zu einer mikroökonomischen Ebene geändert.¹⁵²

„Klagen Sie nicht über die Schärfe des Wettbewerbs, sondern schaffen Sie sich durch Innovationen die entscheidenden Marktvorteile.“¹⁵³ Mit einer Innovation erhält man als Unternehmen eine kurzzeitige Monopolstellung am Markt.¹⁵⁴ Mit dieser Monopolstellung lassen sich höhere Gewinn- und Kapitalrenditen von innovativen, im Gegensatz zu weniger innovativen, Unternehmen erklären.¹⁵⁵ Vorbildliche innovative Unternehmen haben oftmals mehrere erfolgreiche Produkte am Markt und erzielen eine wesentlich geringere Produktflopote. Durchschnittliche Unternehmen verschwenden, laut Wahren, zu viel Zeit mit Controlling und Korrespondenzen, anstatt diese sinnvoll in die Entwicklung von Innovation zu investieren.¹⁵⁶

¹⁴⁹ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 8 ff. und Vgl. Stern/Jaberg (2007), S. 3.

¹⁵⁰ Stern/Jaberg (2007), S. 4.

¹⁵¹ Vgl. Stern/Jaberg (2007), S. 4.

¹⁵² Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 9.

¹⁵³ Stern/Jaberg (2007), S. 4.

¹⁵⁴ Vgl. Stern/Jaberg (2007), S. 4.

¹⁵⁵ Vgl. Stern/Jaberg (2007), S. 4 und Vgl. Wahren (2004), S. 7.

¹⁵⁶ Vgl. Wahren (2004), S. 7.

4.4 Grundlagen Innovation Leadership

Innovation Leadership lässt sich in zwei Komponenten unterteilen. Die erste Komponente ist der innovative Ansatz für Führung. „This means to bring new thinking and different actions to how you lead, manage, and go about your work.“¹⁵⁷ Führungskräfte sollen also den Innovationsgedanken verinnerlicht haben und diesen zu deren Mitarbeiter und Tätigkeiten weiter transportieren. Die zweite Komponente ist das „*Leadership for innovations*“, wobei ein innovationsförderndes Klima geschaffen werden soll. Eine Innovationskultur soll dabei Mitarbeiter motivieren, trotz begrenzter Ressourcen, an innovativen Lösungen zu arbeiten.¹⁵⁸

Führen ist das dynamische Interagieren zwischen dem Führenden und dem Geführten. Damit der Führende innovatives Handeln unterstützen kann, muss ein gemeinsamer Grundkontext zu Innovationen definiert sein. Dies geschieht über die Unternehmenskultur und dem kollektiven Führungsverständnis. Führungskräfte sind verantwortlich, neue Ideen und Visionen, neben den etablierten Praktiken, in der Organisation zu etablieren, damit eine innovationsfördernde Lernumgebung entsteht. Der transparente Umgang mit Innovationen und deren Entwicklungen soll eine Innovationskultur im Unternehmen prägen. Die entstandene Innovationskultur erhöht das Selbstverständnis in Bezug auf Innovation bei den Führenden und Geführten, wodurch eine innovationsfördernde Führungs- und Personalentwicklung entsteht. Führungskräfte können aufgrund der Komplexität der sozialen Systeme in einem Unternehmen die Ergebnisse nicht direkt beeinflussen. Sie müssen die Rahmenbedingungen durch Regeln und Ressourcen so steuern, dass die Bereitschaft und die Fähigkeiten für Neues vorhanden sind. Die Führenden müssen die Strukturen der Handlungen auf Innovationen auslegen, dies geschieht mittels einer ausgeprägten Kultur. Die Innovationskultur soll die Freiheit und Selbstverantwortung fördern, um eine innovationsfördernde Umgebung zu schaffen. Zusätzlich sind die Interaktionen zwischen den einzelnen Personen entscheidend, da dort Innovationsimpulse gesetzt werden können.¹⁵⁹

Die Kunst des Innovation Leaderships ist es, die richtige Balance zwischen einer öffnenden und schließenden Führung zu finden. Die *öffnende Führung* fördert Kreativität und motiviert Mitarbeiter Problemlösungen außerhalb des gewohnten Umfeldes zu entwickeln. Die *schließende Führung* hingegen versucht die Varianten zu vermindern und verlangt eine effizientere Arbeitsweise der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten beide Führungsweisen verwenden, da entweder die Reaktionsfähigkeit oder die Ergebnisse nicht auf den Punkt gebracht werden.¹⁶⁰

Dies wird durch folgende Aussage bestätigt: „Eine innovationsfördernde Führung muss beide Welten – Öffnung und Schließung bzw. Flexibilität und Stabilität – vereinen.“¹⁶¹

¹⁵⁷ Center for Creative Leadership (Hrsg.) (2014), S. 5.

¹⁵⁸ Vgl. Center for Creative Leadership (Hrsg.) (2014), S. 5.

¹⁵⁹ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 61 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 66 f.

¹⁶¹ Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 67.



Abb. 18: Balanceakt zwischen öffnender und schließender Führung, Quelle: Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 67.

Führungskräfte, die mit dem Kontext Innovation zu tun haben, müssen es ebenfalls verstehen, mit widersprüchlichen Anforderungen, umzugehen. Innovationen leben durch Spannungsfelder, die durch Kompromisse neue Dinge entstehen lassen. Ein gutes Beispiel sind die Spannungen in einem Innovationsteam. In solchen Teams werden bewusst unterschiedliche Charaktere eingebaut, wodurch ein kreatives Spannungsfeld entstehen soll.¹⁶²

„Innovation Leadership sorgt für die Unterstützung kultureller, kommunikativer und beziehungsorientierter Faktoren, die Abweichungen und Delimitation anerkennen und die Annahmewahrscheinlichkeit der Selektion von Variation erhöhen.“¹⁶³ Die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf äußere Unternehmenseinflüsse gehört zu den zentralen Aufgaben eines Innovation-Leaders. Die Freiräume und der weite Blick in die Zukunft sind notwendig, aber auch das strukturierte und vorhersehbare Arbeiten an Innovationen ist zu berücksichtigen. Mit dem Innovationsmanagement und den einhergehenden Methoden- und Fachkompetenzen wird routiniert an Verbesserungsmöglichkeiten gearbeitet. Durch die definierten Prozesse werden aber radikale und nachhaltige Innovationen so gut wie ausgeschlossen. Mit dem Innovation Leadership Prinzip werden zusätzlich alle Mitarbeiter, auch jene, die nicht mit dem Innovationsmanagement arbeiten, ermutigt innovativ zu denken.¹⁶⁴

¹⁶² Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 67 ff.

¹⁶³ Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 71.

¹⁶⁴ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 71 ff.

Als Übersicht eine Gegenüberstellung von Innovation Leadership zu Innovationen Management.

| Innovation Leadership | Innovation Management |
|---|--|
| Langfristige Innovationsziel, basierend auf Innovationsinhalten und -strategien | Kurzfristige Innovationsziele, basierend auf Innovationstaktiken |
| Strategische Ausrichtung (Fokus auf interne und externe Prozesse), Entwicklung und Erhaltung interner Netzwerke, Einbindung von externen Netzwerkpartnern | Operative und umsetzorientierte Ausrichtung (Fokus auf interne Prozesse) |
| Innovationserfolg basiert auf langfristig ausgerichteten Innovationsprojekten, Lernen und Wissensentwicklung | Innovationserfolg basiert auf Kostenersparnis, Zeitersparnis, Produkterfolg |
| Parallele Förderung inkrementeller und radikaler Innovation sowie Geschäftsmodell-Innovation | Förderung kleiner und kurzfristiger Entwicklungsschritte, die durch inkrementelle Innovation erreicht werden |
| Erhalt der Resonanzfähigkeit und Führung eines Portfolios an verschiedenen Innovationsinitiativen | Konzentration auf ein ausgewähltes Innovationsprojekt |
| Fokus auf angemessene Innovationsgeschwindigkeit, um die strategischen Innovationsziele zu erreichen | Fokus auf Erhöhung des Innovationstempos (Time-to-Market) |
| Auseinandersetzung mit Paradoxien, Unsicherheit und Komplexität | Auseinandersetzung mit sicheren und stabilen Abläufen |
| Sinnvoll intervenieren: Wichtig sind Freiheit und Selbstverantwortung und die Förderung von Selbstbeobachtungs- und Reflexionsmöglichkeiten | Prozesse und Projekte anleiten, verwalten und Erfolgskennzahlen kontrollieren |
| Kooperative Partnerschaft mit Mitarbeitenden | Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden |

Tab. 5: Gegenüberstellung von Innovation Leadership zu Innovation Management, Quelle: Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 72 (leicht modifiziert).

4.4.1 Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil zielt auf eine „Transformation“ des Mitarbeiters ab. Der Mitarbeiter soll die Unternehmensziele zu seinen eigenen machen. Die Führungskraft nutzt dabei einen psychologischen Beeinflussungsprozess, wie etwa das „Coaching“ oder „Mentoring“.¹⁶⁵ Aber vor allem muss eine Führungskraft als Vorbild tätig sein und die Fähigkeit besitzen, Visionen zu vermitteln. Die transformationale Führung zeigt sich eher als eine Art Leitbild als ein direkter Führungsstil.¹⁶⁶ Die Mitarbeiter werden von der Führungskraft „begeistert“ und „mitgerissen“ um die Visionen zu erreichen.¹⁶⁷ Durch ein „Empowerment“ der Führungskräfte sollen Mitarbeiter aktiv mitarbeiten. Die Führungskräfte stellen die

¹⁶⁵ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 74.

¹⁶⁶ Vgl. Hofert (2016), S. 46.

¹⁶⁷ Vgl. Berger (2018), S. 48.

unterstützende Kraft dar und inspirieren die Geführten.¹⁶⁸ In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 6) werden die vier Komponenten der transformationalen Führung dokumentiert.

| Charisma | Inspiration und Motivation | Intellektuelle Stimulation | Individualisierte Fürsorge |
|----------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Enthusiasmus vermitteln | Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen | Etablierte Denkmuster aufbrechen | Mitarbeiter individuell beachten |
| Als Identifikationsperson wirken | Über eine fesselnde Vision/Mission motivieren | Neue Einsichten vermitteln | Mitarbeiter individuell führen und fördern |
| Integer handeln | | | |

Tab. 6: Die vier Komponenten der transformationalen Führung, Quelle: Berger (2018), S. 35 (leicht modifiziert).

„Tatsache ist: Die transformationale Führung versucht Eigenschaften zu integrieren, die nur selten in einer Person vereinigt sind.“¹⁶⁹ Führungskräfte müssen es schaffen, den Geführten Vertrauen entgegen zu bringen. Eine Führungskraft alleine kann nur schwer bis gar nicht alle vier Komponenten der transformationalen Führung übernehmen. Viel besser wäre es, wenn diese auf Zuständige aufgeteilt werden würden. Die Unternehmensführung oder das Top-Management sollte sich mit dem „Charisma“ und der „Inspiration und Motivation“ beschäftigen. Die Teams, die sich hingegen selbst führen, beziehungsweise die Projekt-Führungskräfte, sollten sich auf die „intellektuelle Stimulation“ und die „individualisierte Fürsorge“ konzentrieren. Dadurch würden die Kernkompetenzen der einzelnen Führungsebenen ausgenutzt werden, da sich das Top-Management mit strategischen Dingen beschäftigen kann und sich die Projekt-Führungskraft auf den Menschen konzentrieren kann.¹⁷⁰

Der transformationale Führungsstil inspiriert Mitarbeiter intrinsisch, aber hat auch Schwachstellen. Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter entwickelt sich nicht, da die Führungskraft permanent die Richtung vorgibt. Außerdem wird es schwieriger der Vorbildfunktion nachzugehen, da diese Aufgabe immer facettenreicher wird. Der Nachfolger der transformationalen Führungskraft hat quasi keine Chance die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen, da der Vorgänger das Unternehmen mehr oder minder von sich abhängig gemacht hat.¹⁷¹

4.4.2 Delegativ-partizipative Führung

Im Mittelpunkt der delegativ-partizipativen Führung steht das Empowerment, was so viel wie die Übertragung von Entscheidungsmacht bedeutet. Der Mitarbeiter bekommt einen größeren Handlungsspielraum und wird dadurch kreativer und innovativer. Bei der partizipativen Führung (Kapitel 4.2.1.3) beteiligt der Führende die Geführten während der Entscheidungsfindung. Die delegativ-partizipative Führung zeichnet sich durch die „Delegation“ von Aufgabenpaketen aus, wodurch die Mitarbeiter einen besseren Einblick auf die Unternehmensaspekte bekommen. Die Mitarbeiter erhalten zusätzlichen Freiraum für Experimente, damit sich diese neue Erfahrungen aneignen können. Die hohe

¹⁶⁸ Vgl. Berger (2018), S. 35.

¹⁶⁹ Hofert (2016), S. 47.

¹⁷⁰ Vgl. Hofert (2016), S. 47 f.

¹⁷¹ Vgl. Berger (2018), S. 36.

Identifikation mit dem Unternehmen erzeugt einen zusätzlichen Kreativitäts- und Motivationsschub, mit dem neue vielversprechende Ideen entstehen können. Dabei ist aber auch Vorsicht geboten, da der „Öffnungsprozess“ gewisse Risiken birgt. Besitzt der Mitarbeiter zu viel Macht und Entscheidungsspielräume, kann es passieren, dass dies zu einer negativen Innovativität führt. Die Balance zwischen dem „Öffnen“ und dem „Schließen“ muss von Führungskräften genau ausbalanciert werden, andernfalls ist die delegativ-partizipative Führung ineffizient.¹⁷²

Empowerment erhöht die Eigeninitiative und die Innovationskraft der Mitarbeiter.¹⁷³ „Die Führungskraft muss Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter haben. Dies steigert das Selbstvertrauen der Geführten. Ferner ist es essenziell, dass die Führungskraft den Mitarbeitern ein gewisses Maß an Autonomie und Entscheidungsbefugnis zugesteht, damit sie ermutigt sind, selbst zu entscheiden, wie sie ihre Arbeit ausführen.“¹⁷⁴

4.4.3 Unternehmerische Führung

Die unternehmerische Führung zielt darauf ab, den Unternehmergeist der Mitarbeiter zu fördern. Unternehmen wollen nicht nur Innovationen hervorbringen, sondern diese auch in weiterer Folge weiterentwickeln. Der Unternehmergeist in den Mitarbeitern soll zu neuen Ideen führen. Als Beispiel werden Xbox und Kinect von Microsoft genannt. Beide Produkte wurden von Mitarbeitern im Geheimen neben dem Alltagsgeschäfts entwickelt und sind mittlerweile wichtige Bestandteile des Unternehmens.¹⁷⁵

Das unternehmerische Führungskonzept soll gezielt Innovationen innerhalb der Organisation fördern. Entscheidungsfreudigkeit, Innovativität und Umsetzungsorientierung sind Stichwörter die unternehmerisch handelnde und denkende Mitarbeiter beschreiben. Das Entrepreneurship-Modell innerhalb der Organisationsgrenzen kann von drei Standpunkten betrachtet werden. Der *strategische Blickwinkel* bezieht sich auf die Erreichung der Unternehmensziele von Wachstum und Wettbewerbsvorteil durch Innovationen. Der Umgang mit internen Innovationsprojekten, der Fehlertoleranz, die Kooperation zwischen Mitarbeiter und Management sowie einem angemessenen Anreizsystem charakterisieren den *organisatorischen Blickwinkel*. Der letzte *personenorientierte Blickwinkel* lässt sich in zwei Arten unterteilen.¹⁷⁶

Die erste Art des personenorientierten Blickwinkels ist der „*interne Mitunternehmer*“. Die Mitarbeiter versuchen sich selbst immer eigenständig zu managen und zu organisieren. Das proaktive Denken zielt auf die Weiterentwicklung und Verbesserung von Produkten, Prozessen und vielem mehr ab. Die Mitarbeiter beschäftigen sich dabei überdurchschnittlich viel mit Innovationstätigkeiten. Der Nachteil an dieser Art ist das oberflächliche inkrementelle Innovationsverständnis. Das Intrapreneurship-Konzept fokussiert sich hingegen auf radikale Innovationen und grundlegende Neuerungen. Der „*innerbetriebliche Unternehmer*“ zeichnet sich durch ein stark ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten und der

¹⁷² Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 79 ff.

¹⁷³ Vgl. Krause (Hrsg.) (2013), S. 253.

¹⁷⁴ Krause (Hrsg.) (2013), S. 254.

¹⁷⁵ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 81 f.

¹⁷⁶ Vgl. Schießl (2015), S.15 f.

charismatischen Umsetzung von Innovationen aus. Die Intrapreneure handeln wie innovative Unternehmer und entwickeln neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und so weiter, obwohl diese Festangestellte sind.¹⁷⁷

Folgende Aussagen fassen den Begriff Intrapreneurship zusammen und führen diesen teilweise noch weiter aus: „An intrapreneur is a corporate employee who introduces and manages an innovative project within the corporate environment, as if he or she were an independent entrepreneur.“¹⁷⁸

„Intrapreneurship ist ein Konzept zur Förderung unternehmerischen Verhaltens auf allen Ebenen einer bestehenden, großen Organisation, welches zum Ziel hat, Innovationen zu stimulieren und zu realisieren, sowie der sinnentleerten und neuerungsfeindlichen Atmosphäre am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Dabei beinhaltet das Intrapreneurship neben der Identifikation und Förderung der Intrapreneure, auch die Schaffung der entsprechenden innovationsfördernden Struktur, sowie die unternehmenskulturellen Voraussetzungen, deren es zur Realisation des Konzeptes bedarf.“¹⁷⁹

„Intrapreneurship ist Unternehmertum in etablierten Organisationen. Dies bedeutet, als Mitarbeiter einer Organisation in einem etablierten Organisationsumfeld unternehmerisch und intrinsisch motiviert auch gegen interne Widerstände zu agieren, um innovative Ideen in der Organisation umzusetzen.“¹⁸⁰

Das Interpreneurship fördert moderne wissbegierige Mitarbeiter, deren Eigeninitiative, der Kreativität und der Expertisen zu nutzen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Innovationen entstehen dadurch nicht nur im Produktbereich, sondern auch Dienstleistungen, Technologien, Strategien und Prozesse können sich entwickeln.¹⁸¹ Laut Literatur sind bestimmte Erfolgsfaktoren, wie eine unternehmerische Vision, eine innovationsfördernde Kultur, Know-How, eine starke Wettbewerbs-orientierung und individuelle Kompetenzen der Mitarbeiter, notwendig, um neue Ideen mittels dem Intrapreneurship zu entwickeln. In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 7) sind weitere Erfolgsfaktoren für eine unternehmerische Einstellung dokumentiert.¹⁸²

¹⁷⁷ Vgl. Schießl (2015), S.16 f.

¹⁷⁸ Knight (1987), S. 285.

¹⁷⁹ Bitzer (1991), S. 17.

¹⁸⁰ Schießl (2015), S. 18-19.

¹⁸¹ Vgl. Antoncic/Hisrich (2001), S. 498.

¹⁸² Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 83 f.

| Einflussfaktoren auf die unternehmerische Einstellung von Mitarbeitenden | |
|--|--|
| Wissen als Ressource | Gut ausgebildete Mitarbeitende und Expertenteams aus unterschiedlichen Funktionen erkennen leichter neue Chancen für das Unternehmen und nutzen diese Chancen eher. Dadurch fällt die Implementierung und Entwicklung von unternehmerischen Projekten leichter und erfolgreicher aus |
| Persönliche Netzwerke als Fähigkeit | Netzwerke und das soziale Kapital dienen als wichtige Quelle für Informationen, Ressourcen und soziale Unterstützung bei der Identifikation und Nutzung von Chancen |
| Erkennen von Chancen als Fähigkeit | Das Erkennen von Chancen ist eine zentrale, individuelle Fähigkeit von Intra- und Entrepreneuren und bildet die Basis für die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen, Märkte und den Wettbewerbsvorteil |

Tab. 7: Erfolgsfaktoren für eine unternehmerische Grundeinstellung, Quelle: Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 84 (leicht modifiziert).

Intrapreneure entwickeln gleich wie Entrepreneure aus Gelegenheiten gewinnbringende Ideen. Mitarbeiter mit einem hohen Fach- und Marktwissen sind für Unternehmen enorm wichtig, damit Ideen umsetzbar gemacht und Märkte besser eingeschätzt werden können. In produktionslastigen Unternehmen sind gerade Ingenieure jene die ein hohes Fachwissen und den Unternehmergeist mitbringen, um Innovationen hervorzubringen. Die Unterstützung des Top-Managements bei unternehmerischen Projekten ist sehr wichtig, vor allem bei Misserfolgen. Das Top-Management muss Ressourcen, wie Zeit, Raum und genügend Mitarbeiter für Projekte zur Verfügung stellen. Damit das unternehmerische Denken auf alle Mitarbeiter abfärbt, kommen Lernkonzepte wie „Mentoring“ oder „Coaching“ zum Einsatz. In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 8) werden die vier möglichen Dimensionen von Intrapreneurship genauer betrachtet.¹⁸³

| Die vier Dimensionen des Intrapreneurship | |
|---|--|
| New Business Venture | Die Gründung von neuen Geschäftszweigen innerhalb des Unternehmens, der Einstieg in neue Märkte etc. |
| Innovativität | Die Fähigkeit, neue Produkt-, Technologie-, und Dienstleistungsinnovationen zu generieren, insbesondere im Hinblick auf technologische Marktführerschaft |
| Selbsterneuerung | Die Transformation der Organisation, d.h. Reformulierung von Strategien, organisationale Veränderung und Reorganisation |
| Proaktivität | Das Bestreben des Topmanagements, die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen, d.h. Initiative, Risikobereitschaft, eine wettbewerbsstärkende Aggressivität und eine gewisse Kühnheit |

Tab. 8: Die vier möglichen Dimensionen des Intrapreneurships, Quelle: Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 83 (leicht modifiziert).

¹⁸³ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 84 f.

Wie auch bei allen anderen Innovation Leadership Führungsmodellen ist es notwendig die richtige Balance zu finden. Die Richtung muss für die Mitarbeiter klar definiert sein, damit diese effektiv innovieren. Der Freiraum schaffende innovative Ansatz muss mit definiertem, beständigem Handeln ausbalanciert werden.¹⁸⁴ „Intrapreneurship heißt also auch: die Risikobereitschaft im Unternehmen richtig zu dosieren und die Organisation mit unternehmerischen Initiativen nicht zu überfordern.“¹⁸⁵

4.5 Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Führung

Ausschlaggebend für einen Innovationserfolg ist das Zusammenspiel vieler einzelner Faktoren. Aspekte wie die Einbindung des Wissens und der Kompetenzen von Mitarbeitern, eine offene Kommunikation oder eine klar definierte Innovationsstrategie sind nur ein kleiner Auszug der notwendigen Blickwinkel. Besonders das innovationsfördernde Führungsverhalten und die dadurch entstehende Unternehmenskultur sind hervorzuheben.¹⁸⁶

Howaldt, Kopp, Beerheide weisen auf das besondere Paradoxon im Innovationsprozess hin, dass Unternehmen die Balance zwischen der Stabilität in der Organisation und der Veränderung für Neues finden müssen. Führungskräfte haben dadurch einerseits die Aufgabe Effizienz durch Stabilität zu produzieren und andererseits trotzdem mit offenen Augen durch den Alltag zu gehen, um diverse Trends und Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen.¹⁸⁷ Mit dieser Aussage wird noch einmal deutlich wie sich das Führungsverhalten auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation auswirkt.

Unternehmen müssen nicht nur auf externe Einflussfaktoren achten, sondern auch auf die internen, welche die Innovationsfähigkeit beeinflussen. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist eine komplexe Bündelung verschiedener ergänzender Faktoren. Wahren unterteilt diese Aspekte in personale und kontextuelle Faktoren sowie in die Prozessfähigkeit. Die personalen Faktoren beziehen sich auf das wichtigste Gut eines Betriebes, auf seine Mitarbeiter. Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle bei der Innovationsfähigkeit.¹⁸⁸ Die kontextuellen Faktoren beinhalten Führungsstrukturen, Organisation und kulturelle Aspekte. Kontextuelle Aspekte müssen laut Wahren „evolutioniert“ werden, damit eine Innovationsfähigkeit gefördert wird.¹⁸⁹ „Prozessfähigkeit setzt voraus, dass möglichst präzise Vorstellungen über zukünftige Aktivitäten in Form einer Innovationsstrategie vorhanden sind, benötigte Ressourcen von der Organisation bereitgestellt werden, der Innovationsprozess aktiv gemanagt wird und zum Bewältigen der Aufgaben durch den Einsatz von Tools sinnvoll unterstützt wird.“¹⁹⁰ In den nachfolgenden Tabellen (Tab. 10 und Tab. 11) werden die Aspekte der Innovationsförderung nach Wahren genauer betrachtet.

¹⁸⁴ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 85.

¹⁸⁵ Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 85.

¹⁸⁶ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 78 f.

¹⁸⁷ Vgl. Howaldt/Kopp/Beerheide (2011), S. 159 f.

¹⁸⁸ Vgl. Wahren (2004), S. 33 f.

¹⁸⁹ Vgl. Wahren (2004), S. 48.

¹⁹⁰ Wahren (2004), S. 58.

| Aspekte für Innovationsfähigkeit | beinhaltete Faktoren | Beschreibung |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Personale Faktoren | Formale Qualifikation | Fachliches Wissen, welches Mitarbeiter besitzen sollten, um Innovationen zu generieren in spezifischen Bereichen (z.B.: technisches Grundverständnis). |
| | Kreativität | Kreativität ist schwer zu beschreiben, aber notwendig für neue Ideen. Als kreative Leistung wird das Zulassen von neuen Ideen und in weiterer Folge das Aufnehmen und Fördern dieser, bezeichnet. |
| | Team- und Kommunikationsfähigkeit | Ideen entstehen und werden in weiterer Folge meist in Gruppen umgesetzt. Aus diesem Grund ist der Umgang mit seinen Mitmenschen ein signifikanter Faktor für die Innovationsfähigkeit. |
| | Erfahrung | Die Erfahrungen von Mitarbeitern oder der ganzen Organisation kann bei der Ideengenerierung und der Umsetzung ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg sein. |
| | Hartnäckigkeit / Ausdauer | Die Umsetzung von Innovationen ist ein langer und steiniger Weg. Die Innovatoren müssen daher hartnäckig, diszipliniert und ausdauernd sein. |
| | Mikropolitische Fähigkeiten | Damit Innovationen entstehen können, müssen Ideen verkauft werden durch das Schmieden von Koalitionen oder dem Finden von Befürwortern. |
| Kontextuelle Faktoren | Organisation | Die Organisation gibt die Rahmenbedingungen für Innovation vor. Delegation von Entscheidungskompetenzen, intensive Gruppenarbeit, definierte zeitliche Freiräume und Umsetzung von Ideen in ausgelagerten eigenständigen Organisationen sind Beispiel für eine innovationsfördernde Organisation. |
| | Führung | Führungskräfte müssen Innovationen zulassen, damit sie entstehen können. Dies wird meist über einen offenen mitarbeiterbezogenen Führungsstil verwirklicht. |
| | Kulturelle Aspekte | Die Unternehmenskultur besteht aus vielen Kleinigkeiten, Werten, Normen und unbewussten Handlungen. Innovationsfördernde Kulturen zeichnen sich beispielsweise durch den regen Austausch von Ideen aus. |

Tab. 9: Personale & kontextuelle Faktoren der Innovationsfähigkeit.
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wahren (2004), S. 35 ff.

| Aspekte für Innovationsfähigkeit | beinhaltete Faktoren | Beschreibung |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Kontextuelle Faktoren | Aspekte des organisationalen Lernens | Unternehmen müssen lernen neue Innovationen zu generieren. Dabei ist nicht nur das individuelle Lernen gemeint, sondern auch die Organisation muss sich weiterentwickeln. |
| Prozessfähigkeit | Vision / Strategie / Ziele | Damit Innovationen entstehen können, muss eine klare Vorstellung der Zukunft definiert werden. Dies geschieht über die Visionen, Strategien und Ziele. Die Innovationsstrategien sollten beispielsweise mittelfristige Innovationen, die man kreieren will, beinhalten. |
| | Ressourcen | Die Umsetzung von Innovation benötigt Ressourcen. Zeit für die Ideengenerierung, die Entwicklung, die Experimente und so weiter. Neben Zeit sind auch Wissen, Mitarbeiter und Kapital wichtige Ressourcen. |
| | Prozessmanagement | Das Prozessmanagement beinhaltet das Definieren, Steuern und Kontrollieren von Innovationsprozessen. |
| | Einsatz von Tools | In den einzelnen Phasen der Umsetzung ist es entscheidend, welche Tools eingesetzt werden. |

Tab. 10: Kontextuelle Faktoren der Innovationsfähigkeit und die dazugehörige Prozesssicherheit, Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Wahren (2004), S. 49 ff.

Auch Stern und Jaberg dokumentieren in ihrer Literatur mehrere Erfolgsfaktoren, die innovationsfördernd sind. Ein besonderes Augenmerk haben die Autoren auf die Aspekte Führungsverhalten und die dazugehörige Unternehmenskultur. In der nachfolgenden Tabelle werden innovationsfördernde Erfolgsfaktoren hinsichtlich Führung und der Unternehmenskultur aufgelistet.

| Führung | Unternehmenskultur |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Innovationstreiber auf höchster Unternehmensebene • Visionsbasierte Strategie • Zielsysteme vorhanden • Führen mit Zielvereinbarungen • Mitarbeiter sind „Intrapreneure“ • Offene Kommunikation • Klima • Priorität der Innovation / Abstimmung mit Tagesgeschäft • Honorierung von Innovationstätigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Führen mit Zielvereinbarungen • Mitarbeiter sind „Intrapreneure“ • Klima |

Tab. 11: Innovationsfördernde Erfolgsfaktoren für die Führung und die Unternehmenskultur, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stern/Jaberg (2007), S. 12, Abbildung 6.

In der Literatur werden ebenfalls Aspekte, wie Handlungsfreiräume, Mitspracherecht, Autonomie, Unabhängigkeit und Ermächtigung von Mitarbeitern, für die Innovationsfähigkeit hervorgehoben.¹⁹¹

4.6 Resümee

„Kümmern Sie sich in guten Zeiten um Innovationen, dann bleiben Ihnen schlechte Zeiten erspart.“¹⁹² Die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren in der heutigen schnelllebigen Welt. Ausschlaggebend für eine funktionierende Innovationsfähigkeit sind Faktoren, wie die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten, das im Unternehmen vorhandene Fachwissen, eine offene Kommunikationskultur, gemeinsame Visionen sowie die Hartnäckigkeit der Innovationspromotoren und vieles mehr. Neue radikale Innovationen können nur entstehen, wenn eine Innovationskultur im Unternehmen gelebt wird. Werden Innovationen nur als Projekt gesehen, sind radikale Innovationen praktisch unmöglich. Bei Innovationsprojekten und vorgegebenen Prozessen ergeben sich meist nur inkrementelle Verbesserungen, da die Freiräume begrenzt sind. Um aber den entscheidenden Marktvorteil zu erhalten, sind radikale Innovationen unabdingbar.

Das Führungsverhalten muss auf die Unternehmenskultur abgestimmt werden. Die Unternehmenskultur schafft dabei einen gemeinsamen Innovationsgrundkontext, eine gemeinsame Vision und Freiräume für Innovationstätigkeiten während dem Alltagsgeschäft. Die Führungskräfte hingegen geben die Rahmenbedingungen vor, für gewollte Verhaltensweisen, da Mitarbeiter nicht direkt beeinflusst werden können. In der Literatur werden zwar Leader und Manager unterteilt, aber in der Praxis muss eine Führungskraft beide Komponenten beherrschen. Dies wird durch folgende Aussage von Sprenger bestätigt: „Einem Leader ohne Management-Fähigkeiten wird bald die Luft wegbleiben; einem Manager ohne Leadership-Fähigkeiten fehlt die Richtung.“¹⁹³ Viele Führungskräfte sehen Führungsaufgaben als Nebentätigkeit ihres Jobs. Die „Nebentätigkeit“ Führen wird sich aber gerade im Wandel der Digitalisierung und Globalisierung, in der Mitarbeiter nicht direkt kontrolliert und geführt werden können, zur Haupttätigkeit der Führungskräfte entwickeln. Die Mitarbeiter sollen für die Aufgabe selbst begeistert werden. Die Führungskräfte hingegen sind dabei die unterstützenden und regelnden Moderatoren für die Erreichung der gemeinsamen Visionen. Zusätzlich repräsentiert die Führungskraft den Innovationsgrundgedanken der Unternehmenskultur. Es wird versucht, die Motivation und die Motive der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele abzustimmen. Denn motivierte Mitarbeiter sind nur dann hilfreich, wenn diese in die gleiche Richtung wie das restliche Unternehmen arbeiten.

Die schwierigste Aufgabe für Führungskräfte ist es, die richtige Balance zwischen dem öffnenden und dem schließenden Prozess zu finden. Der öffnende Prozess beinhaltet viele Freiräume für Kreativität, Experimente, innovatives Denken sowie einem fokussierten Zukunftsdenken. Mit dieser Arbeitsweise können Veränderungen reaktionsschnell erkannt und gelöst werden. Während der schließende Prozess ein strukturiertes und berechenbares Verhalten sowie die Berücksichtigung von Kosten und Zeit beschreibt.

¹⁹¹ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 85 f.

¹⁹² Stern/Jaberg (2007), S. 4.

¹⁹³ Sprenger (2012), S. 12.

Die unterschiedlichen Führungsstile haben jeweils ihre eigenen Vor- und Nachteile. Gewisse Führungsstile, wie zum Beispiel der autoritäre Stil, sind heutzutage nicht mehr ganz zeitgemäß, da die Selbstverantwortung unterdrückt wird. Der kooperative Führungsstil zum Beispiel gibt den Mitarbeitern viele Freiräume und ermöglicht Kreativität und Selbstverantwortung. Dadurch können Innovationen eher entstehen, da viele kreative Köpfe zukunftsorientiert denken. Die einzelnen Führungsstile benötigen eine Abstimmung auf die Unternehmensstrukturen und -kulturen. Außerdem wird es nie einen perfekten Führungsstil geben, sondern eher eine Kombination aus mehreren Stilen. In der Zukunft werden nur Unternehmen überleben können, die kreativ, innovativ und zukunftsorientiert arbeiten.

In der Literatur wird auch darauf hingewiesen, dass das Verhalten der Führungskräfte signifikant die Innovationfähigkeit und -bereitschaft bei den Mitarbeitern beeinflusst. Die Führungsart der direkten Vorgesetzten gibt quasi die Rahmenbedingungen vor, in denen sich Mitarbeiter ohne größeren Widerstand bewegen dürfen. Je freier die Mitarbeiter handeln dürfen, umso klarer muss die Richtung kommuniziert werden, damit Abweichung vermieden werden können. Visionäre Mitarbeiter sehen Regeln als etwas flexibles, wodurch diese kleine Gruppe an Mitarbeitern durch bestimmte Führungsverhalten nicht so stark in ihrer Innovationsbereitschaft beeinflusst werden.

Hofert hat zum Thema Leadership und dem agilen Führen, bei dem „jeder“ eine Führungskraft sein kann, einen interessanten in die Zukunft schauenden Ansatz: „Selbst, wenn man Führung auf der einen Seite als „Leadership“ definiert und ihr auf der anderen Seite „Management“ gegenüberstellt, macht sie am Ende beides überflüssig. Auch wenn im agilen Kontext „Indianer“ Führungsaufgaben übernehmen, braucht es den Häuptling. Nur wird der Häuptling nicht mehr immer Häuptling sein und der Indianer nicht immer Indianer. Führen wird zu einer Haltung. Und sie ist fließender und als Rollendefinition nicht mehr nur einer Person zugeordnet.“¹⁹⁴

¹⁹⁴ Hofert (2016), S. 91-92.

5 ERSTELLUNG EINES INNOVATIONSFÖRDERNDEN FÜHRUNGSKONZEPTS FÜR DEN AUTOMOTIVE ENGINEERING BEREICH

5.1 Produktentstehungsprozess im Automotive Engineering Bereich

Bevor die Führungsstile den einzelnen Produktentstehungsphasen zugeordnet werden können, werden die einzelnen Phasen kurz charakterisiert. Außerdem sind die Anforderungen, die bis zum nächsten Meilenstein zu erledigen sind, entscheidend. In der nachfolgenden Abbildung (Abb. 19) wird ein Produktentstehungsprozess des Automotive Engineering Bereichs, aufgrund des einfacheren Verständnisses und der einfacheren Darstellbarkeit linear und nicht wie in der Realität parallel, dargestellt. Außerdem werden nur die ersten drei Phasen betrachtet, da die *Produktion und Serienbetreuung* nicht mehr Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit sind. Der Produktentstehungsprozess ist ein Simultaneous Engineering Prozess (Kap. 2.3). Bei solchen Prozessen überschneiden sich die einzelnen Prozessphasen, um Zeit und Kosten zu sparen. Zum Beispiel werden schon erste Konzepte während der Konzeptphase simuliert, obwohl Simulationen der Serienentwicklung zugeordnet werden.



Abb. 19: Produktentstehungsprozess des Automotive Engineering Bereichs, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Vorentwicklungsphase wird die grundlegende Planung definiert. Dazu gehört das Zeit- und Kostenmanagement sowie die Definition von Vorgaben aus Sicht des Automobilherstellers. Zusätzlich werden Ziele und ein Gestaltungsrahmen festgelegt. Erste Designentwürfe werden ebenfalls angefertigt und auf Herstellbarkeit bewertet. Anhand der Rohstylingflächen können erste Benchmarks und Konzepte erstellt werden. Die Konzepte sind dabei noch meist Handskizzen oder CAD-Schnitte, um den Arbeitsaufwand so gering und den Effektivitätsgrad so hoch wie möglich zu halten. Die Vorentwicklungsphase wird mit einem fertigen Lastenheft und dem Entwicklungsauftrag abgeschlossen. In dieser Phase werden nur wenige Mitarbeiter benötigt. Dafür werden hauptsächlich spätere Projekt-Führungskräfte und Experten eingesetzt, damit diese auch in späteren Phasen noch wissen, welche Dinge wichtig sind.

Am Beginn der Konzeptphase werden die Projektteams aufgestockt, da es ab diesem Schritt detaillierter und arbeitsaufwendiger wird. Auch erste Projekt-Führungskräfte werden definiert und in deren Positionen geschult. Das Ziel dieser Phase ist es, Bauteilkonzepte und deren Anbindungskonzepte, sowie die Stücklisten im Groben zu entwickeln. Die ersten Benchmarks werden noch weiter vertieft, um weitere Anhaltspunkte zu erhalten. Das Styling des Fahrzeugs wird detaillierter und aufgrund mehrerer Feedbackschleifen produzierbar. Außerdem werden im Laufe des Detailierungsgrades die

Funktionsanforderungen definiert. Gegen Ende der Konzeptphase werden erste Simulationen und Anforderungschecks (siehe Kap. 3.2) durchgeführt und die notwendigen Abweichungen adaptiert. Die Phase ist offiziell beendet, wenn das Pflichtenheft genehmigt wurde.

Die längste und intensivste Phase ist die Serienentwicklung. In dieser Phase werden auch am meisten Mitarbeiter benötigt sowie eine Vielzahl an unterschiedlichen Abteilungen und Lieferanten. Die Hauptaufgabe der Projekt-Führungskraft ist dabei die Abstimmung zwischen den einzelnen Entwicklungspartnern und der regelmäßige Austausch mit seinem Entwicklungsteam. In der Serienentwicklung werden die einzelnen Bauteile bis ins kleinste Detail definiert und konstruiert. Außerdem werden die Herstellungsverfahren und die damit verbundenen Materialien festgelegt. Viele unterschiedliche Freigaben und ein ausgeprägtes Änderungsmanagement helfen bei der notwendigen Abstimmungsarbeit. Die Aufgabe des Änderungsmanagements ist es, alle Änderungen, die eine Auswirkung auf andere Bauteile, Anforderungen oder Simulationen haben, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Nach den ersten Freigaben beginnt die Produktion fahrfähiger Prototypen. Die Erkenntnisse von diesen Prototypen werden wieder direkt an die Entwicklungsverantwortlichen weitergegeben. Durch Simulationen kann eine Vielzahl an möglichen Lösungen ausgetestet werden, ohne viel Geld und Zeit in Prototypen zu investieren. Ab einem bestimmten Reifegrad des gesamten Fahrzeuges kommt es zu dem Meilenstein *Design-Freeze*. Sobald dieser Moment erreicht wird, sind alle Designänderungen mit hohen Kosten verbunden, da der Bauraum und die dazugehörigen Abstände definiert wurden sowie zusätzlich die Produktion erster Serienwerkzeuge gestartet wurde. Parallel wird bereits die Produktionslinie entwickelt und montiert, sowie das Beschaffungsnetzwerk aufgebaut. In mehreren Kleinserien werden die geplanten Produktionslinien, die ersten Bauteile und Fahrzeuge auf die Herstellbarkeit kontrolliert. Die dabei anfallenden Anpassungen werden meist bis zum Meilenstein *SOP* eingearbeitet. Bevor die Serienentwicklung abgeschlossen werden kann, muss alles so gut wie möglich und nachvollziehbar dokumentiert werden. Der Meilenstein *SOP* beendet die Serienentwicklungsphase.

5.2 Schlussfolgerungen

Im Automotive Bereich, mit seinen unendlich scheinenden Akteuren, die weltweit aktiv sind, wird der Wettbewerbsdruck in der Zukunft sicher weiter steigen. Dadurch wird gerade für Entwicklungspartner und Zulieferer in europäischen Ländern es entscheidend werden, innovative Lösungen zu finden. Die Unternehmen müssen die richtige Balance zwischen dem Freiraum für Innovationen und der Effizienz finden, wodurch gerade Führungskräfte gefordert werden. Die spezielle cross-funktionale Organisationsform, bei dem der Mitarbeiter eigentlich zwei Vorgesetzte hat, erschwert die Führungs- und Managementtätigkeiten zusätzlich. Die Abstimmung aller Beteiligten wird zu einem signifikanten Faktor.

Die Digitalisierung schreitet immer weiter fort und revolutioniert die Industrien der Welt. Werden die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht genutzt, ist man als Unternehmen früher oder später nicht mehr konkurrenzfähig. Die digitale Transformation ermöglicht einen neuen Umgang mit Menschen und Technologien. Das kooperative-gemeinschaftliche Denken wird effektiver als hierarchische Strukturen. Die Führungskraft wird dabei eher ein inspirierendes, motivierendes und coachendes Vorbild als ein strenger und kontrollierender Vorgesetzter. Die Vernetzung ermöglicht nicht nur eine einfache Kommunikation, wodurch Arbeitszeiten und -orte irrelevant werden, sondern unterstützt Mitarbeiter und

Führungskräfte im Alltag. Managementtätigkeiten können in ein paar Jahren komplett von IT-Lösungen übernommen werden. Die Führungskraft erhält dadurch mehr Zeit sich auf ihre eigentliche Tätigkeit, dem Führen zu konzentrieren. Das Leadership wird gerade bei dem Verlust der Kontrollierbarkeit von Mitarbeitern, aufgrund der neuen digitalen Arbeitsweise, wichtig. Mit der neuen digitalen Arbeitsweise beschreibt man Mitarbeiter, die zu jeder Zeit und an jedem Ort auf der Welt für ein Unternehmen arbeiten können. Die Mitarbeiter sind in der Regel nicht mehr direkt kontrollierbar. Aus diesem Grund muss es die Führungskraft schaffen, die Mitarbeiter für die gemeinsame Vision und deren Aufgaben zur Erreichung der Ziele zu begeistern.

Der kooperative-gemeinschaftliche Gedanke bricht auch die Strukturen der Organisation auf, um ihr volles Potential auszuschöpfen. Das sogenannte „Silo-Denken“ der einzelnen Abteilungen und Bereiche wird durchbrochen. Erst wenn alle Beteiligten ihre Kompetenzen vollkommen ausnutzen und miteinander kommunizieren, hat man den Sinn des kooperativen-gemeinschaftlichen Gedankens verstanden und auch erst dann können wirklich radikale und erfolgreiche Innovationen entstehen.

Diese Verhaltensweisen können durch bestimmtes Führungsverhalten gefördert werden. Die Führungskräfte können allerdings Mitarbeiter nicht direkt beeinflussen, sondern nur gewünschtes Verhalten unterstützen. Zusätzlich muss in einem Unternehmen ein gemeinsamer Innovationsgrundkontext bestehen, damit Innovationen überhaupt gezielt hervorgerufen werden können. Die Unternehmenskultur fördert oder blockiert also mögliche Innovationen und kann in weiterer Folge sogar motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter inspirieren oder unterdrücken. Bei der Motivation wird darauf geachtet, dass diese auch zugunsten des Unternehmens ausfällt. Die Motive der beteiligten Personen sollen sich mit denen des Unternehmens überschneiden, ansonsten werden die Personen gegen das Unternehmen und nur für sich selbst die besten Varianten herauspicken. Auch im Führungsverhalten muss die Balance zwischen dem kreativen, innovativen, öffnenden Prozess und dem effizienten, berechenbaren, schließenden Prozess gefunden werden. Dies kann mit dem Dilemma der Automotive Branche verglichen werden. Die Unternehmen des Automotive Engineering Bereichs benötigen die Findung der Balance, einerseits Freiräume für Innovationen zu schaffen, andererseits eine effiziente Arbeitsweise zu verfolgen.

5.3 Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich

Die ausführliche Literaturrecherche hat gezeigt, dass es entscheidend ist, nicht nur einzelne Bereiche zu betrachten, sondern das Gesamtgefüge den signifikanten Unterschied ausmacht. Aus diesem Grund ergibt sich ein vielseitiges Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich. Grundsätzlich lässt sich das Konzept in zwei Bereiche unterteilen. Der orange dargestellte Kreis mit den drei Segmenten „*Vision / Strategie / Werte*“, „*Bildung & Kompetenzen*“ und „*Intrapreneurship*“ stellen die Rahmenbedingungen für Führungskräfte dar, in denen Sie sich bewegen können. Während im Inneren bei der „prozessorientierten Führung“ im Detail darauf eingegangen wird, wie bestimmte Prozesse, wie zum Beispiel ein Innovationprozess oder ein Entwicklungsprozess, ablaufen sollten, damit diese möglichst erfolgreich umgesetzt werden können.

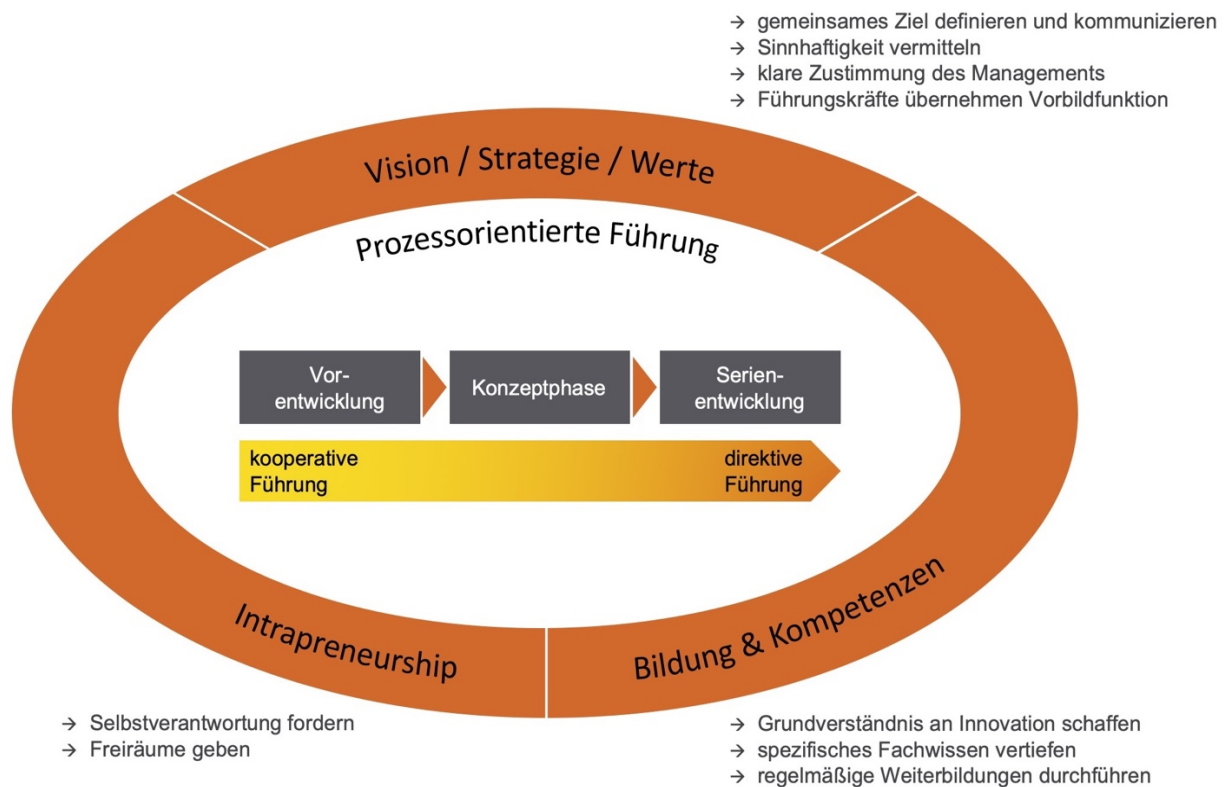


Abb. 20: Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich, Eigene Darstellung.

Die drei Bereiche „*Vision / Strategie / Werte*“, „*Bildung & Kompetenzen*“ und „*Intrapreneurship*“ müssen aufeinander abgestimmt sein. Der Teil „*Vision / Strategie / Werte*“ repräsentiert die zu verfolgende Strategie und die Vision des Unternehmens. Dabei ist es extrem wichtig, dass das Top-Management eine klare Vision definiert und davon verständliche Ziele ableitet sowie kommuniziert. Das Ziel von Führungskräften sollte es immer sein, den Mitarbeitern möglichst verständlich die Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit zu erklären. Für jüngere Generationen ist die Sinnhaftigkeit in ihrem Schaffen essenziell, da sie ihre Zeit nicht für „sinnloses“ verschwenden wollen. Außerdem können nur Freiräume geschaffen werden, wenn eine Richtung klar formuliert wurde. Die Verfolgung eines gemeinsamen Zieles erhöht die Gesamteffizienz, da das Gemeinwohl vor dem Eigenwohl gestellt wird. Das bedeutet in weiterer Folge, dass kein Abteilungsdenken mehr vorhanden sein darf, sondern immer das Unternehmens- oder Projektziel im Mittelpunkt steht. Mit der Unternehmensstrategie legt das Top-Management die Ausrichtung des Unternehmens fest. Des Weiteren lassen sich aus der Strategie die Werte der Organisation ableiten. Damit Innovationen erfolgreich verfolgt werden können, muss eine eindeutige Zustimmung des Top-Managements vorhanden sein. Um eine Innovation zu entwickeln, fließt eine große Menge an Ressourcen in einem komplett ineffizienten, riskanten und langwierigen Prozess. Dieses Faktum muss der Unternehmensführung bewusst sein und dementsprechend handeln. Die Unternehmenswerte und -strategien werden durch die Verhaltensweisen der Führungskräfte in allen Hierarchieebenen wiedergespiegelt. Dadurch werden die Manager zu Vorbildern, die die Werte der Organisation verkörpern und diese erst glaubwürdig machen. Die Unternehmenskultur setzt sich aus vielen einzelnen Verhaltensweisen zusammen. Innovationen benötigen Vertrauen, einerseits, dass Mitarbeiter die Freiheiten nicht ausnutzen und dadurch in ihrer Arbeitszeit an ineffizienten Prozessen arbeiten dürfen. Andererseits, dass Mitarbeiter nicht die Angst haben übergangen zu werden oder bei

Misserfolgen bestraft zu werden. Die Fehlerkultur ist Teil der allgemeinen Unternehmenskultur, welche die Umgangsart untereinander widerspiegelt. Innovationsförderung beginnt mit dem Umgang mit Misserfolgen, da nicht jede vielversprechende Idee ein Erfolg sein kann. Mitarbeiter und besonders deren Führungskräfte müssen die Fehler als Erkenntnisse sehen, die als Lernfaktor gelten sollten.

Das Segment „*Bildung & Kompetenzen*“ beinhaltet das Element, welches oft gerne vernachlässigt wird. Schon Henry Ford versucht mit seinem Zitat: „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“, auszudrücken, wie wichtig es ist sich immer weiter zu entwickeln. Besonders Unternehmen dürfen nicht den Anschluss verlieren, da die Mitarbeiter und ihr Fachwissen die wertvollste Ressource einer Organisation sind. In einem innovationsfördernden Unternehmen muss durch Weiterbildungen, Workshops oder Schulungen ein Grundverständnis an Innovation geschaffen werden. Das Grundverständnis hilft dabei unnötige Diskussionen bereits frühzeitig zu unterbinden und verdeutlicht allen Mitarbeiter, wie signifikant Innovationen aller Art für den Unternehmenserfolg sind. Ideen können bei Einzelpersonen entstehen, aber umgesetzt werden müssen diese im Team. Innovationen sollten immer bei der Mitarbeiterbasis entstehen, dadurch ist eine Akzeptanz gegenüber der Neuerung vorhanden. Außerdem können nur Innovationen, Verbesserungen oder Ideen aufkommen, wenn ein gewisses Niveau an Fachwissen in einem bestimmten Bereich vorhanden ist. Aus diesem Grund sind auch die fachspezifische Ausbildung und die Erweiterung der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter bedeutend und Teil dieses Bereichs des Führungskonzepts. Zusätzlich erhöht eine regelmäßige Weiterbildung die Effektivität der Entwicklung und stellt zugleich sicher, dass man immer am letzten Stand der Dinge ist. Mit der immer wiederkehrenden Auffrischung des Wissens sollten keine Trends unbemerkt an der Organisation vorüber gehen. Auch in diesem Element wird deutlich, wie signifikant die Zustimmung des Top-Managements ist, da dieses die Ressourcen für Weiterbildungen zur Verfügung stellen muss. Aber auch Benjamin Franklin erkannte vor vielen Jahren schon: „Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“

Die Aufgabe von Führungskräften hat sich ebenfalls in den letzten Jahren verändert. Mittlerweile werden Leader benötigt mit Kenntnissen im Management. Leader sind jene Personen, die die Geführten ins Tun bringen können, eine klare Vision definieren sowie kommunizieren und zusätzlich den Weg dorthin zeigen. Deswegen sollte im Bereich der „*Bildung & Kompetenz*“ auch die Führungskraftentwicklung ein zu beachtender Punkt sein. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter kennen und in weiterer Folge die Bedürfnisse so bedienen, damit diese aus eigenen Stücken mit voller Begeisterung an Dingen für die Organisation arbeiten. Die zwischenmenschliche Ebene wird besonders durch die Digitalisierung und die dazugehörige ortsunabhängige Arbeitsweise signifikanter. Mitarbeiter, die man nicht direkt kontrollieren kann, muss man vertrauen können und versuchen diese Personen durch die Begeisterung an der Sache ohne Kontrolle zu Höchstleistungen zu bringen. Aus diesem Grund ist eine Führungskräfteausbildung unabdingbar, um innovationsfördernd führen zu können.

Das „*Intrapreneurship*“ schließt den Kreis der Rahmenbedingung und repräsentiert den Umgang in der Organisation, um mögliche Ideen zu generieren und zu verfolgen. Intrapreneurship bedeutet, Mitarbeiter unter bestimmten Voraussetzungen möglichst frei und selbstständig an eigenen Ideen im Interesse des Unternehmens arbeiten zu lassen. Man versucht quasi interne unternehmerisch denkende Mitarbeiter zu motivieren eigene Geschäftsmöglichkeiten im Sinne des Unternehmens zu kreieren. Ein

vorausgesetzter Aspekt dabei ist die Selbstverantwortung. Die Selbstverantwortung erarbeitet sich ein Mitarbeiter einerseits durch Vertrauen und andererseits ist es nötig, dass die Führungskraft die Verantwortung abgeben kann. Für die Umsetzung ist ein Vertrauensgrundsatz zwischen dem Mitarbeiter und dem Leader erforderlich. Manager benötigen die Fähigkeit in ihrem Alltag immer wieder die richtige Balance zu finden zwischen Freiraum und Effizienz oder den öffnenden und den schließenden Prozess. Zudem kann nicht jeder Mitarbeiter gleich geführt werden, aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse, wodurch die richtige Balance der Führung wieder einmal von großer Bedeutung ist.

Im inneren des Konzepts befindet sich die prozessorientierte Führung. Daher ist auch ein Produktentstehungsprozess des Automotive Engineering Bereichs dargestellt. Dieser ist bewusst zur einfacheren Darstellbarkeit und Verständlichkeit linear abgebildet, anstatt wie in der Realität parallel. Wie bereits zuvor erwähnt, soll dieser Teil des Führungskonzepts dabei unterstützen, Ideen oder Produkte möglichst innovationsfördernd und erfolgsversprechend zu verwirklichen. Dieses Segment ist auch der Kern des dargestellten Modells, da auch noch so gute Rahmenbedingungen vorhanden sein können, wenn die Führung nicht kooperiert, wird der Prozess unbewusst verkompliziert. Dadurch könnten auch potentielle Ideen vereitelt werden. Mitarbeiter, die immer wieder zurechtgerückt werden, werden früher oder später nachgeben.

Zu Beginn des Prozesses bei der Vorentwicklung sollte ein kooperativer Führungsstil verfolgt werden. Allgemein wurde die strikte Einteilung von Führungsstilen nicht beachtet, da es aus Sicht des Autors für die Führungskräfte in der Realität ganz schwierig ist, diese Unterteilung wahrzunehmen. Auch in der Literatur verschwimmen die Unterschiede in den einzelnen Kategorien untereinander, wodurch eine klare Zuordnung erschwert wird. Aus diesem Grund wird auch während des Entwicklungsprozesses in dem Führungskonzept ein Übergang von der kooperativen zur direktiven Führung dargestellt. Eine kooperative Führung beinhaltet im Zuge dieses Modells, dass Führungskräfte als Moderatoren dienen und sich die Manager auf die gleiche Ebene wie die Mitarbeiter begeben. Dadurch kommunizieren Vorgesetzte und Geführte auf Augenhöhe, womit eine entspannte Situation entstehen soll. Diese Moderatoren geben die Richtung vor in der sich die Mitarbeiter innerhalb der Rahmenbedingungen bewegen können. Entscheidungen sollen je nach Phase des Prozesses gemeinsam diskutiert werden oder dem Mitarbeiter bestmöglich erklärt werden. Zusätzlich werden bewusst größere Arbeitspakete übergeben, um die Selbstverantwortung zu steigern. Dies hat den Vorteil, dass auch Mitarbeiter, welche nicht direkt vor Ort sind, effektiv eingesetzt werden können. Je nach Prozessfortschritt geht die Führung vom kooperativen zur direktiven Führung über. Es gibt keine klare Abtrennung, da auch der Prozess in der Realität fließend und parallel verläuft. Das bedeutet, dass mit fortlaufender Zeit aus dem Moderator ein klarer Vorgesetzter wird, der bestimmte Dinge einfach durchzuführen muss. Das wird aufgrund der veränderten Projektrahmenbedingungen beeinflusst. Zu Beginn eines Projekts sind noch viele Einzelheiten offen, wodurch es auch gerade in dieser Phase des Prozesses wichtig ist, möglichst vielschichtig zu denken. Je höher der Reifegrad, umso mehr Angaben und Anforderungen werden definiert, wodurch auch das Projektteam nicht mehr so frei arbeiten kann. In diesem Fall müssen auch die Führungskräfte ihre Verhaltensweisen anpassen. Während zu Anfang verlangt wird, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter auffordern sollen aus ihren typischen Denkmustern auszubrechen, werden der organisatorische Aufwand und eine effiziente Vorgehensweise zum Ende hin immer entscheidender.

Ein Entwicklungsprozess kann mit einem Ideentrichter verglichen werden, wobei zu Beginn konvergent gearbeitet werden muss, um möglichst umfangreich alle Ansätze betrachten zu können. Ab einem bestimmten Punkt muss der konvergente Teil zu einem divergenten übergehen, da am Ende des Tages ein Ergebnis herauskommen soll. Je breiter zu Beginn des Prozesses gearbeitet wird, umso besser kann das Resultat ausfallen. Führungskräfte müssen auch in diesem Fall die richtige Balance finden, da einerseits eine ideale Lösung erhofft wird und andererseits am Ende des Tages ein Produkt mit einer effizienten und ressourcenschonenden Arbeitsweise erwartet wird.

6 EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES FÜHRUNGSKONZEPTS

6.1 Überblick und Ziele

In diesem Teil der wissenschaftlichen Arbeit wird das Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich und die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche mittels Befragungen aus der Praxis verglichen. Das Führungskonzept beinhaltet aktuell nur die Meinung des Autors. Diese wird durch die Ergebnisse der empirischen Überprüfung mit weiteren fachspezifischen Blickwinkeln aus der Realität erweitert und in weiterer Folge in das Führungskonzept eingearbeitet. Das Ziel dabei ist, die Überprüfung der Umsetzbarkeit sowie die Wahl des richtigen Führungsstils. Ein sekundäres Ziel ist es auch, weitere Inputs von Experten in den bestimmten Bereichen für die nachfolgende Handlungsempfehlung zu erhalten. Aufgrund des komplexen Führungskonzepts wird eine qualitative Methode angestrebt, da dabei auf Fragen und Ideen besser eingegangen werden kann. Zusätzlich können die Reaktionen und Meinungen der Befragten im Detail diskutiert werden.

Begriffsdefinition: Der Begriff „*empirische Forschung*“ beschreibt eine wissenschaftliche Methode. Dabei werden Daten systematisch erhoben, ausgewertet und interpretiert. Die Daten dienen zum Erhalt von Erkenntnissen und Aussagen aus der Realität. Die empirische Überprüfung dient dazu die wissenschaftlich erarbeiteten Themen mit der Wirklichkeit abzugleichen.¹⁹⁵

6.2 Methodische Herangehensweise

Bevor eine Methode zur Überprüfung ausgewählt werden kann, müssen die Grundlagen geklärt sein. Grundsätzlich lässt sich die Datenerhebung in zwei Arten aufteilen. Die *Primärforschung* befasst sich mit der Neu-Erhebung von Daten in einem definierten Untersuchungsbereich. Die *Sekundärforschung* hingegen analysiert schon bestehende Datenquellen. Die Sekundärforschung findet meist vor der Primärforschung statt, da die Neu-Erhebung um einiges aufwendiger und auch nicht immer notwendig ist.¹⁹⁶

Die Primärforschung wird in die qualitative und quantitative Forschung unterteilt. Der größte Unterschied ist die Anzahl der gesammelten Datensätze. Bei der quantitativen wird auf eine möglichst hohe Anzahl mit einer standardisierten Vorgehensweise gesetzt. Aufgrund der hohen Quantität der Untersuchungen wird bei dieser Art der Datenerhebung meist etwas zu erklären versucht. Die qualitative Erhebung hingegen zielt drauf ab, möglichst aussagekräftige Meinungen von wenigen Experten zu erhalten, um gewisse Dinge besser zu verstehen oder zu hinterfragen. In weiterer Folge wird der Standpunkt Einzelner auf die Allgemeinheit umgelegt. Die Wahl der Experten ist dadurch ein signifikanter Faktor für das Ergebnis der Untersuchung. Die qualitative Forschung ist meist sehr fallorientiert. Zusätzlich ergeben sich durch die qualitative Forschung noch weitere positive Merkmale. Die angewendeten Methoden beinhalten eine aktive Kommunikation mit den Teilnehmern und die kritische Reflexion der Einzelperson wird

¹⁹⁵ Vgl. MH Scan & Print (Hrsg.), Onlinequelle [25.10.2018].

¹⁹⁶ Vgl. Kuß (2012), S. 42 f.

gefördert. Daraus lässt sich schließen, dass qualitative Untersuchungen nicht standardisiert werden können, damit das spezifische Gebiet angemessen offen erfasst werden kann.¹⁹⁷

Für die Überprüfung des Führungskonzepts ist es notwendig, das erarbeitete Modell im Detail mit den Probanden durchzugehen. Die Sekundärforschung wurde bereits mittels einer ausgiebigen Literaturrecherche im ersten Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit durchgeführt und einer umfassenden Schlussfolgerung. Das Ergebnis der Sekundärforschung ist das Führungskonzept, welches infolge einer Primärforschung überprüft wird. Die kritische Reflexion einzelner Führungskräfte ist dabei entscheidend, da diese im Gebiet des Leaderships und dem Automotive Engineering Bereich Experten sind. Eine quantitative Forschungsmethode wird ausgeschlossen, da das Führungskonzept im Detail durchgegangen werden muss, um die Idee nachvollziehbar zu machen. Zusätzlich sollen mögliche Gedankenfehler oder Verbesserungen durch die aktive Kommunikation mit den Teilnehmern aufgezeigt werden. Die Teilnehmer besitzen meist nicht das gleiche Grundverständnis hinsichtlich Leadership, Digitalisierung und Innovationen, wodurch die Standardisierung ein weiteres Ausschlusskriterium für eine quantitative Methode darstellt.

Die qualitativen Erhebungsmethoden lassen sich in Interviews, Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtung kategorisieren. Interviews sind speziell geführte Gespräche für die Datenerhebung zu bestimmten Themen. Im Gegensatz zu Alltagsgesprächen werden Interviews gezielt und systematisch aufgebaut. Der Grad der Strukturiertheit der Interviews bestimmt die Art und die Vorgehensweise. Zum Beispiel können Gespräche ganz offen über ein Thema geführt werden. Oder man geht strikt nach einem Leitfaden vor. In der qualitativen Forschung wird meist ein Kompromiss eingegangen, um die gezielt spezifischen Fakten zu klären, aber auch um das Gespräch bewusst nicht zu sehr einzuschränken. Der Interviewleitfaden dient dabei als Struktur des Gesprächs und gibt mehr oder minder einen Fragenkatalog vor. Die Offenheit eines Interviews ist notwendig für eine qualitative Forschung, da die Antwortmöglichkeiten nicht beschränkt sein sollten. Die Subjektivität des Befragten bringt den entscheidenden Mehrwert der Datenerhebung. In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen quantitativen Befragungsmethoden aufgelistet und gegenübergestellt.¹⁹⁸

| Bezeichnung | Merkmale |
|------------------------|--|
| Narratives Interview | <ul style="list-style-type: none"> - Wenig bis gar nicht strukturierte Befragung - freie Erzählung des Befragten - Eingangsfrage wird möglichst uneingeschränkt formuliert - Fluss des Gesprächs soll nicht durch Fragen unterbrochen werden |
| Episodisches Interview | <ul style="list-style-type: none"> - Teilstrukturierte Befragung - Zusammenhang zwischen Wissen und Erfahrungen wird abgefragt - Erhebung von biographischen Erzählungen und Regelwissen |

Tab. 12: Die qualitativen Befragungsmethoden auf einem Blick (Teil1),
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hug/Poscheschnik (2014), S. 101 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Stigler/Reicher (Hrsg.) (2012), S. 96 f.

¹⁹⁸ Vgl. Hug/Poscheschnik (2014), S. 100 f.

| Bezeichnung | Merkmale |
|--------------------------------|--|
| Problemzentriertes Interview | <ul style="list-style-type: none"> - Teilstrukturierte Befragung - Erhebung von subjektiven Einstellungen auf ein gesellschaftliches Problem - Hintergrundwissen zum Problem notwendig - Dokumentation aller wichtigen Eindrücke über den Befragten |
| Halbstandardisiertes Interview | <ul style="list-style-type: none"> - Teilstrukturierte Befragung - Erhebung von subjektiven Sichtweisen über ein bestimmtes Thema - Dient zur Bestätigung von persönlichen Annahmen und Theorien - In der weiteren Folge kann mit den Befragten das Ergebnis noch einmal diskutiert werden. Ergebnisse können dadurch noch einmal umformuliert beziehungsweise detaillierter erklärt werden. - Die kritische Hinterfragung wird bewusst angesteuert |
| Experteninterview | <ul style="list-style-type: none"> - Teilstrukturierte Befragung - Erhebung von Expertenwissen in einem definierten Bereich - Die Befragten müssen in diesem Bereich über eine Expertise verfügen - Das Expertenwissen ist entscheidend, nicht die Persönlichkeit |

Tab. 13: Die qualitativen Befragungsmethoden auf einem Blick (Teil 2),
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hug/Poscheschnik (2014), S. 101 ff.

Neben den typischen Befragungsmethoden kann auch die sogenannte und weit verbreitete Delphi-Methode verwendet werden. Diese Methode wird meist angewendet, wenn komplizierte Sachverhalte überprüft werden sollen oder eine fortlaufende Veränderung einer Struktur oder eines Modells kontinuierlich empirisch hinterfragt wird. Der Delphi-Ansatz beschreibt eine spezielle Form der Gruppendiskussion, da die Methode an sich mehrstufig ist und mehrere Rückkoppelungsmöglichkeiten bietet. Durch diese außergewöhnlichen Rückkoppelungen können einzelne Aussagen in der nächsten Befragungswelle von anderen Experten überprüft werden, wodurch eine Gruppenkommunikation entsteht. Diese grobe Erklärung wird in den folgenden Definitionen bestätigt:

„Bei der Delphi-Methode handelt es sich um ein Entscheidungsverfahren, bei dem Experten in mehreren Befragungswellen um ihre Einschätzung gebeten werden und letztendlich versuchen zukünftige Ereignisse, Trends, Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten, neue Ideen zu generieren, weitreichende Entscheidungen zu treffen oder einfach Meinungen über einen unklaren Sachverhalt zu ermitteln.“¹⁹⁹

„Unter Verwendung von Begriffen aus der Systemtheorie werden Delphi-Befragungen auch als selbstlernende Systeme beschrieben, bei denen „die Kommunikationsprozesse zwischen den vielfältigen, dezentralen Akteuren eines nationalen Innovationssystems, die konsultative Komponente und das Feedback zu zentralen technologiepolitischen Instanzen“ in den Vordergrund treten“²⁰⁰

Eine Gruppendiskussion kann gleich wie ein Interview stärker oder schwächer strukturiert sein. Der Unterschied gegenüber einem Interview ist, dass mehrere Personen gemeinsam über ein bestimmtes

¹⁹⁹ Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H (Hrsg.), Onlinequelle [30.01.2019].

²⁰⁰ Häder (2009), S. 20, zitiert nach: Aicholzer (2000), S. 68.

Thema diskutieren. Der Moderator der Gruppendiskussion ist meist der Forscher selbst. In einer sogenannten Fokusgruppe können unterschiedliche Meinungen und Beziehung der einzelnen Komponenten ideal abgefragt werden. Die Neu-Erhebung von Informationen ergibt sich durch die Diskussion untereinander und die Einbringung der einzelnen Meinungen der Teilnehmenden. Zum Beispiel werden subjektive Sinnstrukturen erst durch Gruppendiskussion ersichtlich. Zusätzlich wird ein spezifisches Forschungsfeld durch das Wissen der Teilnehmer und der Diskussion an sich detailliert hinterfragt. Zu beachten bei einer Gruppendiskussion ist die Zusammenstellung der Fokusgruppe, denn die Diskussion lebt von Spannungsfeldern, vergleichbar mit Innovationsteams. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Gruppe abzuholen und das Gespräch in die gewünschte Richtung zu leiten.²⁰¹

Eine weitere qualitative Methode ist die teilnehmende Beobachtung. Die Beobachtung bezieht sich dabei auf die Verhaltensweisen und Handlungen, wodurch die sprachlichen Daten in den Hintergrund gerückt werden. Die Daten werden durch die Beobachtung einer Zielperson in ihrem Alltag gesammelt. Die Schwierigkeit des Beobachters ist es, dabei eine angemessene Flughöhe einzunehmen. Da die Prozesse verstanden werden müssen, aber der zu Beobachtende nicht eingeschränkt werden darf. Diese Art der empirischen Forschung kommt meist zum Einsatz zur Analyse von speziellen Gesellschaftsgruppen.²⁰²

In der empirischen Forschung werden meist mehrere Methoden angewandt, um ein möglichst breites Ergebnis zu bekommen. Die Methoden können dabei parallel oder hintereinander, je nach Anwendungsfall der empirischen Forschung, durchgeführt werden. Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit wird eine Expertenbefragung mit einem Delphi-Ansatz verfolgt. Dabei sollen die Erkenntnisse aus dem vorherigen Interview mit in die nächste Befragung einfließen. Durch diese Herangehensweise werden die Meinungen und Kommentare der Experten kontinuierlich hinterfragt. Als Befragungsmethode wird ein Experteninterview ausgewählt, da das spezielle Wissen und die Erfahrungen der Probanden den Mehrwert darstellen. Die Interviewpartner müssen zu einem sehr speziellen Thema ihre Meinung abgeben. Außerdem müssen Expertisen im Bereich des Automotive Engineering, Innovationen und Leadership von den Befragten vorausgesetzt, um ein geeignetes Feedback für diese Arbeit zu erhalten. Eine zusätzliche Qualifikation für Experten wären Kenntnisse im Bereich der Digitalisierung. Dieser Methodenmix wird verwendet, um mögliche Logikfehler aufzudecken. Zusätzlich werden weitere Blickwinkel auf das komplexe Themengebiet gerichtet.

Die teilnehmende Beobachtung kommt nicht infrage, da diese Methode nicht für den Anwendungsfall sinnvoll ist. Die anderen Interviewtypen werden auch ausgeschlossen, da es sich um ein spezifisches Thema handelt und nicht jede Meinung relevante Informationen abwirft. Außerdem soll das Konzept auf die Umsetzbarkeit und Verständlichkeit in einem besonderen Bereich kontrolliert werden.

Für die empirische Forschung gibt es Gütekriterien, die zu beachten sind, damit das Ergebnis möglichst exakt und relevant für die Allgemeinheit ist. Die Gütekriterien gliedern sich in die *Objektivität*, die *Reliabilität* und die *Validität*. Die Objektivität beschreibt die Unabhängigkeit von subjektiven Einschätzungen gegenüber wissenschaftlichen Ergebnissen, Interpretationen oder Aussagen. Würden also zwei Forscher an dem Gleichen arbeiten, aber komplett unterschiedliche Ergebnisse erhalten, ist die Objektivität als

²⁰¹ Vgl. Hug/Poscheschnik (2014), S. 107 f.

²⁰² Vgl. Hug/Poscheschnik (2014), S. 108 f.

niedrig einzustufen. Eine gute Studie sollte dementsprechend eine hohe Objektivität aufweisen. Als die Reliabilität wird die Replizierbarkeit einer Messung bezeichnet. Mit anderen Worten sagt die Reliabilität aus, ob ein Test zuverlässig und stabil ist. Unter der Validität wird das Maß verstanden, das tatsächlich gemessen werden soll. Die Validität kann nur in Verbindung mit anderen Gütekriterien beurteilt werden. Die Expertenvalidierung sagt zum Beispiel aus, dass die sogenannten Experten auch Fachwissen in diesem Bereich vorweisen können und ihre Schlussfolgerungen Gültigkeit haben. Erst wenn alle Gütekriterien zu einem gewissen Anteil erfüllt sind, kann von einer verlässlichen empirischen Forschung gesprochen werden.²⁰³

6.3 Experteninterviews

Die Experteninterviews zielen darauf ab, das Führungskonzept auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen und die erarbeiteten Kenntnisse der Literaturrecherche zu hinterfragen. Es wurde bewusst eine qualitative Befragung ausgewählt, damit auftretende Missverständnisse durch weitere Interpretationen geklärt werden können. Außerdem können bestimmte Themengebiete genauer betrachtet werden und es wird ausgeschlossen, dass die Materie nur oberflächlich betrachtet wird. Vor der Befragung wird ein Leitfaden erstellt, um zu gewährleisten, dass alle definierten Bereiche besprochen werden. Die Auswahl der Experten ist ein signifikanter Faktor, um ein brauchbares und anwendbares Ergebnis zu erlangen.

6.3.1 Grundlagen

Beim Experteninterview werden, wie bereits erörtert (Kap. 6.2), Experten zu einem speziellen Thema befragt. Damit die Ergebnisse aus den Interviews möglichst aussagekräftig sind, sind gewisse Dinge zu beachten. Als erstes ist es wichtig, dass auch der Befragte die gestellten Fragen versteht. Die Fragen sollen möglichst einfach und verständlich sowie ohne Fachausdrücke formuliert sein. Zusätzlich ist es essenziell, ein ungestörtes Umfeld zu schaffen und in weiterer Folge auch ein bestimmtes Vertrauen aufzubauen. Denn erst, wenn sich der Interviewte wohl fühlt, wird er sich öffnen und seine eigene Weltanschauung kundtun. Das Gespräch muss auch auf eine gewisse Art und Weise gesteuert werden. Der Gesprächspartner soll dabei nicht unterbrochen, sondern es sollten eher pausen genutzt werden, um das Gespräch wieder in die gewünschte Richtung zu lenken.²⁰⁴ Zu guter Letzt ist die Wahl der Experten einer der entscheidenden Aspekte. Aus diesem Grund sollte ein besonderes Augenmerk auf das Auswahlverfahren der Gesprächspartner gelegt werden.

6.3.2 Konzeption des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden ist ein zentrales Instrument für das Ergebnis der empirischen Forschung, da ein Interview durch den Leitfaden Struktur erlangt. Zusätzlich werden die Länge und die Intensität des Interviews mittels Leitfadens gesteuert. Interviews mit einer Dauer von 90 bis 120 Minuten bringen meistens den größten Mehrwert für das Forschungsergebnis mit sich. Damit eine solche Länge eines Experteninterviews erreicht werden kann, muss der Leitfaden die dahingehende Materie darlegen. Für

²⁰³ Vgl. Raithel (2008), S. 44 ff.

²⁰⁴ Vgl. Hug/Poscheschnik (2014), S. 105 f.

die Intensität des Gesprächs ist der Aufbau und die Reihenfolge der Fragen entscheidend, da es für Befragte meist schwierig ist, aus dem Stegreif in der benötigten Tiefe zu argumentieren. Aus diesem Grund empfiehlt sich ein strukturierter Aufbau mit einer nachvollziehbaren Argumentationslogik. Dabei wird versucht, sich vom allgemeinen zum spezifischen Themengebiet schrittweise heranzutasten. Des Weiteren sollte der Leitfaden auf die einzelnen Zielgruppen der Experten abgestimmt werden, um möglichst aktueursspezifische Antworten zu erhalten. Vom Leitfaden kann gegebenenfalls durch Zwischenfragen abgewichen werden, um ein möglichst hohes Verständnis für das Thema zu entwickeln. Ein weiterer Vorteil eines Leitfadens ist die strukturierte Hilfestellung für den Moderator, damit eine gewisse Tiefe des Interviews gewährleistet werden kann, obwohl der Interviewer kein Experte auf diesem Gebiet ist.²⁰⁵

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit wird ein Leitfaden mit fünf Abschnitten erstellt. Das Ziel des Leitfadens ist eine Befragungsdauer von knapp 90 Minuten zu erreichen, um die Tiefe des Gesprächs garantieren zu können. Die einzelnen Abschnitte werden durch die unterschiedlichen Themengebiete abgegrenzt. Im ersten Block werden allgemeine Dinge wie, die Protokollnummer, Ort, Start, Dauer und persönliche Einzelheiten des Experten erfasst. Die Protokollnummer dient der Zuordenbarkeit der Expertenmeinung bei einer Anonymisierung. Zu den Details der Experten gehören Faktoren wie, Name, aktuelle Funktion im Unternehmen und eine Kurzbiographie des Experten. Die Experten werden über die Anonymisierung aufgeklärt. Der nächste Abschnitt des Leitfadens dient zur Einleitung in das Interview und das Themengebiet. Dabei werden zwei Unterpunkte unterschieden. Bei der *Erklärung der Ausgangssituation* wird der Grund für das Interview sowie die weitere Vorgehensweise erläutert. Der zweite Unterpunkt, *Vorstellung der Masterarbeit*, dient dazu die Sinnhaftigkeit sowie den Zusammenhang der Experteninterviews zu dem Masterarbeitsthema zu erklären und ein Grundverständnis für das Forschungsdesign bei dem Experten zu schaffen. Der dritte Abschnitt zielt darauf ab, die erarbeiteten Literatur-Erkenntnisse mit der Praxis abzugleichen. Zusätzlich wird versucht sich von allgemeineren zu spezifischen Fragen vorzuarbeiten. Dieser Abschnitt ist außerdem, gleich wie im Theorieteil der Masterarbeit, in die drei Hauptbereiche Automotive Engineering, Digitalisierung und Innovation Leadership untergliedert. Die ausgewählten Experten werden noch einmal für die spätere Auswertung auf ihre Expertenkenntnisse kontrolliert. Bei der Auswertung werden Meinungen von Experten mit einem höheren Verständnis in den einzelnen Bereichen als aussagekräftiger definiert. Dadurch wird indirekt eine Gewichtung der einzelnen Aussagen der Experten zu den Themengebieten kreiert.

Im vierten Abschnitt wird die eigentliche Überprüfung des Führungskonzepts durchgeführt. Der Interviewer erklärt dabei anhand des ausgedruckten Leitfadens mit einer Grafik das Konzept inklusive der Überlegungen dahinter. Dadurch soll beim Experten ein Verständnis für den Aufbau und die Idee hinter dem Konzept entstehen. In weiterer Folge kann intensiv am Konzept gearbeitet und diskutiert werden. Die Diskussion macht den Mehrwert aus, da Blickwinkel, die bis dato nicht beachtet worden sind, erkennbar werden. Das Führungskonzept wird dabei bis ins kleinste Detail überprüft und gegebenenfalls adaptiert oder erweitert. Außerdem werden weitere markante Anregungen für die nachfolgende Handlungsempfehlung gesammelt.

²⁰⁵ Vgl. Kaiser (2014), S. 52 ff.

Als Abschluss des Interviews wird eine allgemeine Frage zum Thema Zukunft im Automotive Bereich gestellt. Damit wird einerseits das Gespräch noch einmal kurz zusammengefasst und andererseits werden erste Gedankenansätze für die abschließende Zukunftsbetrachtung der wissenschaftlichen Arbeit dokumentiert. Der Leitfaden wird mit einer Freifläche für „*Wichtige Daten / Hinweise auf weiterer Nachverfolgung*“ abgeschlossen.

Der gesamte Interviewleitfaden kann im Anhang eingesehen werden inklusive weiteren Bemerkungen.

6.3.3 Auswahl und Kontaktaufnahme der Experten

Für das Ergebnis der empirischen Forschung ist die Auswahl der Probanden entscheidend. Das Experteninterview unterscheidet sich gerade durch diese spezifische Auswahl der Interviewpartner. Wer oder was sind Experten? Als Experte werden Personen mit einem überdurchschnittlichen Wissen in einem bestimmten Fachgebiet bezeichnet.²⁰⁶ Dieses Wissen wird erkennbar durch gesammelte Erfahrungen, eigenen Problemlösungen oder effizienteren Verfahrensweisen. In der Literatur wird der Begriff „Experte“ noch erweitert: „Experte-Sein ist keine personale Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern eine Zuschreibung. Diese Zuschreibung findet in der Praxis statt, wenn wir aufgrund unseres spezifischen Forschungsinteresses bestimmte Menschen mittels unserer Interviewanfrage als Experten adressieren. Richtig daran ist natürlich, dass wir im Interview die gewählten Experten in der Tat dazu anregen, sich als Experte zu präsentieren und zu inszenieren.“²⁰⁷ Experten für eine qualitative Datenerhebung zeichnen sich nicht nur durch ihr extrem hohes Wissen in einem Fachgebiet aus, sondern müssen dieses auch handlungsorientiert einsetzen können, um einen Mehrwert gegenüber der Literatur für die Primärforschung zu erzeugen. Für diese wissenschaftliche Arbeit ist der Aspekt der Anwendbarkeit wichtiger als das Wissen an sich. Aus diesem Grund werden vor allem Personen mit einer langen Berufserfahrung in der Privatwirtschaft ausgewählt.

Die Primärforschung zielt darauf ab, die Anwendbarkeit des Führungskonzepts in der Realität zu eruieren, daher müssen die Experten eine mehrjährige Berufserfahrung im Automotive Engineering Bereich vorweisen können. Zusätzliche müssen die Interviewpartner etwas mit Mitarbeiterführung zu tun haben. Dabei werden Unternehmensberater nicht ausgeschlossen, solange diese sich auf die Mitarbeiterführung spezialisiert haben. Das vorausgesetzte Wissen im Bereich Leadership wird ebenfalls mittels der mehrjährigen Berufserfahrung als Führungskraft oder Berater sichergestellt. Kenntnisse über den Begriff „Innovation“ und das dazugehörige Innovation Leadership werden von den Befragten erwartet. Falls ein anderes Grundverständnis gegenüber Innovationen während des Interviews erkannt wird, ist dies eine Erkenntnis, die in die Handlungsempfehlung einfließen wird. Das Verständnis für die Digitalisierung ist nicht ausschlaggebend, aber trotzdem ein relevanter Faktor. In der Tabelle (Tab. 14 und Tab. 15) sind alle Experten aufgelistet und kurz begründet, warum diese Personen ausgewählt wurden. Die Auflistung erfolgt absichtlich nicht in alphabetischer Reihenfolge, da der Delphi-Ansatz die nachfolgenden Interviews beeinflusst.

²⁰⁶ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. f), Onlinequelle [24.11.2018].

²⁰⁷ Bogner/Littig/Menz (2014), S. 11.

Empirische Überprüfung des Führungskonzepts

Aufgrund der Geheimhaltungspflichten und auf Wunsch einzelner Personen wurden Experten teilweise anonymisiert. Zusätzlich werden alle Anzeichen, die auf einen Konzern oder ähnliches hinweisen könnten, in den Protokollen und Beschreibungen durch eine Verallgemeinerung entfernt.

Die befragten Experten sind alle im Großraum Graz und in den unterschiedlichsten Fachbereichen des Automotive Engineering Bereichs tätig. Die Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist es, eine Handlungsempfehlung für die Führungskräfte des Automotive Engineering Bereichs zu erarbeiten. Dabei werden bewusst keine Unternehmensgrößen definiert, denn jeder Betrieb benötigt Innovationen, um überleben zu können. Außerdem bezieht sich die Handlungsempfehlung direkt auf die jeweiligen Führungskräfte und nicht auf die komplette Unternehmensstruktur, welche sich je nach Größe verändern würde. Ein weiterer Mehrwert ist der große Mix an verschiedenen Unternehmenskulturen.

| Nr. | Experte | Unternehmen | Position |
|-----|--|-----------------------------------|---------------------|
| 1 | Martin Painsi | Entwicklungsdienstleister <100 MA | Prokurist |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 9 Jahren • Innovativer Entwicklungsdienstleister (eigene Innovationen hervorgebracht) | | |
| 2 | Norbert Herbst | ### | Unternehmensberater |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensberater seit 35 Jahren • Viele Automotive Engineering Unternehmen beraten • Beratungsschwerpunkt Führungskraftentwicklung | | |
| 3 | Anonym | Entwicklungsdienstleister >500 MA | Projektmanager |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 4 Jahren, Branche seit 11 Jahren • Ausbildung im Bereich Innovation | | |
| 4 | Johannes Mayr | Entwicklungsdienstleister >500 MA | Lead Engineer |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 8 Jahren, Branche seit 13 Jahren • 4-jähriger beruflicher Aufenthalt in Amerika • Ausbildung im Bereich Innovation | | |
| 5 | Mario Lorenzer | Entwicklungsdienstleister >500 MA | Abteilungsleiter |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 15 Jahren, Branche seit 20 Jahren | | |
| 6 | Anonym | Entwicklungsdienstleister >500 MA | Vice-President HR |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 18 Jahren, Branche seit 14 Jahren • Aufgabenbereich HR-Management • Lehrt an diversen Bildungsanstalten | | |
| 7 | Gertrude Neubauer | | Unternehmensberater |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensberater • Beratungsschwerpunkt: Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen • Immer wieder in Amerika • Lehrt an diversen Bildungsanstalten | | |

Tab. 14: Übersicht der befragten Experten (Teil 1), Quelle: Eigene Darstellung.

| Nr. | Experte | Unternehmen | Position |
|-----|---|--------------------------|-------------------|
| 8 | Anonym | Zulieferer OEM | Projektmanager |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition seit 7 Jahren, Branche seit 3 Jahren • Aus Luftfahrtbranche, aktuell in innovativem Zulieferunternehmen | | |
| 9 | Jana Malin Sindler | pädagogischer Bereich | Unternehmenscoach |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kommt aus dem Bereich Bildungswissenschaft • Spezialisiert im Bereich Erwachsenen- und Weiterbildung (eigenes Modell entwickelt) • Ehemalige Selbständigkeit im Bereich Wissensmanagement • Coaching von Führungskräften • Wolfphotographien: Ansätze der Wölfe werden in die Unternehmen eingebracht • „Vertrauensvolles Führen von eingespielten Teams“ • Lehrt an diversen Bildungsanstalten | | |
| 10 | Anonym | Start-Up, Zulieferer OEM | COO, CSO |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition in Branche seit 23 Jahren • Meist als Geschäftsführer, Unternehmen zwischen 4.000 MA bis Start-Up | | |

Tab. 15: Übersicht der befragten Experten (Teil 2), Quelle: Eigene Darstellung.

6.3.4 Erhebung und Auswertung der Experteninterviews

Die Experteninterviews werden persönlich durchgeführt, um mögliche Missverständnisse zu vermeiden. Gerade bei der Diskussion über das Führungskonzept ist diese persönliche Anwesenheit der Interviewpartner von Vorteil, da auf gewisse Dinge des Führungskonzepts genauer eingegangen werden kann. Die Interviews selbst werden mittels eines Leitfadens geführt und aufgenommen, um diese später protokollieren zu können. Als Protokollierungsmethode wird die Paraphrasierung ausgewählt, weil die Gedächtnisprotokollierung, die direkt nach dem Gespräch erstellt werden sollte, als zu wenig detailliert erachtet wird. Die Transkription wurde ebenfalls ausgeschlossen, dass die wortwörtlichen Aussagen des Interviewpartners keinen merkbaren Unterschied für die Wissenschaftlichkeit des Ergebnisses ergibt. Die Paraphrasierung ist eine Protokollierungsmethode bei der textgetreue Zusammenfassungen der Expertenaussagen dokumentiert werden. Die ursprünglichen Informationen, Meinungen sowie Deutungen bleiben bestehen, aber zusätzliche Ausschmückungen des Experten werden vernachlässigt.²⁰⁸ Die Protokolle beinhalten ebenfalls eine Kategorisierung, wodurch die nachfolgende Zusammenführung der Erkenntnisse erleichtert wird. In den folgenden Absätzen werden die Experteninterviews nochmal einmal kurz zusammengefasst.

Die Interviews fanden meist in den Unternehmen selbst statt. Die Dauer variierte von einer knappen Stunde bis hin zu 105 Minuten. Die Länge hat aus Sicht des Autors gut gepasst, da die gewünschte Tiefe erreicht wurde und die Interviewpartner nicht unkonzentriert wurden. Die Gespräche an sich haben sich in die für die Arbeit relevante Richtung entwickelt und auch der Ansatz der Delphi-Methode wurde durchaus geschätzt. Der Leitfaden ermöglichte nützliche Zwischenfragen für das Verständnis und half zusätzlich bei der strukturierten Detailierung und Vertiefungen in das Thema.

²⁰⁸ Vgl. Kaiser (2014), S. 96 f.

Interview 1:

Der Experte des ersten Interviews arbeitet bei einem Entwicklungsdienstleister als Prokurist. Das Unternehmen hat bereits selbst eine Innovation auf den Markt gebracht. Der Befragte war bei der Entwicklung dieser Innovation von Anfang an inkludiert. Der Interviewpartner kann eine 8-jährige Erfahrung als Führungskraft im Projekt- und Linien-Bereich vorweisen.

Der Automotive Engineering Bereich unterscheidet sich laut dem Experten von anderen Branchen durch die hohe Produktidentifikation und die damit verbundenen Emotionen. Außerdem ist der Automotive Bereich in den letzten Jahren extrem gewachsen, wodurch sich die Unternehmensstrukturen teilweise nicht weiterentwickeln konnten. Die hohe Komplexität der Branche zeigt sich nicht nur im Produkt selbst, sondern auch in den Prozessen und der Vielzahl an beteiligten Parteien. Die vielen Schnittstellen stellen eine besondere Herausforderung dar, da trotz möglicher Abhängigkeiten und den oft einhergehenden möglichen Stehzeiten, eine hohe Effizienz erwartet wird. Innovationen können nur dann entstehen, wenn sich eine inhomogene Gruppe trifft und bestimmte Probleme aus den unterschiedlichsten Bereichen betrachtet werden. Die Digitalisierung wird in definierten Bereichen als nützlich angesehen. Aber die Spannungsfelder, die bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen entstehen, sind der Treibstoff für neue Ideen. Eine Innovation muss ein Gamechanger sein, beziehungsweise einen Mehrwert für die Gesellschaft und die Umwelt kreieren. Oftmals werden auch einfache Weiterentwicklungen als Innovationen verkauft, wodurch der Begriff „innovativ“ an Bedeutung verloren hat.

Die Unternehmenskultur ist entscheidend für die Entwicklung von Innovationen, da die Kultur die Grundmauern für die Verfolgung der Innovationen darstellt. Die Führungskräfte können den Mitarbeitern nur benötigte Ressourcen zur Ideengenerierung zuspielen, wenn es die Unternehmenskultur zulässt. Die Herausforderung im Automotive Engineering Bereich ist es trotz hoher Effizienz, Freiräume für ineffiziente Prozesse zu finden. In kleineren beziehungsweise jungen Unternehmen ist es einfacher diese Freiräume zu schaffen, da der gesamte Apparat flexibler reagieren kann als ein strikt definierter Großkonzern. Die Innovationskultur muss eine Umgebung schaffen, die den Mitarbeiter fördert. Dies gelingt am besten mit einer transparenten Entscheidungsfindung und einem wertschätzenden Umgang. Außerdem muss auch der kleinste und noch so unwichtig scheinende Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit für sein Tun um die Unternehmensvision zu erreichen transportiert bekommen.

Die Erfahrung des Befragten zeigt, dass es sinnvoll ist, ein inhomogenes Team an einen Tisch zu holen und über eine Lösung oder eine Idee zu diskutieren. Durch die vielen Blickwinkel können neue Ansätze und stimmige Ergebnisse entstehen. Die Führungskraft hat die Aufgabe für Ordnung zu sorgen und die Ideen sowie die Mitarbeiter zu fördern. Typische materielle Anreizsysteme sind zu hinterfragen, da aus Sicht des Interviewten dieses Gefühl des Teilseins von etwas Größerem und der dazugehörige Erfolg dauerhaft motiviert.

Es ist fraglich, ob das Führungskonzept auch auf kleine Unternehmen angewendet werden kann, da die Prozesse und Strukturen eher auf Großkonzerne ausgelegt sind. Außerdem ist die innere Reife der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung, um das Konzepts überhaupt anwenden zu können. Unternehmenskulturen und Modelle sind nur so gut wie die Personen, die es anwenden sollen. Das bedeutet, es ist signifikant, dass gerade Führungsmodelle vorgelebt werden und sich mit dem Unternehmensziel decken. Das typische Abteilungsdenken muss beseitigt werden, damit man dem

Gesamtoptimum näherkommen kann. Die Linienführungskräfte schaffen laut dem Konzept die Rahmenbedingungen und greifen nur im Notfall ein, während die Projektführungskräfte die Umsetzung verfolgen. Für diese Konstellation benötigt man starke Führungspersönlichkeiten die Mitarbeiter richtig einschätzen, fördern und einsetzen können. Zusätzlich wird von der Führungskraft eine hohe Transparenz erwartet, wodurch diese leichter angreifbar wird. Sollten agile Ansätze verfolgt werden, sollte die Führungskraft gleichbleiben, um die Informationen und die Ordnung zu behalten. Eine Kulturänderung ist ein langjähriger Prozess und wird von den Menschen geprägt.

Man erkennt bereits einen Wertewandel der Bevölkerung. Den Mitarbeitern wird es immer wichtiger, die Sinnhaftigkeit zu verstehen und eine persönliche Wertschätzung entgegengebracht zu bekommen. Erhalten die Mitarbeiter diese zwei Komponenten erhöht sich die Mitarbeiterbindung. Außerdem werden die Aufgabengebiete spezifischer, wodurch die Mitarbeiterentwicklung und das Recruiting in den Mittelpunkt rücken. Die richtige Einschätzung und die Förderung der Stärken werden zu zentralen Entscheidungsfaktoren. Es sollten Kooperationen entstehen, um zukünftige Mitarbeiter bestmöglich auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten.

Interview 2:

Der zweite Interviewpartner ist ein Unternehmensberater, der sich auf die Führungskräfteentwicklung spezialisiert hat. Mit seinen über 35 Jahren Berufserfahrung als Berater meint er, dass sich die Branchen gerade im Führungsbereich nicht wirklich unterscheiden.

Der Automotive Engineering Bereich differenziert sich vielleicht durch die hohe Komplexität der Prozesse und dem Produkt selbst. Außerdem gibt es in der Branche keine klare Richtung für die Zukunft, da es beispielsweise einfach zu viele vielversprechende alternative Antriebsysteme gibt. Zusätzlich wird das Thema des autonomen Fahrens immer wichtiger. Aus der Beratersicht kommen noch die vielen Hierarchiestufen hinzu, wodurch es niemals eine gemeinsame Kultur geben kann.

Durch die Digitalisierung wird der Mensch messbarer und noch kontrollierbarer. Außerdem wird die zuvor hart erarbeitete Verantwortung an IT-Systeme abgegeben, wodurch der Mensch wieder weniger Verantwortung besitzt beziehungsweise abgibt und somit eher ein Rückschritt erfolgt.

Innovation hat etwas mit zukunftsorientiertem Denken zu tun und ist somit eine Führungskraftaufgabe. Führungskräfte müssen die Erkenntnisse aus der Wissenschaft frühzeitig erkennen und versuchen in ihr Geschäft einzubinden. Der Begriff Innovation wird häufig auch als Marketingtrick verwendet, obwohl dahinter oft nur eine kleine Verbesserung steckt. Innovationen entstehen nicht von heute auf morgen. Führungskräfte müssen ihre Angst vor Neuem bekämpfen, da neue Dinge immer neue Chancen mit sich bringen.

Der Begriff „Innovation Leadership“ könnte wieder einmal ein Marketingtrick von Unternehmensberatern sein. Allerdings erhalten bei „Innovation Leadership“ gewisse Dinge sicher mehr Gewichtung als bei anderen Leadership-Formen. Allgemein sind für das Thema Leadership folgende Faktoren entscheidend. Die Führungskräfte müssen eine unkonventionelle und andere Denkweise vorleben, quasi als Vorbild, eine ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe führen, um Vertrauen zu schaffen und den Erfolg dem Mitarbeiter gönnen. Führen wird von dem Interviewten als Dienstleistung definiert, die zwischen dem Kunden, dem Geldgeber und dem Mitarbeiter agiert. Alle Parteien haben andere Anforderungen, die

erfüllt werden müssen. Die Führungskraft muss dabei die richtige Balance zwischen den einzelnen Playern finden. Die signifikanteste Komponente ist der Mitarbeiter, da ein leistungsbereiter und erfolgreicher Mitarbeiter Ressourcen generiert, die die Ansprüche des Geldgebers und des Kunden decken können. Die Führungskraft muss ihren Führungsstil je nach Mitarbeiter und Situation anpassen, wodurch die Führungskraft die Bedürfnisse des Geführten erkennen muss.

Anreizsysteme sind immer fragwürdig, da sich die Frage stellt, wer die Ideen bewertet und ob dabei Emotionen sowie Vorurteile keine Rolle spielen. Außerdem sind die Anreize auf den einzelnen Mitarbeiter abzustimmen. Eine Kultur ist die Summe aller beteiligten Verhaltensweisen. Die Führungskraft muss dabei ein Vorbild sein, gerade bei dem Thema Fehlerkultur. Jeder definiert einen Misserfolg und wie damit umgegangen wird anders. Andererseits stellt sich die Frage, ob es überhaupt Misserfolge gibt oder nur neue Erfahrungen. Genau diese Dinge müssen in der Unternehmenskultur festgehalten und von den Führungskräften vorgelebt werden.

Führungsstile an sich sind in der Praxis nicht vorhanden. Daher sollte man sich eher auf Modelle, wie das „Wiener Kompetenzmodell“, konzentrieren. Das Kompetenzmodell zielt darauf ab Personen und die Rollen über definierte Kompetenzen einzuordnen. Dazu gehören Faktoren wie zum Beispiel, ob ich eher ein Teamplayer oder ein Einzelkämpfer bin, oder ob ich eher an den Menschen in einem Team interessiert bin oder eher an der Sache an der gearbeitet werden soll. Je nach Aufgabenbereich oder Phase eines Projektes sollten die jeweiligen Personen bei den passenden Positionen eingesetzt werden. Innovationsfördernd Führen bedeutet die richtige Balance zwischen dem „Ich“ (durchsetzen) und dem „Wir“ (gemeinsam) zu finden. Das Team muss je nach Situation und benötigten Kompetenzen zusammengesetzt werden, um möglichst effizient arbeiten zu können. Das Modell von Hersey und Blanchard, das einen situativen Führungsstil je Reifegrad des Mitarbeiters beschreibt ist sinnvoll, wenn es konsequent durchgezogen wird und keine Schritte übersprungen werden.

Führungskräfte müssen sich zu den aktuellen Spannungsfeldern noch weiteren Herausforderungen stellen, da ein transparentes Verhalten erwartet wird. Dadurch muss die Führungskraft eine gute Selbstreflexion besitzen, da situationselastisch Führungssituationen zu verfolgen sind. Zusätzlich ergibt sich ein Wertewandel durch den Generationenwechsel. Die höheren Führungskräfte, die oft ein bis zwei Generationen älter sind, verstehen oft die Bedürfnisse der jüngeren Generationen nicht mehr.

Interview 3:

Der dritte Befragte arbeitet seit über 11 Jahren in der Automotive Engineering Branche und ist seit knapp 4 Jahren in einer Führungsposition tätig. Zusätzlich hat er sich im Zuge einer Ausbildung intensiv mit dem Thema Innovation auseinandergesetzt.

Laut dem Experten bestehen in der Branche viele Unsicherheiten, gerade für die Entwicklungsdienstleister. Die Dienstleister müssen aufgrund der Anforderungsvielfalt der unterschiedlichen Auftragsgeber extrem flexibel sein. Zusätzlich sind oftmals noch strikte Strukturen von Großkonzernen zu verfolgen. Der Interviewte hat eine klare Meinung wie sich zukünftige Entwicklungsdienstleister verhalten sollten. Als erstes muss das typische Abteilungsdenken verbannt werden und ein Funktionsdenken etabliert werden, wobei das ganze Unternehmen oder ein Projektteam ein gemeinsames Ziel verfolgt. Mit dem zusätzlichen Faktor einer hohen Unternehmenstransparenz kann eine viel höhere Gesamteffizienz

erreicht werden. Entwicklungsdienstleister müssen auch darauf achten sich auf die eigentlichen Kernkompetenzen, zu konzentrieren. Auch dieser Experte ist der Meinung, dass es wichtig ist, einen gemeinsamen Arbeitsplatz zu haben, da nur an einem „gemeinsamen Tisch“ potenzielle Ideen entstehen können.

Die Digitalisierung zielt darauf ab, Fehler zu vermeiden, die bei menschlicher Schlampigkeit entstehen können, wie zum Beispiel Tippfehler oder Eintragungsfehler. Des Weiteren können die Schnittstellen reduziert werden, da die Systeme untereinander besser vernetzt werden, wodurch wieder Fehler umgangen werden können.

Eine Innovation muss eine gewisse Komplexität sowie eine Neuartigkeit aufweisen und in weiterer Folge einen Marktbeständigkeit darlegen können. Oftmals wird der Begriff „Innovation“ für Werbezwecke missbraucht. Damit Innovationen in einem Unternehmen entstehen können muss eine Fehlerkultur vorhanden sein. Es benötigt Mut zu scheitern, genügend Freiräume außerhalb des Alltagsgeschäfts sowie eine ideenfördernde Infrastruktur, um die Innovationsgenerierung zu fördern. Ohne einer Zustimmung des Top-Managements sind diese Faktoren nicht realisierbar. Innovation Leadership klingt wie ein neomodischer Begriff, aber am wichtigsten ist es noch immer, Visionäre zu ermutigen. Eine Innovationskultur muss vom Top-Management bis zum kleinsten Mitarbeiter vorgelebt werden. Die Unternehmenskultur muss mit der Strategie und der damit verbundenen Marktposition abgestimmt sein. Entwicklungsdienstleister müssen es fast immer den OEM recht machen, wodurch diese beschränkten Rahmenbedingungen unterliegen. Viele Dienstleister versuchen durch Automobilmessen sich mit innovativen Ansätzen oder Produkten bei den OEM's neu zu positionieren oder zu präsentieren.

Ein paar Kritikpunkte wurden wegen der grafischen Darstellung eingebracht und sind im Protokoll 3 dokumentiert. Grundsätzlich ist die Linie dafür verantwortlich Mitarbeiter zu entwickeln und für die Projekte bereitzustellen. Während die Projektführungskräfte die Mitarbeiter anfordern und dementsprechend einsetzen. Für radikale Innovationen müsste noch ein Schritt, beispielsweise Forschung oder Produktvision, vor der Konzeptphase eingefügt werden, da in der Konzeptphase schon viele Dinge definiert wurden. Ein Entwicklungsdienstleister ist im Wertschöpfungsprozess sehr eingeschränkt, da in der Fahrzeugentwicklung, gerade in der Serienentwicklung, Misserfolge nicht gerne gesehen werden, da dadurch Ressourcen verschwendet werden. Daher ist bei einem Innovationsprozess auch zu unterscheiden, um welches Endprodukt es sich handelt. Wenn ein Unternehmen direkt ein Produkt verkauft, muss es sich die vorhandene Gewinnspanne selbst aufteilen. Bei einer Dienstleistung wird man hingegen dafür bezahlt, geforderte Anforderungen möglichst effizient zu erfüllen. Die Teamzusammensetzung in den einzelnen Phasen ist ein signifikanter Faktor für den Projekterfolg. Die Führungskraft sollte durchgängig gleichbleiben, um in einem Projekt eine fortlaufende Ansprechperson zu haben.

In der Zukunft werden die Elektromobilität sowie das autonome Fahren an Bedeutung gewinnen. Dadurch müssen sich die Entwicklungsdienstleister teilweise neue Kompetenzen erarbeiten, dürfen dabei aber ihre Kernkompetenzen nicht vernachlässigen. Zusätzlich kommen noch globale Unsicherheiten, wie Strafzölle oder der Brexit hinzu. Es ergeben sich aber auch neue Möglichkeiten, da immer wieder neue Player auf dem Automobilmarkt mitmischen wollen, wodurch gerade erfahrene Entwicklungsdienstleister mit ihren Stärken auftrumpfen können.

Interview 4:

Der Befragte ist seit über 13 Jahren in der Automotive Engineering Branche tätig davon 8 Jahre in diversen Führungspositionen. Der 4-jährige berufliche Aufenthalt in Amerika hat das Mindset des Experten geprägt, gerade im Bereich der Innovationsbereitschaft.

Das Endprodukt „Automobil“ weist eine extrem hohe Produkthaftung auf. Es ist Fakt, dass jemand sterben wird, falls ein gravierender Fehler auftreten sollte. Zusätzlich ist ein Fahrzeug meist ein Massenprodukt, wodurch sich ein enormer Konkurrenz- und Kostendruck ergibt. Diese Ausgangssituation des Erzeugnisses Auto ist nicht ideal für Innovationen, da bei Innovationen immer Risiken eingegangen werden müssen, seien es „Kinderkrankheiten“ oder Ressourcenverschwendungen. An einem Fahrzeug an sich sind Innovationen nicht mehr wirklich möglich, sondern es ist eher das Ergebnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Durch partizipative Innovationen, wie Tesla, geraten herkömmliche OEM's in Zugzwang. Das autonome Fahren und der Softwareanteil im Fahrzeug werden wichtiger. Die Herausforderung der Zukunft wird das digitale Fahrzeug sein. Typische Besitzmodelle werden an Bedeutung verlieren, da das Auto der Zukunft ein komplettes Servicepaket abbilden wird. Mit einem Fahrzeug wird man keinen Status mehr verbinden und durch die mögliche höhere Auslastung der Fahrzeuge könnte das Mobilitätsproblem gelöst werden, da die Insassendichte wieder erhöht wird.

Bei der Digitalisierung wird die Durchdringung immer stärker erkennbar. Dadurch ergeben sich auch neue Möglichkeiten, die genutzt werden sollten. In der Fahrzeugentwicklung wird bereits sehr vieles simuliert, wobei bei Simulationen darauf zu achten ist, dass diese möglichst realitätsnah sind und bleiben. Der Softwareentwicklungsbereich wird in der Zukunft gefragter, wodurch auch der Softwareentwicklungsaufwand gleich groß wie der aktuelle Hardwarebereich des Fahrzeugs werden wird.

In Europa ist es sehr schwer zu radikalen Innovationen zu kommen. Innovationen entstehen in Europa meist aus kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, da bestehende Systeme in den Grundpfeilern nicht hinterfragt werden. Für radikale Innovationen benötigt es aber eine „schöpferische Zerstörung“. In Amerika und gerade im Silicon Valley wird dieser Gedanke verstanden und gelebt. Es gibt aber noch weitere kulturelle Unterschiede, wie etwa, dass eine Lösung bewusst zehnmal besser sein muss, um ein bestehendes System zu ersetzen. Innovationen sind außerdem pures Risiko, da nicht aus jeder vielversprechenden Idee etwas entstehen kann. Zusätzlich beeinflussen Faktoren, wie die Risikobereitschaft, eine offene Fehlerkultur und das die Idee getrennt vom Menschen betrachtet wird, den Erfolg einer Idee. Im Gegensatz zu Europa, wo aus jedem kleinen Projekt eine Innovation entstehen muss, hat Amerika eine ganz andere Herangehensweise für die Entwicklung von Innovationen. Wahre Innovationen brauchen Jahrzehnte, um zu reifen und bringen sehr lange keinen Return-On-Investment ein. Für radikale Innovationen wird ein Team benötigt, das gemeinsam an einem Tisch mit demselben Mindset, mit voller Begeisterung an einer Idee arbeitet, um aufkommende Hindernisse überwinden zu können. Außerdem muss die Gruppe die physikalischen Grenzen ausreizen, um die bis dato nicht bekannten Probleme zu lösen. In einem Unternehmen kann eine Task Force nur entstehen, wenn die Unternehmenskultur dementsprechend ausgerichtet ist. In Amerika hat man einen größeren Pool an Menschen mit der benötigten Einstellung und einer gewissen Begeisterungsfähigkeit für Start-Ups. Da es bekannt ist, dass man ein gemachter Mann ist, sobald das Konzept erfolgreich ist. Den Markt muss man auf radikale Innovationen vorbereiten, dies geschieht meist über das Schaffen und Bedienen eines

Marktbedürfnisses oder indem notwendige dazugehörige Innovation entwickelt werden, wie zum Beispiel ein „App-Store“ oder ein funktionierendes Internetnetzwerk für die Innovation „Smartphone“.

Innovation Leadership wird oft im Marketing verwendet, um den Unternehmensruf zu stärken. Innovation Leadership bedeutet langfristig einen Plan zu haben für die nächsten 10, 20, 30 Jahre. Dabei wird versucht BlueOceans, also neue Märkte mit neuen Produkten, zu erschließen. Der weite Blick in die Zukunft und die noch unbekanntes Märkte ergeben ein extremes Risiko, da die Abweichungsmöglichkeit der Vorhersagen sehr hoch ist. Die Führungskraftaufgabe ist es dabei die Mitarbeiter aus ihren eingeschränkten Denkmustern zu holen und neue Blickwinkel zu generieren. Außerdem muss ein Grundvertrauen vorhanden sein. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter keine Angst haben darf, egal in welcher Hinsicht. Für die Verfolgung von vielversprechenden Ideen sind eigenständige Start-Ups empfehlenswert. In einem Start-Up hat man einen ganz speziellen Teamgeist, eine extreme Begeisterung aller Beteiligten für die Sache und man hat ein gemeinsames Ziel vor Augen. Zusätzlich kann das Start-Up komplett getrennt vom Alltagsgeschäft fungieren, wodurch eine eigene Kultur und neue Strukturen entstehen. Für diese Art der Umsetzung wird aber vollste Unterstützung des Top-Managements benötigt sowie eigene Räumlichkeiten fernab des Daily Business. Das wichtigste ist aber, dass jedem bewusst sein muss, dass nicht jedes Projekt erfolgreich sein kann.

Das Ziel der Unternehmenskultur sollte es sein, ein innovationsförderndes Umfeld zu schaffen. Dafür müssen alle Beteiligten, besonders die Führungskräfte, an einem Strang ziehen.

Eine Linienorganisation eignet sich perfekt, um bestehende Dinge zu managen, wohingegen die Projektorganisation durch ihre hohe Flexibilität und einem gemeinsamen Ziel innovationsfördernd wirkt. Zusätzlich sollten zu dem Konzept noch zwei Schritte vor der Vorentwicklung eingefügt werden. In der Phase der *Produktvision* können „Spinner“ oder Pioniere über mögliche Produktausrichtungen für die nächsten 10 Jahre oder noch länger nachdenken. Signifikant dabei ist, dass die Beteiligten die aktuellen Einschränkungen ausblenden. In dieser Phase sollte ein Start-Up-Flair vorhanden sein, bei dem es keine Führung gibt. Die Phase danach mit der Bezeichnung *Forschung* versucht die Ansätze der Produktvision umsetzbar zu machen. Ab dieser Phase sollte man einen bestimmten Reifegrad erreicht haben, wobei sich auch eine Führungskraft herauskristallisieren sollte. Agile Ansätze bei der Entscheidungsfindung werden als sinnvoll erachtet, aber eine gleichbleibende Führungskraft sollte trotzdem vorhanden sein. Die *Forschung* bildet den Übergang zwischen dem öffnenden und schließenden Prozess ab. Die Vorentwicklung ist eigentlich schon eine reine Umsetzungsphase. Der Führungsstil sollte zum Schluss der Umsetzung immer direkter werden, da einige Dinge einfach durchexerziert gehören. Bei den Entwicklungsdienstleistern ist immer zu beachten, dass sie kein Produkt am Ende der Wertschöpfungskette haben, sondern eine Dienstleistung. Daher finden die Phasen *Produktvision* und *Forschung* meist ausschließlich bei den OEM's direkt statt.

Der bereits erkennbare Generationenwechsel stößt einen klaren Wertewandel an. Die generelle Mobilität steigt in geistiger und örtlicher Hinsicht. Sobald jemand in einem anderen Land lebt, erweitert er seinen Horizont gewaltig. Ein Erfolgsfaktor des Silicon Valley ist der Kulturmix, der durch die Globalisierung angestiegen ist. Auch wir Europäer sollten die Globalisierung nutzen, um andere Kulturen und Arbeitsweisen kennenzulernen. Eine Innovation ist nämlich immer eine kollektive Leistung und ein Big Picture, das von vielen einzelnen Faktoren abhängt.

Interview 5:

Der fünfte Interviewpartner ist seit über 15 Jahren in diversen Projekt- und Linienführungspositionen und seit 20 Jahren in der Automotive Engineering Branche tätig.

Laut des Experten ist die Branche aufgrund der kontinuierlichen Technologiewechsel extrem schnelllebig. Zusätzlich wird von Dienstleistern immer höchste Effizienz erwartet, da diese dafür bezahlt werden. Dienstleister müssen aber auch eine hohe Flexibilität beweisen, da jeder OEM mit neuen Systemen und Anforderungen auf die Entwicklungsdienstleister zukommt. Wiedermals wurde die lange Produkthaftung erwähnt, die die Innovationsbereitschaft beziehungsweise das Ausprobieren von neuen unerprobten Systemen sehr einschränkt. Der Interviewte erwähnte immer wieder, dass sich die Entwicklungsdienstleister unbedingt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren müssen und ihr Geschäft verstehen muss. Die Mitarbeiter, die in dieser Branche arbeiten, müssen eine gewisse Tiefe an Fachwissen vorweisen können. Die verwendeten IT-Systeme sind Großteils nützlich und unterstützen die Entwickler, aber teilweise sind die Zusammenhänge zu komplex oder die Anforderungsprofile zu variabel. Dadurch müssten die IT-Systeme so komplex und vielfältig sein, dass es oft einfacher ist einen erfahrenen Mitarbeiter, zumindest für die Konzeptionierung, einzusetzen. Der komplette Automotive Bereich befindet sich aktuell, gerade im Bereich der Antriebskonzepte, in der Schwebelage. Zusätzlich wird das Thema autonomes Fahren immer intensiver, was in der Entwicklung schon länger spürbar ist.

Eine Innovation ist eine Neuigkeit, die teilweise sogar ein USP (Unique Selling Proposition) von Unternehmen sein kann. Oft wird das Wort Innovation aber als Marketingtrick verwendet, dadurch hat der Begriff leider an Bedeutung verloren. Für den Erfolg einer Innovation sind laut Experten drei Aspekte zu berücksichtigen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Menschen, die hinter der Idee stehen und die Akzeptanz in der Bevölkerung. Das Unternehmen des Interviewten positioniert sich bewusst nicht als Pionier, sondern eher als Fast Follower. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht direkt selbst Innovationen entwickelt, aber versucht der Erste zu sein, der die Innovationen übernimmt und versucht einzusetzen. Es passieren im Alltagsgeschäft wahrscheinlich viele Innovationen im Mikrobereich, aber den Mitarbeitern ist dies oft nicht bewusst, da sie es als selbstverständlich ansehen, an neuen Konzepten und Idee zu arbeiten. Entwicklungsdienstleister werden nicht nach ihrer Innovationsrate gemessen, sondern an der reibungslosen und effizienten Umsetzung von Kundenanforderungen. Außerdem ist es immer schwierig als Entwicklungsdienstleister, da man kein Konkurrent zu den bestehenden Kunden werden möchte. Entwicklungsdienstleister versuchen immer wieder neue innovative Systembauteile zu entwickeln, aber oftmals scheitert es an der hohen Komplexität und der vielseitigen Zusammenhänge, wodurch die neuen Konzepte nicht verwendet werden können.

Die Innovationskultur ist ganz klar abhängig von der Fehlerkultur. Im Unternehmen des Experten werden Fehler einfach anerkannt und als gemachte Erfahrung gesehen. Dies bedeutet in weiterer Folge, dass passierte Fehler einen stärker und erfahrener machen.

Die Erfahrung des Interviewten zeigt, dass man von Anfang bis Ende annähernd die gleichen Leute im Projekt haben sollte, damit keine Informationsverluste entstehen können. Besonders die Führungskräfte sollten gleich bleiben. Die Mitarbeiter an sich sollten sich allerdings teilweise gegenseitig ersetzen, beziehungsweise das Projektteam erweitert werden. Zu Beginn werden gute Konzeptingenieure benötigt, wohingegen bei der Serienentwicklung eher der Steuerungsaufwand steigt und dadurch die

dazugehörigen Mitarbeitern gebraucht werden. Das Projektgeschäft eignet sich außerdem exzellent, um junge Mitarbeiter erste Führungserfahrungen machen zu lassen. Das Team muss eine ausgewogene Mischung zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeiter aufweisen. Die Linienorganisation ist für die Bereitstellung und Entwicklung von Mitarbeitern zuständig. Entscheidend für die Entstehung von Innovationen sind auch die Büroaufteilungen. Linienbüros haben den Vorteil, dass die Mitarbeiter einer Abteilung vernetzt arbeiten, aber dadurch kann auch eine Rivalität zu anderen Abteilungen entstehen und somit wird nicht mehr ein gemeinsames Unternehmensziel verfolgt. Bei Projektbüros ist es genau umgekehrt. Dabei wird das gemeinsame Ziel gefördert. Dafür fehlt aber der Austausch innerhalb der Abteilung. Ein transformationaler Führungsstil klingt interessant, benötigt aber dementsprechende Rahmenbedingungen.

In der Zukunft werden einige neue Herausforderungen auf die Automobilbranche zukommen. Wenn man die Trends, wie fliegende oder autonom fahrende Autos, beachtet, wird dies noch deutlicher.

Interview 6:

Der sechste Interviewpartner ist im Top-Management und kann eine Erfahrung von 18 Jahren im Führungsbereich sowie 14 Jahren in der Branche vorweisen.

Ein Fahrzeug an sich ist sehr teuer, hoch technologisch und zusätzlich soll es auch noch Emotionen wecken. Ein Auto symbolisiert noch immer einen gewissen Status. Eigentlich wurde eine komplette Infrastruktur um ein Produkt gebaut. Aus diesem Grund ist es kein Wunder, dass genau die Automotive Branche so innovativ ist. Es werden mehr Spezialisten und Generalisten gebraucht oder besser gesagt wird es Hybride in der Ausbildung brauchen. Die Teamzusammensetzung aus diesen beiden Gruppen ist entscheidend, ob man erfolgreich ist oder nicht. Um ein Geschäft in der Zukunft erfolgreich führen zu können, muss man den Überblick behalten können. Fahrzeuge werden in der Zukunft komplexer, individueller und noch hochwertiger sowie digitalisierter werden. Das bedeutet, dass sich auch die Entwicklungsdienstleister dahingehend anpassen müssen. Auch das typische Silo-Denken muss verdrängt und ein gemeinsames Ziel muss verfolgt werden.

Die Digitalisierung versucht analoge Dinge mittels IT-Systeme effizienter zu gestalten. Alle Dinge, die vor der Digitalisierung gut funktioniert haben, werden dies auch digital tun. Aber jene Abläufe oder Prozesse, die zuvor schon schlecht waren, werden mittels dem Deckmantel Digitalisierung reformiert. Durch die Digitalisierung erhält der Mitarbeiter eine höhere Eigenverantwortung, wodurch die Gesamteffizienz gesteigert werden kann. Maschinen sollen den Menschen nicht ersetzen, sondern werden dort eingesetzt, wo sie den Menschen unterstützen, um seine Tätigkeit schneller und effizienter zu erfüllen. Die wichtigste Aufgabe der Digitalisierungsreform ist es, den Personen die Angst davor zu nehmen. Das Automobil an sich wird sich in Zukunft zu einem Servicepaket weiterentwickeln. Ein Computer könnte beispielsweise niemals alleine ein Fahrzeug entwickeln, da sich der Mensch überlegen muss, wie er sich in einem Auto fühlen möchte. Ohne IT-Systeme könnte man heutzutage aber auch kein Fahrzeug mehr entwickeln. Der Schlüssel zum Erfolg ist der richtige Einsatz der vorhandenen Technologien und Ressourcen.

Für das Unternehmen des Experten hat man eine Innovation erfolgreich entwickelt, wenn der Kunde zufrieden ist oder sogar begeistert. Die Stärke des Entwicklungsdienstleisters ist es, die Ideen des

Kunden umzusetzen. Innovationen entstehen meist sobald eine Mangelscheinung auftritt. Der Schlüssel zu Innovationen ist es, die richtigen Mitarbeiter an die richtigen Positionen mit den richtigen Rahmenbedingungen zu setzen. Zusätzlich signifikante Aspekte für die Innovationsbereitschaft sind Freiräume außerhalb des Alltagsgeschäfts sowie eine ermutigende Führungskraft. Eine wertschätzende Fehlerkultur in dem Mitarbeiter keine negativen Konsequenzen erwarten müssen, ist ebenfalls zu beachten. Jeder Mensch wird durch Erfolg intrinsisch motiviert. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, Mitarbeiter dabei zu unterstützen diese Erfolge zu erreichen. Die Unternehmenskultur muss die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen und darauf eingehen, dadurch erhöht sich das Zugehörigkeitsgefühl des Mitarbeiters. Je verbundener sich ein Mitarbeiter fühlt, umso mehr kann er aus sich herauskommen und seine natürliche Neugierde freien Lauf lassen. Das Unternehmen des Interviewten bietet den Mitarbeitern Telerarbeit an, aber niemand nutzt es, da jeder weiß, dass Innovationen nur an einem gemeinsamen Ort entstehen können.

Leadership hängt immer von der einzelnen Führungskraft ab. Die Aufgabe des Top-Managements ist es, die richtigen Personen in Führungspositionen zu bringen. Damit sind nicht unbedingt die Spezialisten in einem Fachbereich gemeint, sondern es werden Menschen benötigt, die andere begeistern können und in weiterer Folge ins Tun bringen können. Außerdem muss eine Führungskraft in die Zukunft blicken können sowie klare Entscheidungen treffen und zu diesen stehen. Eine Führungskraft muss ein Vorbild sein, das zeigt, dass es geht. Aktuelle Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter kennen, um einschätzen zu können, welche Freiräume und Verantwortungen man ihnen zuspielen kann.

Unternehmenskulturen fördern und schränken teilweise die Innovationsfähigkeit ein. Die gelebte Kultur hängt immer von den Menschen ab, besonders von den Führungskräften mit ihrer Vorbildwirkung. Neben den Freiräumen und der Fehlerkultur ist auch das Umfeld „Büro“ zu berücksichtigen, damit Innovationen gefördert werden. Innovationen entspringen meist durch Spannungsfelder, die bei der Zusammenarbeit aufkommen. Ein Vorschlagswesen ist generell zu hinterfragen wie es umgesetzt wird. Im Unternehmen des Experten wird das Vorschlagswesen durchaus erfolgreich umgesetzt. In den Ideenpool fließen nicht nur Ergebnisse eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sondern auch potentielle Innovationen ein. Je nach Neuigkeitsgrad kümmert sich eine eigene Innovationsabteilung um die Verfolgung der Idee. Außerdem bekommen die Mitarbeiter bewusst Freiräume in der Unternehmenszeit für Entwicklung von möglichen Innovationen. Die Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiter dabei und sollen die Zeit dafür garantieren. Diese Zeit wird bereits im Angebot mit einkalkuliert, dadurch erhält aber auch der Kunde einen Mehrwert, da das Ergebnis eine potenzielle Innovation sein könnte. Das „Innovation Dilemma“ muss auch unbedingt von den Führungskräften beachtet werden. Der Begriff „Innovation Dilemma“ beschreibt eine Kontroverse wobei große Firmen aufgrund ihrer Größe nicht mehr den Markt beobachten und dadurch kleine, vielversprechende Konkurrenten übersehen.

Dem Führungskonzept wird mit einigen Anmerkungen soweit zugestimmt. Für diese Führungsverhalten benötigt man innere Reife der Mitarbeiter. Die innere Reife kann durch Enttäuschungen beeinflusst werden, falls dies der Fall ist, liegt es an der Führungskraft den Mitarbeiter direktiv zu führen, um ihn aus der Opferrolle heraus zu holen. Heutige Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihren Führungsstil anzupassen, abgestimmt auf die einzelne Person und der Situation. Die Teamzusammensetzung in den

einzelnen Phasen ist für eine effiziente Arbeitsweise von Vorteil. Sobald ein Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit hinter seinem Tun versteht, benötigt er keine Führung mehr.

In der Zukunft wird die Arbeitswelt noch demokratischer, ortsunabhängiger und selbstverantwortlicher. Zusätzlich bekommen durch den Wertewandel die Sinnhaftigkeit im Tun und die Work-Life-Balance an Bedeutung.

Interview 7:

Die erfahrene Unternehmensberaterin hat nur am Rande etwas mit der Automotive Engineering Branche zu tun, ist aber eine Spezialistin im Bereich der Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ihre ersten Erfahrungen mit dem Thema Innovation sammelte Sie in Amerika.

Aus der Sicht der Expertin unterscheidet sich der Automotive Engineering Bereich durch die komplexen Prozesse und der Vielzahl an Schnittstellen. Die technisch hochanspruchsvolle Branche benötigt erfahrene Techniker, die meist eher umsatzgetrieben sind und wodurch auch nur selten Leadership gelebt wird.

Die Digitalisierung bildet physische Dinge digital ab. Dabei ist immer die Frage, was mit den gesammelten Daten passiert und wer darauf zugreifen kann. Bei den persönlichen Daten geht es sehr oft in die Intimsphäre.

Große Unternehmen tun sich schwer radikale und partizipative Innovationen zu entwickeln, da die Strukturen und die eingefahrenen Unternehmenskulturen viel zu unflexibel und zu träge sind. Eine Innovation muss einen extremen Grad an Neuartigkeit vorweisen können. Außerdem muss eine Innovation einen Mehrwert ergeben und längerfristig am Markt bestehen. Die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen hängt, laut der befragten Person, von mehreren Faktoren ab. Die Innovationskultur muss allen Beteiligten des Unternehmens klar machen, dass jeder für Innovationen und die dazugehörigen Ideen zuständig ist. Aus diesem Grund muss versucht werden, die Unternehmensziele bis zum kleinsten Mitarbeiter zu kommunizieren. Ein gemeinsamer Grundkontext soll ein gleiches Niveau und Innovationsverständnis schaffen sowie das Vertrauen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter stärken. Die Führungskräfte müssen als mutiges Vorbild agieren und die Leidenschaft in den Mitarbeitern wecken. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind detaillierte Stellenbeschreibungen damit die richtigen Personen in die richtigen Positionen kommen, um ihr volles Potential ausschöpfen zu können.

Innovation Leadership bedeutet, arbeiten mit Menschen. Der Aufbau von Vertrauen zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft ist enorm wichtig. Die Führungskräfte müssen eine hohe Menschenkenntnis besitzen, da diese ihre Mitarbeiter und deren Bedürfnisse kennen und bedienen müssen. Statt eines typischen Innovationstools empfiehlt die Beraterin ein „Innovation Office“ einzurichten. Bei den Ideensammlungen stellt sich die Frage, wer diese bewertet, da ein Visionär eine andere Vorstellung von einer Innovation hat, als ein Umsetzer. Außerdem sind oft die Ideen noch so unreif, dass sie nicht niedergeschrieben werden können. Dieses „Innovation Office“ verhält sich wie eine eigene Innovationsabteilung. Der Vorteil dabei ist, dass die Ideengeber anonym bleiben, da der Innovation Leader die Idee weiter vorantreibt. Außerdem erhält der Ideengeber auch Unterstützung von dem Mitarbeiter in der Innovationsabteilung. Da der Ideengeber anonym bleiben kann, fällt das Feedback komplett unvoreingenommen aus. In Amerika bekommen Mitarbeiter Freiräume, die sie sich aber hart

erarbeiten müssen, indem sie Vertrauen aufbauen. Die Risikobereitschaft ist viel höher und auch die Hochskalierung von Start-Ups funktioniert viel besser als in Europa. Wenn jemand ein Unternehmen in den Sand setzt, wird dies als notwendige Erfahrung gesehen und man wird dadurch sogar gefragt. Zu empfehlen, ist auch ein Ampelsystem das Investoren, Mentoren oder Führungskräfte frühzeitig erkennen lässt, bei welchen Themen es Probleme gibt. Das Silicon Valley profitiert von dem extremen Netzwerk. Jeder der im IT-Bereich erfolgreich werden will, muss sich dort ansiedeln, damit man keine Chancen mehr verpasst. Die TU Graz versucht aktuell auch einen ähnlichen Campus im kleineren Rahmen aufzubauen.

Dem Führungskonzept wird soweit zugestimmt. Wiedermals wurde die Bedeutung der Teamzusammenstellung für den Projekterfolg erwähnt. Zu Beginn werden Visionäre benötigt, die weit in die Zukunft denken können und dabei die bestehenden Rahmenbedingungen ausblenden. Verlaufend bis hin zur Serienentwicklung sollten ein Austausch von Visionären zu Umsetzern durchgeführt werden, da die Umsetzer es lieben sich bis ins kleinste Detail mit Fachverhalten zu beschäftigen. Die Führungskraft sollte gleich bleiben und im Idealfall ein Brückenbauer sein. Dessen Stärke liegt in der Kommunikation und Übersetzung der Ideen. Die Balance der einzelnen Charaktere in den jeweiligen Phasen kann den Projekterfolg maßgeblich beeinflussen.

Es ein klarer Trend der Mobilisierung ist zu erkennen. In Zukunft werden auch die Themen Energie- und Nahrungsmittelmangel zu einem klaren Problem, das es zu lösen gibt. Zusätzlich wird der Wertwandel durch den Generationenwechsel offensichtlicher. Die wenigen Visionäre werden gebraucht und gehören unterstützt. Damit dies auch in Zukunft gewährleistet ist, sind die bestehenden Bildungssysteme zu hinterfragen. Auch die Politik muss offener sowie kreativer und mutiger gegenüber Veränderungen werden.

Interview 8:

Die strikten Strukturen und die vielen Hierarchieebnen sind besonders im Automotive Engineering Bereich erkennbar. Außerdem müssen durch die detaillierten Prozesse strenge Vorgaben eingehalten werden. Der Befragte ist zwar erst seit drei Jahren in der Automotive Engineering Branche, dafür ist er aber schon seit 7 Jahren in einer Führungsposition in der Entwicklung.

Laut dem Experten müssen Entwicklungsdienstleister immer eine besondere Flexibilität beweisen, da immer wieder neue Kundenanforderungen zu erfüllen sind. Die Führungskräfte im Automotive Engineering Bereich müssen es vielen unterschiedlichen Akteuren gleichzeitig recht machen. Auf der einen Seite ist es wichtig, die Unternehmensziele nicht aus den Augen zu verlieren sowie die eigenen Mitarbeiter bestmöglich zu behandeln und andererseits müssen die Kundenbedürfnisse erfüllt werden, ohne die Lieferanten in den Wahnsinn zu treiben. Mit dem Trend des autonomen Fahrens stellt sich in der Branche die Frage, was die Insassen während der Fahrt machen werden, beziehungsweise welche neuen Gefahrenquellen dadurch entstehen können. Zusätzlich werden neue Kompetenzen benötigt, beispielsweise die neuen Serviceangebote im Innenraum. Die Schnittstellen werden sich in Zukunft sicher auch nicht verringert, eher im Gegenteil. Dadurch ergeben sich noch mehr Abhängigkeiten und mögliche Stehzeiten in der Entwicklung. Aktuelle Besitzmodelle wird es offensichtlich in der Zukunft nicht mehr geben, sondern eher ein Pay-Per-Use System.

Mit der Digitalisierung wird versucht, aus vielen einzelnen Systemen ein Supersystem zu machen. Aus diesem Supersystem können die einzelnen IT-Systeme die benötigten Datensätze beziehen und verarbeiten, ohne Schnittstellenverluste. Die Kanäle, die für die Datenbeschaffungen verwendet werden, könnten auch zur Beeinflussung des Users genutzt werden. Dadurch sollte dem Bereich der Datensicherheit und die Verwaltung der Zugriffsrechte ein spezielles Augenmerk gewidmet werden. Grundsätzlich sollte den Menschen die Angst vor der digitalen Revolution genommen werden, da das Ziel eine effizientere und bequemere Arbeitswelt ist.

Eine Innovation muss einen bestimmten Neuheitsgrad aufweisen. Signifikant ist auch die längerfristige Generierung eines Mehrwerts. Die Entwicklung einer Innovation ist ein langwieriger und holpriger Prozess, wodurch die Ideenverfolger Durchhaltevermögen an den Tag legen müssen. Für die erfolgreiche Umsetzung einer Idee werden aber auch Aspekte, wie ein Grundvertrauen aller Beteiligten, eine dazugehörige Unternehmenskultur, Freiräume außerhalb des Alltagsgeschäfts und eine dementsprechende Fehlerkultur benötigt.

In Bezug auf Innovation Leadership wird auch das richtige Mindset genannt, welches von der Führungskraft vorgelebt werden muss. Eine Führungskraft muss es schaffen, die anfängliche Mitarbeitermotivation beziehungsweise die Begeisterung zumindest beizubehalten oder am besten noch zu steigern. Junge Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen müssen, müssen versuchen sich Respekt und Vertrauen durch Leistungen zu erarbeiten. Dafür ist eine starke Persönlichkeit von Vorteil, um nicht frühzeitig aufzugeben.

Eine Innovationkultur muss Neues zulassen und Ressourcen dafür zur Verfügung stellen. Laut Experten sind offene Diskussionen oft Auslöser für vielsprechende Ideen. Das Ideenportal des Unternehmens des Befragten wird nicht vernünftig genutzt, wodurch sich die Mitarbeiter angewöhnt haben, direkt zur Führungskraft zu gehen. Dafür wird aber ein hohes Vertrauen zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft vorausgesetzt.

Bei dem Führungskonzept ergibt sich die Frage, wo sich die Führungsstile trennen lassen. Außerdem wird angemerkt, dass jeder Mensch individuell betrachtet und geführt gehört. Alleine wenn man die Altersunterschiede der Mitarbeiter beachtet, ergeben sich schon unterschiedliche Bedürfnisse.

Der Generationenwechsel bringt einige Unstimmigkeiten in die Unternehmensstrukturen, da das Top-Management oft mehrere Generationen älter ist als die Neueinsteiger. Die Missverständnisse der Bedürfnisse können zu Demotivation führen und sind somit kontraproduktiv für die Innovationsfähigkeit. Das Bildungssystem an sich gehört laut dem Interviewten schon längst revolutioniert, da es immer schwieriger wird, kreative, zukunftsdenkende und motivierte Mitarbeiter zu finden. Die Potenziale der Jugendlichen werden nicht gefördert. Die Wirtschaft hat ihre Werte weiterentwickelt, während das Bildungssystem seit Jahrzehnten gleichgeblieben ist.

Interview 9:

Der neunte Interviewpartner hat zwar keine Erfahrung im Automotive Engineering Bereich, ist aber eine Expertin auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung und hat einen ganz speziellen Zugang zum Thema Führen.

Der Trend der Digitalisierung ist auch bei der Weiterbildung erkennbar. Mit der Virtual Reality können Emotionen produziert werden, die mit herkömmlichen Lernmethoden nicht angesprochen werden. Neuartige Softwareprogramme sollen die Menschen dabei unterstützen effizienter zu arbeiten. Die neu gewonnene Zeit sollte dafür genutzt werden, um noch tiefer in die Materie eintauchen zu können.

Eine Innovation muss etwas komplett Neues, nichts Gebrandetes und kein Ergebnis eines typischen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein. Es darf auch keine bestehende Methode mit einem neuen Namen sein, wie es öfters versucht wird. Etwas Neues kann nur entstehen, wenn man kreativ ist und eine tiefere Kenntnis der Materie besitzt. Jeder Mensch will arbeiten und will etwas beitragen. Deswegen ist ein Mitarbeiter bereit mehr Leistung zu bringen, sofern seine Arbeit Sinn ergibt, zu seinem Wertesystem passt und mit den eigenen Zielen übereinstimmt. Der Flow-Zustand beschreibt eine Situation, in der eine Person voll eingebunden in den Moment ist und ihr komplettes Potential entfalten kann. Für den Flow muss man die schmale Grenze zwischen der Über- und Unterforderung finden. Die Aufgabe muss dabei leicht überfordernd, oder besser gesagt, über dem typischen Arbeitsbereich liegen. Die erhöhte Schwierigkeit garantiert ein kontinuierliches Dazulernen und erweitert somit den Horizont des Mitarbeiters. Der Flow-Zustand führt zu einem automatischen Glücksgefühl, da man sich komplett entfalten kann. Durch den Erfolg, eine herausfordernde Tätigkeit geschafft zu haben, wird der Mitarbeiter intrinsisch motiviert und es wird unbewusst eine extreme Unternehmenszugehörigkeit aufgebaut. Die Mitarbeiter benötigen ein ständiges Feedback. Videospiele sind ein gutes Beispiel für den Flow-Zustand, da die Herausforderungen genau auf die Erfahrungen angepasst werden und man sofort ein Feedback erhält.

Eine Führungskraft muss die Kultur oder das Führungsmodell vorleben, damit es authentisch wird und die Sinnhaftigkeit hinter dem Tun erklären. Ein Leitwolf beispielsweise geht immer als erstes in den Kampf und lebt somit das Ideal vor, wodurch dieser das uneingeschränkte Vertrauen der anderen genießt. Die Führungskraft hat nicht nur eine Vorbildfunktion, sondern muss auch das Zusammenspiel zwischen dem Markt, den Mitarbeitern und den Unternehmensprozessen verstehen und synchronisieren.

Damit potenzielle Ideen verfolgt werden können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen, wie fundierte Informationen zum Thema vorliegen, eine innovationsfördernde Infrastruktur geschaffen werden, eine inhomogene Gruppe zusammengestellt werden und die Möglichkeit Fehler zu machen, erfüllt werden. Wenn Mitarbeiter schon einmal in einem geschützten Rahmen Erfahrungen gemacht haben, wie etwa im Zuge einer Ausbildung, wissen sie wie es funktionieren könnte.

Die werteorientierte Führung ist im aktuellen Zeitalter extrem wichtig, da meist nicht mehr die typischen sozialen Rückhalte vorhanden sind. Gelebte Unternehmenswerte erhalten in diesem Kontext zusätzlich an Bedeutung. Vertrauen, Ehrlichkeit und Sicherheit sind wichtig damit sich Menschen entfalten können, da Ängste immer kontraproduktiv sind. Der Flow-Zustand wird gefördert, sofern das materielle sowie personelle Umfeld passt und das benötigte Wissen bis zu einem bestimmten Grad vorhanden ist. Führungskräfte schaffen es meist selbst in den Flow-Zustand zu kommen, aber Mitarbeiter benötigen dabei oftmals Unterstützung. Die Sinnhaftigkeit hinter der Arbeit zu verstehen und Freiraum zum Ausprobieren, fördern die Erreichung des Flow-Zustandes. Wenn Wölfe unter starken Druck stehen, fangen sie an zu spielen, dadurch entsteht eine muskuläre und geistige Leichtigkeit. Führungskräfte müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen, um in gewissen Situationen diese Leichtigkeit

wiederherzustellen. Recruiter müssen eine hohe Menschenkenntnis haben, da es signifikant ist, ein Teamgefüge zu haben in dem sich die Personen gegenseitig inspirieren. Agile Ansätze können verfolgt werden, wenn es zu der jeweiligen Aufgabe passt. Aber die Führungskraft muss gleich bleiben, da diese spezifische Qualifikationen vorweist. Eine Führungskraft muss andere fördern können, eine angemessene Weitsicht mitbringen und den richtigen Personen die richtigen Ressourcen zuspielen. Der Umgang mit Fehlern sollte in der Fehlerkultur definiert werden. Fehler passieren, deswegen sollten diese einfach als gemachte Erfahrung gesehen werden und ein dementsprechend positives Feedback von der Führungskraft gegeben werden.

In Europa ist ein extremes Sicherheitsdenken vorhanden, gegenüber der amerikanischen Bevölkerung, welche viel risikobereiter ist. Das könnte mit den generellen sozialen Systemen zusammenhängen. In Europa hat man immer eine Absicherung, während Amerikaner von klein auf gewohnt sind, für sich selbst sorgen zu müssen. Auch das Bildungssystem unterscheidet sich, da in Amerika außergewöhnliche Leistungen viel mehr Anerkennung finden.

In der Zukunft wird der Mensch die Globalisierung und die Digitalisierung bis aufs Letzte ausreizen, aufgrund der angeborenen Neugierde. Die Gefahr, die besteht, ist, dass die menschlichen, besonders die zwischenmenschlichen Aspekte verloren gehen. Wir können Technologien nur dann effizient bedienen, wenn wir körperlich und geistig fit sind. Die Unternehmen und die dazugehörigen Führungskräfte müssen anfangen zu erkennen, dass ein Mitarbeiter die wertvollste Ressource ist. Im aktuellen Bildungssystem gehen Dinge, wie Kreativität, Musik, Bewegung, Phantasie und soziale Kompetenzen immer mehr unter, dabei sind das genau die, die wir in Zukunft benötigen werden. Genau diese Faktoren sind jene, die uns besser machen als Maschinen. Der Mensch und eine Maschine sind ein perfektes Team, aber nur wenn beide ihre Stärken weiterentwickeln.

Interview 10:

Der Experte mit einer Erfahrung von 23 Jahren in der Branche und in diversen Führungspositionen meint, dass sich der Automotive Engineering Bereich durch die strukturierte Vorgehensweise und den hoch entwickelten Managementtools von anderen Branchen abhebt. Teilweise sind übertriebene Qualitätsanforderungen gewünscht, obwohl diese oftmals nicht produkthaftungsbedingt sind. Die Simulationen in der Fahrzeugentwicklung sowie die Nutzung der Virtual Reality nehmen immer mehr zu. Die OEM's versuchen die Entwicklungszyklen noch weiter zu verkürzen, wobei das zu hinterfragen ist, da man irgendwann ein realistisches Minimum erreicht hat. Zusätzliche Dinge, die die Branche verunsichern, sind zu einem das Thema autonomes Fahren sowie die Vielzahl der vielversprechenden Antriebskonzepte. Mit der Digitalisierung versucht man der Industrie 4.0 näher zu kommen. Mit der Industrie 4.0 will man ein durchgängig vernetztes System schaffen, in dem sogar Rückkoppelungen ohne Probleme funktionieren können.

Der Begriff „Innovation“ wird sehr oft im Marketing verwendet. Von einer Innovation spricht man, sofern eine bestehende Lösung besser und anders mit einem Mehrwert gelöst wird. Der Mensch ist generell faul und versucht immer bequemere Lösungen zu finden. Der Markt bestimmt was gebraucht wird. Aus diesem Grund muss man entweder auf die Marktbedürfnisse hören oder eigene schaffen.

Viele Unternehmen behaupten, sie seien ein Innovation Leader. Das ist allerdings schwer zu beurteilen, da das nicht nach den gemeldeten Patenten abgeschätzt werden kann. Einige Unternehmen sind in ihrer Branche wirklich Innovationstreiber, besitzen aber kein einziges Patent, da auf Geheimhaltung gesetzt wird.

Das Unternehmensklima muss von den Führungskräften vorgegeben werden. Die Kultur wird von dem Top-Management oder dem Eigentümer geprägt. Hat man in einem Unternehmen Mitarbeiter mit einem gewünschten Mindset, zieht der Mitarbeiter mit derselben Einstellung an. Führungskräfte müssen Mitarbeiter begeistern können, Vertrauen schaffen, weltoffen sein und Innovationen fordern, fördern sowie zulassen. Auch die Fehlerkultur muss Fehler akzeptieren und daraus lernen. Eine Unternehmensstrategie entsteht und verändert sich nicht in wenigen Wochen, deswegen muss diese nachhaltig und bis zu einem gewissen Grad berechenbar sein. Die Unternehmensideale müssen in weiterer Folge glaubwürdig sein. Die Innovationskultur muss auf das Unternehmen abgestimmt werden, da man immer eine neue Ausgangssituation hat und deswegen muss man auch Innovation in der Kultur definieren. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen ergeben jedes Mal eine neue Zielsetzung. Daher ist es auch oft schwierig zu dokumentieren, wo die Grenze zwischen einer Innovation und einer Vision ist.

Das Konzept wurde kritisiert, da es einfach schon zu viele Führungsmodelle und Unternehmensführungsleitfäden oder Ähnliches gibt. Für den kooperativen Führungsstil wird man sich überlegen müssen wie Entscheidungen gefunden werden. Eigentlich müssen Mitarbeiter immer situativ geführt werden, da jeder Mensch anders ist.

Der Wertewandel wird noch ein großes Thema werden in der Zukunft, besonders wenn man den Bereich global betrachtet. In Europa wollen junge Generationen, die im Wohlstand aufgewachsen sind, mehr Freizeit und weniger arbeiten. Der asiatische Raum hingegen hat eine Generation, die etwas leisten will, um in der Karriereleiter ganz nach oben zu kommen. Durch die Globalisierung stehen diese zwei Generationen im direkten Vergleich. Zusätzlich haben diese leistungsgetriebenen Jugendlichen nicht die gleichen Werte wie die Europäer, wie zum Beispiel Aufrichtigkeit oder nachhaltiges Denken. Ein weiterer Aspekt sind die Bad Educated People, die aus Entwicklungsländern zu uns strömen und unseren Wohlstand genießen wollen. Aus wirtschaftlicher Sicht ist deswegen auch der generelle Wohlstand Europas gefährdet. Wo führen uns die Digitalisierung und die Arbeitsplatzsubventionen hin? Wird es in Zukunft nur mehr einen Teil der Bevölkerung geben, der sich die komplette Arbeit teilt und dadurch überfordert ist?

Weitere Vorgehensweise:

Die Auswertung beinhaltet mehrere Stufen. Die erste Stufe ist die Überprüfung von Aussagen von vorherigen Interviewpartnern, die von den nachfolgenden Experten mittels dem Delphi-Ansatz bestätigt oder erweitert wurden. Die Antworten der Befragten werden in den Protokollen mit Schlagwörtern gekennzeichnet, um die Einzelmeinungen besser vergleichen zu können. Dadurch werden mehrmalige Nennungen von Faktoren ohne Berücksichtigung der Delphi-Methode erkennbar. Außerdem werden durch die mehrmalige Nennung von Schlagwörtern quantitative Trends erkennbar, die in weiterer Folge die Auswertung erleichtern. Gehen die Expertenmeinungen weit auseinander, wird die Meinung des erfahrenen Experten auf dem spezifischen Gebiet als glaubwürdiger angenommen. In weiterer Folge

werden alle Erkenntnisse gesammelt und im nächsten Abschnitt zusammengefasst. Aufgrund der Ergebnisse wird auch das idealtypische Führungskonzept adaptiert.

6.3.5 Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Der erste Abschnitt der Befragung zielte darauf ab, die Schwierigkeiten der Automotive Engineering Branche im Führungsbereich herauszufinden. Dabei hat sich die Hälfte der Befragten darauf bezogen, dass im aktuellen Automobilsektor keine klare Richtung für die Zukunft erkennbar ist. Einerseits werden neue Technologien und Kompetenzen benötigt, um die Idee „voll autonomes Fahren“ zu ermöglichen. Andererseits gibt es eine Vielzahl an möglichen Antriebskonzepten. Wobei man sich als Entwickler nicht auf eine festlegen kann, da alle vielversprechend sind. Die Komplexität des Produktes Auto und die verstrickten Prozesse bei der Entwicklung erschweren, laut fünf Befragten, die Führungsaufgabe. Drei der zehn Experten gehen dabei auch noch tiefer auf die eingefahrenen und alten Strukturen ein, sowie die vielen Hierarchiestufen mit einer enormen Anzahl von hoch entwickelten Managementtools. Die vielen Führungsstufen schränken die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität ein. Außerdem werden dadurch meist mehrere unterschiedliche Unternehmenskulturen gelebt, da das Top-Management nicht den kleinen Mitarbeiter erreichen kann, aufgrund der vielen Zwischenschritte.

Viermal wurde die Bedeutung der Flexibilität der Entwicklungsdienstleister betont. Entwicklungsdienstleister müssen sich bei jedem neuen Projekt auf den Kunden und deren System sowie Arbeitsweisen einstellen. Auch die Ausgangssituation verändert sich je nach Auftrag, wodurch auch die Mitarbeiter Flexibilität beweisen müssen. Mehr als ein Drittel der Interviewpartner meinten, dass man als Dienstleister extrem eingeschränkt ist, da der Kunde für eine effiziente Herangehensweise bezahlt und diese auch fordert. Das Endprodukt eines Entwicklungsdienstleister ist eben eine Dienstleistung, mit der der Kunde zufrieden sein muss und kein Produkt im herkömmlichen Sinne. Daher ist auch die Entwicklung eines Produkts oder einer Innovation schwierig, weil man als Dienstleister kein Konkurrent zu den bestehenden OEM's und Auftraggebern werden will. Auch wenn nur im Rahmen von kleineren Modulen eine Innovation entsteht, ist die Einsatzfähig- und -willigkeit bei den Autobauern eher zurückhaltend. Die hohe geforderte Effizienz kompliziert die Schaffung von Freiräumen, die benötigt werden, um Ideen zu verfolgen. Da das Produkt Automobil an sich ein Massenprodukt ist, hat man einen enormen Konkurrenz- und Kostendruck in allen Wertschöpfungsschritten.

Laut zwei Experten, ist der Automotive Engineering Bereich hoch technologisch und schnelllebig, wodurch es Mitarbeiter mit einem gewissen Grad an Fachwissen benötigt. In der Zukunft werden extreme Generalisten, die den Überblick behalten können, sowie die Verbindungen im Netzwerk erkennen, und hochgradige Spezialisten in deren Fachbereich gebraucht.

Die hohe Anzahl der Schnittstellen sowie die hohe und lange Produkthaftung wurden zweimal von den Befragten genannt. Die Produkthaftung ist in der Fahrzeugentwicklung ein hochpriorisierter Aspekt, da es Fakt ist, falls etwas schief gehen sollte, dass Menschen sterben werden. Deswegen werden Innovationen auch oft zu lange zurückgehalten bis diese problemlos funktionieren. Als Vorteil für die Mitarbeiterführung wird die hohe Produktidentifikation gesehen, da ein Fahrzeug nach wie vor einen bestimmten Status hat und Emotionen hervorruft. Zwei Experten erwähnten in den Interviews immer wieder wie wichtig es für Entwicklungsdienstleister sei, ihre Kernkompetenzen zu kennen und diese dementsprechend

einzusetzen. Die hohen Qualitätsanforderungen im generellen Automobilsektor sind teilweise zu hinterfragen, da diese Innovationen quasi radikalieren. Das allgemeine Innovationpotential des Endproduktes Auto wurde berechtigterweise bezweifelt, weil im Automotive Bereich eigentlich nur mehr partizipative Innovationen oder Weiterentwicklungen im Zuge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses möglich sind.

The word cloud contains the following terms: Produkthaftung, Schnittstellenvielzahl, Effizienz-Freiräume, Komplexität, Flexibilität, Kernkompetenz, Unsicherheiten, Entwicklungsstrukturen/Hierarchiestufen, Massenprodukt, Produktidentifikation, Fachspezifisch, schnellebig, and Hybride Qualitätsanforderungen.

Abb. 21: Die Expertenmeinungen zum Thema Automotive Engineering grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Digitalisierung wird von mehr als der Hälfte der Experten als Zusammenspiel zwischen dem Menschen und der Maschine mit dem Ziel einer effizienten Arbeitsweise definiert. Dabei sollen Schnittstellen verringert und menschliche Fehler vermieden werden. Knapp ein Drittel der Interviewten stehen der Digitalisierung kritisch gegenüber, da einerseits die Verantwortungen wieder an IT-Systeme abgegeben werden und andererseits ist die Verwendung sowie die Verwaltung der gesammelten und intimen Daten fragwürdig. Die Digitalisierung wurde aber wiederum von einem Befragten als Tool zu mehr Selbstverantwortung dargestellt, da der Mitarbeiter Tätigkeiten selbst erledigen kann, die davor von anderen Menschen getan wurde. Aufgrund der Diskussionen mit allen Interviewten zu dem Thema digitale Revolution, gilt es den Menschen die Angst von der Digitalisierung zu nehmen. Wie die Digitalisierung aussieht und umgesetzt wird, hängt noch immer vom Menschen ab. Außerdem haben Maschinen und Menschen ihre jeweiligen Stärken, die nur zusammen eine idealtypische Arbeitsweise schaffen. Im Automotive Engineering Bereich werden bereits Simulationen verwendet für die Reduktion von Ressourcen in der Entwicklung. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch weiter vertiefen, wie zum Beispiel mit der Nutzung der Virtual Reality. Dabei darf man aber nicht den Unterschied zwischen der Realität und der Simulation vergessen. Die Virtual Reality kann auch für die Ausbildung der Mitarbeiter benutzt werden, da damit Emotionen geweckt werden können, wodurch der Lerneffekt signifikant ansteigt. Mit der effizienten Arbeitsweise durch diverse digitale Hilfsprogramme ergeben sich neue zeitliche Ressourcen, die dafür verwendet werden sollten, um noch tiefer in die Materie einzutauchen.

Ängste
Skepsis
Maschine-Mensch
Schnittstellenreduktion
Effizienz^{Simulation}
Virtual-Reality

Abb. 22: Die Expertenmeinungen zum Thema Digitalisierung grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Definition einer Innovation waren sich sieben Experten einig, dass der Neuartigkeitsgrad entscheidend ist. Es muss mehr sein als das Ergebnis eines Verbesserungsprozesses. Zusätzlich muss Innovation auch einen klaren Mehrwert darbieten, quasi ein sogenannter „Gamechanger“ sein. Sechs Befragte machten darauf aufmerksam, dass der Begriff Innovation oftmals als Marketingbehelf verwendet wird und dadurch leider an Bedeutung verliert.

Generelle Anreizsysteme oder Innovationstools wurden fast von allen Interviewten als fragwürdig beschrieben. Dabei ist die Umsetzung eines Ideenportals entscheidend. Zwei befragte Personen brachten die bei ihnen funktionierende Idee eines eigenen „Inno-Office“ ein. In dem Inno-Office sitzen unterschiedliche Personen, Vollzeit beziehungsweise Teilzeit und bewerten die eingebrachten Ideen des Ideenpools oder die Ideengeber kommen direkt ins Büro. Die räumliche Abtrennung ist dabei wichtig, damit sich die Ideengeber anonym mit den Verantwortlichen austauschen können. Für potenzielle Ideen von den Mitarbeitern des Innovationsbüros werden unvoreingenommene Feedbacks eingeholt. Zudem unterstützen die Mitarbeiter des Inno-Office die Ideengeber so gut wie möglich. Für das Unternehmen ist diese Art der Innovationskreierung klar von Vorteil, da Mitarbeiter innerhalb des Konzerns Innovationen entwickeln können, die in weiterer Folge zu dem Unternehmenserfolg beitragen. Sieht das Unternehmen keine realistische Chance für die Idee kann dieses noch immer die Verfolgung der Idee abbrechen.

Eine Innovation ist immer ein langwieriger und holpriger Prozess sowie mit hohem Risiko verbunden. Drei Experten haben auch den Unterschied zwischen der europäischen und der amerikanischen Innovationskultur erklärt. In Europa ist man darauf spezialisiert Dinge bis auf das Letzte zu verbessern und an alten bewährten Systemen festzuhalten. In Amerika hingegen, besonders im Silicon Valley, wird die für die radikalen Innovationen notwendige schöpferische Zerstörung gelebt. Zusätzlich muss eine neue Lösung immer zehnmal besser als die vorherige sein. Auch die generelle Risikobereitschaft ist viel höher. Speziell im Silicon Valley wird der Faktor des engen Netzwerks ersichtlich. Zudem ist die generelle Begeisterung für Start-Ups viel höher und die Hochskalierung funktioniert einwandfreier. Zusätzlich ist ein anderes Verständnis des Scheiterns vorhanden, da Fehler als gemachte Erfahrung gelten, die wertvoll sind. Aus diesem Grund muss auch nicht aus jedem Projekt eine Innovation entstehen oder erfolgreich sein.

Zwei Experten haben die Meinung, dass der Markt ein signifikanter Aspekt für die Einführung einer Innovation ist. Es muss ein Marktbedürfnis für die umgesetzte Idee vorhanden sein oder geschaffen werden. Teilweise müssen für Innovationen sogar notwendige „Vorinnovationen“ gemacht werden, damit die Innovationen ihr volles Potential ausnutzen können. Für Innovationen benötigt man ein Team mit

voller Begeisterung an der Sache, da diese Gruppe die physikalischen Grenzen ausreizen muss, um die noch nicht bekannten Probleme zu lösen. Eine Innovation ist immer eine kollektive Leistung und hängt von vielen kleinen Faktoren ab. Aus diesem Grund sollte in einem Unternehmen auch jeder Mitarbeiter für Innovationen verantwortlich sein. Die Führungsaufgabe ist es, diese zu fordern und mit einem visionären Blickwinkel zu betrachten.

Ähnlich wie im Automotive Engineering Bereich ist die Definition des Neuartigkeitsgrades eines Projekts oder einer Innovation immer ausgangssituationsabhängig. Für kleine Unternehmen sind beispielsweise radikale Innovationen teilweise nicht umsetzbar, da die Ressourcen nicht vorhanden sind und die damit verbundenen Risiken nicht tragbar wären.



Abb. 23: Die Expertenmeinungen zum Thema Innovationsdefinition grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Achtzig Prozent der Experten betonten, wie wichtig es sei, als Führungskraft, seine Mitarbeiter und deren Bedürfnisse zu kennen. Sie dementsprechend zu fördern und einzusetzen sowie für ausgewählte Dinge begeistern und ermutigen zu können Neues auszuprobieren. Aus diesem Grund war auch die allgemeine Meinung, dass jeder Mitarbeiter situativ geführt gehört. Jeder Mensch hat andere Bedürfnisse, andere Werte, andere Erfahrungen und andere Ziele. Eine Führungskraft benötigt also eine extreme Menschenkenntnis sowie eine starke Persönlichkeit, um die spezifischen Qualifikationen bedienen zu können.

Mehr als ein Drittel der Experten wiesen auch noch einmal extra darauf hin, wie entscheidend es ist, die richtigen Personen in die richtigen Positionen zu bringen und diese dann mit den richtigen Ressourcen zu versorgen um deren komplettes Potential auszunutzen. Können Mitarbeiter ihr volles Potential einbringen und gehen sozusagen voll in ihrer Tätigkeit auf, spricht man vom sogenannten Flow-Zustand. Dieser Zustand wird erreicht, wenn die Aufgabe des Mitarbeiters im schmalen Bereich zwischen einer Überforderung und einer Unterforderung stattfindet. Die Tätigkeit soll dabei für den Mitarbeiter Sinn

ergeben, zu seinem Wertesystem passen und sich mit seinen persönlichen Zielen überschneiden. Der Mitarbeiter erweitert ständig seinen Horizont, aufgrund der leichten Überforderung. Signifikant für die Leistung des Mitarbeiters ist ein ständiges Feedback.

Fast alle Befragten haben die Bedeutung der Sinnhaftigkeit in dem Tun und einer gemeinsam kommunizierten Unternehmensvision hervorgehoben. Damit ein Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit in seiner täglichen Arbeit versteht, benötigt dieser eine Klarheit über das Unternehmensziel. „Versteht ein Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit in seinem Tun, benötigt er keine Führung mehr“, laut Experten. Außerdem kann die Gesamteffizienz eines Unternehmens gesteigert werden, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Typisches Abteilungsdenken ist zu verbannen und ein gemeinschaftliches Mindset mit einem Grundkontext an Innovation gilt es zu erschaffen.

Führungskräfte, die Modelle und Kulturen vorleben, könne diese glaubwürdig machen, sagten siebzig Prozent der Interviewten. Die Führungskraft muss ein mutiges Vorbild sein, welches unkonventionelle Dinge ausprobiert und einen klaren Blick in die Zukunft besitzt. Des Weiteren sind die Führungskräfte angehalten immer wieder die Balance zwischen verschiedensten Dingen, wie Effizienz und Freiraum, direkter und wertorientierter Führung, Visionären und Umsetzern oder dem „Ich“ und „Wir“ zu finden. Die Aufgabe der heutigen Unternehmen ist zu verstehen, dass Mitarbeiter die wertvollste Ressource eines erfolgreichen Unternehmens sind, meinten vier Experten in den Gesprächen. Besonders klar wird diese Aussage, wenn man Führen als Dienstleistung zwischen dem Mitarbeiter, dem Kunden und dem Unternehmensvorstand sieht. Leistungsbereite und zufriedene Mitarbeiter benötigen zwar Ressourcen, generieren aber die Wertschöpfung für den Kunden und der wiederum deckt die Bedürfnisse des Unternehmens. Der Schlüssel zum Erfolg sind also die Mitarbeiter. Heutige Prozesse und Arbeitsweisen fordern Transparenz in allen Entscheidungsebenen und Abläufen. Dadurch werden Führungskräfte zwar angreifbarer, aber das allgemeine Verständnis der Mitarbeiter erhöht sich dadurch. Führungskräfte erarbeiten sich mit einem wertschätzenden Umgang das Vertrauen der Mitarbeiter, um ihnen in weiterer Folge die Ängste zu nehmen. Chancen sind unbedingt zu erkennen und sollen umgesetzt werden, dazu machen sich die Führungskräfte die angeborene Neugierde des Menschen zu nutzen.

Innovation Leadership bedeutet einen Plan für die nächsten 10 bis 30 Jahre zu haben, mit welchen Produkten welche Märkte bedient werden sollen. Die Herausforderung ist es dabei, die Blue Oceans zu finden und die Erkenntnisse der Wissenschaft frühzeitig zu erkennen und probieren diese kontinuierlich umzusetzen. Große Konzerne stoßen bei diesem Thema oft auf das „Innovation Dilemma“.



Abb. 24: Die Expertenmeinungen zum Thema (Innovation-) Leadership grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Befragten waren sich einig, dass die Fehlerkultur und die Möglichkeit Freiraum zu haben notwendige Faktoren für die Entstehung von Innovationen sind. Die Fehlerkultur definiert, was ein Misserfolg ist und wie damit umgegangen wird. Der Grundgedanke sollte aber sein einen Fehler als gemachte Erfahrung zu sehen und darauf aufzubauen. Ein Mitarbeiter darf niemals Ängste gegenüber dem Scheitern haben, da Ängste immer einschränken. Ein Grundvertrauen zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft ist immer notwendig, um Ängsten entgegen zu wirken, sagten fünfzig Prozent der Beteiligten. Das Vertrauen aus Mitarbeitersicht muss vorhanden sein, damit sich der Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen und Ideen an die Führungskraft wenden kann, ohne die Angst zu haben hintergangen zu werden. Ein Mitarbeiter erarbeitet sich hingegen Vertrauen gegenüber der Führungskraft, damit diese die benötigten Ressourcen ohne Bedenken zur Verfügung stellen kann.

Eine signifikante Ressource ist der Freiraum, unabhängig vom Alltagsgeschäft, Ideen nachzugehen. Die Führungskraft trägt dafür Sorge, dass diese Freiräume gesichert sind auch in stressigen Unternehmenslagen. Besonders dann wäre es die Aufgabe der Führungskraft dem Mitarbeiter wieder eine Leichtigkeit zu geben, indem man die Bedürfnisse der Person bedient. Damit Innovationen in einem Unternehmen entstehen und verfolgt werden können, muss vom Top-Management die Zustimmung vorhanden sein, bekräftigten zwei Drittel der Interviewten. Dies geschieht meistens mit der Unternehmenskultur, die die Rahmenbedingungen für die Verfolgung von vielversprechenden Ideen vorgibt.

Eine Unternehmenskultur wird von den Menschen und besonders von den Führungskräften des Unternehmens geprägt. Die Entstehung einer Kultur ist ein langjähriger Prozess und kann deswegen auch nicht kurzfristig verändert werden, meinte knapp die Hälfte der Experten. Laut vier Experten ist ein Erfolgsfaktor für Innovation Flexibilität. Kleinere Unternehmen können sich schneller neu ausrichten als die trägen Apparate von Großkonzernen. Daher sind kleine Unternehmen oder Start-Ups in der Regel auch innovativer und radikaler im Alltagsgeschäft. Für die Verfolgung von potenziellen Ideen bietet es sich also für größere Unternehmen an, eigene Start-Ups zu gründen, in dem ein inhomogenes Team an einem Ort mit unterschiedlichsten Blickwinkel und einer eigenen Kultur an einem Thema begeistert arbeiten kann.



Abb. 25: Die Expertenmeinungen zum Thema Erfolgsfaktoren für Innovationen grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Teil der Experten erwähnten öfters spezielle Erfolgsfaktoren von Innovationen. Zum Beispiel ist es extrem signifikant eine Idee strikt getrennt vom Menschen zu betrachten, damit die Vorurteile die Entscheidung nicht beeinflussen. Außerdem sind Spannungsfelder von vier Experten als entscheidender Aspekt für eine potentielle Idee dargelegt worden. Die Spannungsfelder entstehen entweder in einer Gruppe durch die unterschiedlichen Blickwinkel auf ein Thema oder wenn jemanden etwas wirklich stört.

Bei der Formulierung von Innovationsvisionen sollte darauf geachtet werden, dass die bestehenden Rahmenbedingungen ausgeblendet werden, erklärten ein Drittel der Interviewten. Die bestehenden Rahmenbedingungen schränken nämlich das Potential von möglichen Innovationen extrem ein. Im Unternehmenskontext wurde auch eine innovationsfördernde Infrastruktur mehrmals erwähnt. Damit sind Räumlichkeiten gemeint, in denen man freier und kreativer sein kann, sowie Arbeitsmaterialien, wie beispielsweise ein Whiteboard, vorhanden sind. Als Motivator dafür, dass sich Mitarbeiter versuchen bestmöglich einzubringen, ist die Erfolgsbeteiligung an der Idee öfters genannt worden. Dabei muss es nicht im finanziellen Sinne sein, sondern man muss als Führungskraft dem Mitarbeiter einfach den Erfolg gönnen. Auch typische materielle Belohnungsmodelle werden nicht als sinnvoll erachtet, wenn diese nicht auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters abgestimmt sind.

Das Führungskonzept wurde unterschiedliche reflektiert. Dreißig Prozent der Befragten betonten, dass sich die Linienorganisation perfekt eignet, um bestehende Dinge zu managen und zu verbessern. Außerdem werden die notwendigen Ressourcen für Projekte aus der Linie zur Verfügung gestellt. Die wichtigste Ressource ist natürlich der Mitarbeiter, der in der Linienorganisation auch ausgebildet wird, um in weiterer Folge in der Projektorganisation eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Die Projektorganisation hingegen eignet sich perfekt um Ideen, Innovationen oder diversen Entwicklungen nachzugehen, da man in einem Projekt viel flexibler agieren kann. In der Projektorganisation werden Dinge umgesetzt.

Die Anwendbarkeit des Führungskonzepts auf kleinere Unternehmen wurde ebenfalls hinterfragt, da kleinere Unternehmen nicht so viele Mitarbeiter zur Auswahl haben.

Sieben der zehn Experten, betonten wie signifikant die Teamzusammensetzung in den einzelnen Projektphasen für den Projekterfolg ist. In den frühesten Phasen werden Visionäre benötigt, die sich

trauen etwas Verrücktes auszuprobieren. Während man je nach Reifegrad des Projekts Umsetzer benötigt, die sich bis ins kleinste Detail mit bestimmten Themen auseinandersetzen. Der Austausch sollte ein fließender Prozess sein, wobei die Führungskraft immer gleich bleiben sollte, um Informationsverluste zu vermeiden und eine gewisse Stabilität in das Projekt zu bekommen.

Drei Befragte gingen auch weiter auf das Thema „agiles Führen“ ein. Dabei war die gemeinsame Meinung, dass agile Ansätze natürlich Sinn machen, wenn zum Beispiel ein Fachbereich in einer gewissen Phase mehr Gewichtung hat, dass dann auch dieser Bereich mehr Verantwortung und Weisungsbefugnisse bekommt, als andere. Aber die Führungskraft sollte immer gleich bleiben und die letzte Entscheidungsmacht besitzen, da diese aufgrund ihrer Kompetenzen in dieser Position ist.

Für das Konzept wurde auch eingebracht, dass starke Führungspersönlichkeiten, sowie reife Mitarbeiter gebraucht werden. Die innere Reife eines Mitarbeiters kann durch kleine Kränkungen sinken, wodurch es die Aufgabe der Führungskraft ist, diesen Mitarbeiter wieder aus seiner Opferrolle zu bringen. Mehrmals wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es keine Führungsstile in der Praxis gibt. In den öffnenden Prozessschritten benötigt man eine sehr laissez-faire Führung damit sich Mitarbeiter bestmöglich entfalten können. Zu einem späteren Zeitpunkt des Projektes wird der Führungsstil immer direkter, da bestimmte Dinge einfach umgesetzt werden müssen. Die direkte Führung wird auch benötigt, um Mitarbeiter mit einer geringeren inneren Reife zu führen. Generell ist aber ein wertschätzender Umgang zu verfolgen, da heutige Mitarbeiter oftmals nicht mehr diesen familiären Rückhalt wie früher haben, wodurch der Rückhalt im Arbeitsumfeld signifikanter wird. Von Experten wurden auch eingebracht zwei zusätzliche Prozessschritte einzubauen. Diese Schritte wurden von den nachfolgenden Befragten als sinnvoll erachtet.



Abb. 26: Die Expertenmeinungen zum Thema Erfolgsfaktoren für Innovationen grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung.

Von allen befragten Experten wurde das Thema Wertewandel im Kontext Zukunft angesprochen. Der Wertewandel fasst mehrere Themengebiete zusammen. Zum Beispiel wurde mehrmals erwähnt, dass es den jüngeren Generationen immer wichtiger wird, die Sinnhaftigkeit in ihrem Tun zu hinterfragen und eine Wertschätzung entgegengebracht zu bekommen. Außerdem bekommt das Thema Work-Life-Balance mehr Bedeutung zugeschrieben, da mehr Zeit für sich selbst gefordert wird. Ältere Generationen, die meist aufgrund ihrer Lebenserfahrung in Top-Managementebenen sind, verstehen die Bedürfnisse der jungen Mitarbeiter nicht immer, wodurch es oftmals zu ungewollten Unstimmigkeiten kommt.

Noch interessanter wird die Thematik, wenn man sie global betrachtet. Durch die Globalisierung steht die junge europäische Generation der asiatischen im direkten Konkurrenzkampf gegenüber. Die jüngeren Jahrgänge sind im asiatischen Raum auf Leistung getrimmt, während die Europäer ihren Wohlstand erhöhen wollen. Zusätzlich kommt noch dazu, dass der asiatische Bereich nicht die gleichen Werte von Nachhaltigkeit und Aufrichtigkeit hat. Die gesamte Bevölkerung der Erde wird im Allgemeinen mobiler, in geistiger und örtlicher Hinsicht, laut einem Drittel der Experten. Der dadurch entstehende Kulturmix ermöglicht neue Blickwinkel auf Themen und erweitert somit den Horizont der Menschen, die damit zu tun haben.

Ein weiteres Thema, auf das jeder Interviewte eingegangen ist, ist die Unsicherheit im Automotive Bereich, die durch die neuen Technologien und Rahmenbedingungen vorhanden ist. Einerseits gibt es noch keinen klaren Favoriten für ein Antriebskonzept und andererseits werden neue Entwicklungen, wie das autonome Fahren, gefordert. Zusätzlich ergibt sich durch die Internationalisierung weitere Risiken, wie etwa durch Strafzölle oder den Brexit.

Von drei Experten wurde auch die Thematik des Bildungssystems angeschnitten. Dabei wurde speziell darauf eingegangen, wie entscheidend es sei, Kreativität und Neugierde an Neuem zu fördern. Außerdem sollen die Stärken der Kinder und Jugendlichen gestärkt werden, da man in Zukunft Hybride benötigt. Mit Hybriden sind generalistische Spezialisten und spezialisierte Generalisten gemeint. Im Allgemeinen sollte auch die Akzeptanz der gesamten Bevölkerung gegenüber Neuen und der zerstörerischen Schöpfung erhöht werden.

Nichts desto trotz darf die Menschheit nicht ihre Menschlichkeit verlieren, da ansonsten Maschinen besser als der Mensch werden. Die Kombination Mensch und Maschine ist extrem effizient, aber kann nur funktionieren solange beide ihre Stärken weiterentwickeln. Auch die generelle Arbeitswelt wird sich weiterentwickeln, da alles demokratischer, ortsunabhängiger und selbstverantwortlicher werden wird.

6.4 Fazit

Der umfangreiche empirische Teil der wissenschaftlichen Arbeit brachte dem Autor den erwünschten Mehrwert durch die Überprüfung des Führungskonzepts. Zusätzlich wurden praxisnahe Anweisungen für die nachfolgenden Handlungsempfehlung gesammelt. Die Länge der Interviews variierte, wodurch teilweise auch die Tiefe der Interviews unterschiedlich ausfiel. Im Allgemeinen waren die Gespräche hinsichtlich der Ergebnisse gewinnbringend. Der schrittweise Einstieg in das Thema wurde von den Befragten sowie von dem Autor als angenehm und hilfreich empfunden. Außerdem stellte sich der Ansatz der Delphi-Methode als sinnvoll heraus, da Überarbeitungen und neue Ansätze mit den nächsten Experten diskutiert werden konnten.

Die Dokumentation der Interviews wurde mittels der Paragraphierung durchgeführt, welche sich auch als ausreichend bewies. Verglichen wurden die Aussagen der Experten mittels einer Kategorisierung. Diese stellte sich als schwierig heraus, da es in Summe eine Vielzahl an unterschiedlichen Gruppierungen ergab. Aus diesem Grund wurden die Erkenntnisse davor fachspezifisch miteinander verglichen.

Das Führungskonzept an sich wurde grundsätzlich diskutiert, aber nur selten im Detail. Einige Experten bezogen sich auf andere Modelle oder hatten generell kein Interesse mehr an Führungskonzepten, da

ihnen immer wieder ein Neues vorgeschlagen wird. Aber das Konzept wurde immer besprochen, wodurch sich das erwünschte Feedback ergeben hat.

Ein weiteres Problem, das aufgetreten ist, war die begrenzte Zeit, die die Interviewpartner für das Gespräch reservierten. Dadurch konnten teilweise nicht alle Themen in der gewünschten Tiefe debattiert werden. Das Gesprächsklima unterschied sich dadurch oftmals.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die gewählte Vorgehensweise und Methodik weiter nützliche Erkenntnisse brachte.

7 ADAPTIERUNG DES FÜHRUNGSKONZEPTS

Die empirische Forschung hat neue Erkenntnisse erbracht und den erwünschten Mehrwert für die wissenschaftliche Arbeit dargelegt. Die Literaturrecherche zu den Themen Automotive Engineering, Digitalisierung und Innovation Leadership wurde mit den Wahrnehmungen von Experten erweitert und verbessert. Auch das Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich wurde genau unter die Lupe genommen. Im Zuge der Experteninterviews kristallisierte sich heraus, dass das theoretisch erarbeitete Konzept für die Praxis etwas überarbeitet werden muss. Alle Experten waren der Meinung, dass Mitarbeiter immer personen- und situationsabhängig geführt gehören. Außerdem wird der Prozess um zwei weitere Schritte ergänzt inklusive einem passenden Führungsverhalten. Die Ergebnisse aus den Interviews unterstützen den Autor bei der Erstellung der Handlungsempfehlung, da einige Anmerkungen zur Umsetzbarkeit gemacht wurden.

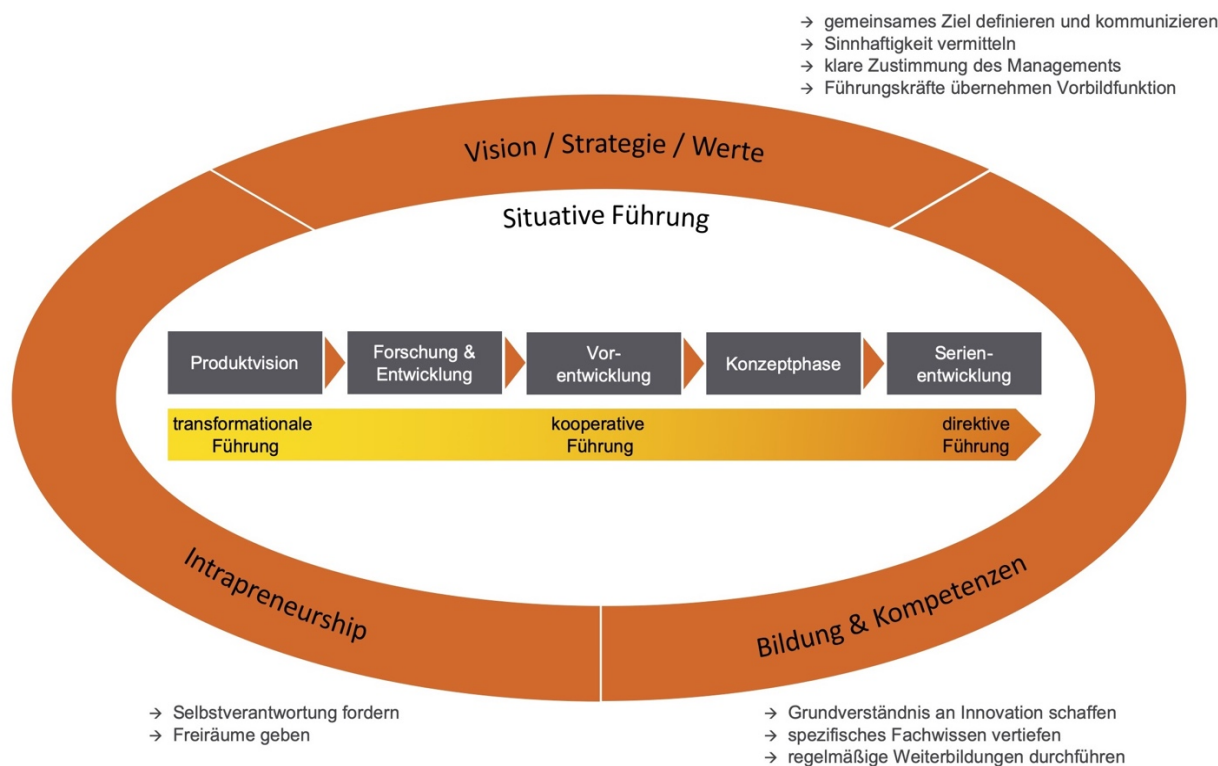


Abb. 27: Das überarbeitete innovationsfördernde Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich, Eigene Darstellung.

Der äußere Bereich des Konzepts, der die Rahmenbedingungen widerspiegelt, hat sich grafisch nicht verändert. Dafür haben sich viele wertvolle Ideen und Ratschläge für die Handlungsempfehlung ergeben. Im nachfolgenden Kapitel wird genauer darauf eingegangen.

Der Bereich der prozessorientierten Führung wurde hingegen um einige wichtige Punkte adaptiert. Als Erstes wurde aus der „prozessorientierten Führung“ die „situative Führung“. Das bedeutet, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten nicht hauptsächlich von dem Projektreifegrad abhängt. Stattdessen steht der Mensch, oder besser gesagt der Mitarbeiter, im Mittelpunkt. Die Führungskraft muss die Bedürfnisse der Geführten kennen, diese bedienen und dadurch die Motivation steigern. Das Modell, von Hersey und Blanchard, welches im Kapitel 4.2.3 Situatives Führen erläutert wird, dient dabei als Vorlage.

Mit den zwei Faktoren *Fähigkeit* und *Willigkeit* können Personen vergleichsweise gut eingestuft werden. Wenn Führungskräfte die Anliegen ihrer Mitarbeiter verstehen, können diese bestmöglich eingesetzt werden. Mitarbeiter, die sich in ihrer Tätigkeit aufgehen, sind automatisch zufriedener und kreativer. Bei dem sogenannten Flow-Zustand, erhalten die Geführten Aufgaben, die etwas über ihrer normalen Arbeitsintensität liegen und zu deren Wertesystem passen. Durch die leichte „Überforderung“ lernen die Mitarbeiter ständig dazu und haben gleichzeitig ein Erfolgserlebnis, da sie Tätigkeiten erledigen, die etwas über ihrem alltäglichen Pensum liegen. Genaueres dazu wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Die zwei Prozessschritte „*Produktvision*“ und „*Forschung & Entwicklung*“ sind von den Experten für das Konzept als wichtig erachtet worden, da genau in diesen zwei Schritten der Grundstein für radikale Innovationen geschaffen wird. In der Produktvisionsphase soll eine Roadmap erstellt werden, die circa zehn bis zwanzig Jahre in die Zukunft blickt. Diese Roadmap spiegelt die Unternehmensstrategie wider und beinhaltet zukünftige Innovationen sowie die dazugehörigen Zwischenschritte. Das Ausblenden der bestehenden Rahmenbedingungen ist ein signifikanter Aspekt, da dadurch aus den bekannten Denkmustern ausgebrochen wird. Für die Produktvisionsphase und das dazugehörige Team wird eine internes Start-Up gegründet. Der Vorteil dabei ist die Abgrenzung zum Alltagsgeschäft, wodurch auch eine eigene Kultur entstehen kann und sich das Projektteam ungestört auf die Idee konzentrieren kann. Ein internes Start-Up wird auch gegründet, wenn eine vielversprechende Idee verfolgt werden soll. Die Verantwortlichen in den Start-Ups müssen sich unternehmerisch Verhalten, wodurch auch der Unternehmensvorstand mehr oder minder zu einem Investor wird, der über den Verlauf des Start-Ups entscheidet.

In der „*Forschung & Entwicklung*“ wird versucht, die entstandenen Ideen aus der Produktvisionsphase umzusetzen. Dafür werden meist komplett neue Technologien benötigt und das Projektteam muss an die physikalischen Grenzen gehen, um die davor unbekanntenen Problemen zu lösen. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Möglichkeit der Umsetzung. Die Vorentwicklung versucht diese in weiterer Folge in ein Produkt oder sonstiges umzuwandeln.

Zu Beginn wird eine transformationale Führung vorgeschlagen, da eine Start-Up Mentalität gebraucht wird. Die transformationale Führung, wie in Kapitel 4.4.1 Transformationale Führung dokumentiert, beschreibt ein Verhalten, bei dem der Vorgesetzte durch seine Vorbildfunktion die Mitarbeiter beeinflusst. Die Führungskraft versucht dabei das gemeinsame Unternehmensziel bestmöglich zu repräsentieren und die Mitarbeiter dafür zu begeistern. Dies gelingt am besten, indem die Führungskraft als Mentor tätig ist, der die Richtung sowie ein paar kleinere Einschränkungen vorgibt und als unterstützende Kraft die Mitarbeiter einen passenden Weg zeigt. Das Ziel der transformationalen Führung ist das Abgleichen der Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter, wodurch diese an ihren eigenen Wertvorstellungen arbeiten und gleichzeitig einen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen.

8 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

In diesem Kapitel werden alle Erkenntnisse basierend auf dem Führungskonzept im Detail beschrieben. Dadurch erhalten die Führungskräfte des Automotive Engineering Bereichs alle Information in einem Kapitel zusammengefasst, die innovationförderndes Führen unterstützen. Das Führungskonzept ist im Anhang nochmals extra abgebildet.

Die Führungsaufgaben haben sich in den letzten Jahren signifikant verändert. Die Führungskraft ist gezwungen sich von einem Manager zu einem Leader zu entwickeln, der Personen begeistern und ermutigen kann. Dies gelingt nur, wenn die Führungskraft den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse kennt. Vorgesetzte benötigen ein hohes Menschenverständnis und ein Bewusstsein, wie sie selbst agieren und reagieren, denn erst dann können andere mit den eigenen Verhaltensweisen beeinflusst werden. Führen bedeutet, gewollte Verhaltensweisen zu fördern.

Bevor in das Thema der innovationsfördernden Führung eingegangen werden kann, ist die Definition, von Innovation und wie sie entstehen kann, notwendig. Der Begriff Innovation hat viele Bedeutungen und Verwendungen. Einerseits wird das Wort „Innovation“ für Marketingzwecke verwendet. Andererseits sehen viele Menschen Verbesserungen als Innovationen an oder Ideen, die keine Marktbeständigkeit haben müssen, da es einfach etwas Neuartiges ist. Auch in der Literatur gibt es eine unendlich scheinende Anzahl an Definitionen. Mit der Unterscheidung von Innovationsgraden, hat man versucht den Neuartigkeitsgrad zu kategorisieren (siehe Kapitel 4.3.1 Begriff Innovation). Mit diesen Kategorien lassen sich auch die Meinungen zum Thema Innovationen einordnen. Während die einen eine Innovation als etwas Radikales sehen, sind für andere Innovationen schon im inkrementellen Bereich eingeordnet. Grundsätzlich haben beide Recht, es hängt auch vieles von der Grundeinstellung ab.

In Amerika zum Beispiel haben Innovationen eine ganz andere Bedeutung als in Europa. In Europa werden sehr ungern gut laufende Dinge aufgegeben, um Platz für neue Ansätze zu machen. Das Mindset der Amerikaner ist dahingehend komplett gegenteilig. Allein wenn man den historischen und geografischen Verlauf der Bevölkerung in Amerika betrachtet, wird klar, warum dort ein anderes Grundverständnis gegenüber Neuerungen vorhanden ist. Die ersten, die den Kontinent entdeckt haben, waren schon Pioniere mit einer hohen Risikobereitschaft und einer Abenteuerlust, da sie ja nicht wussten wo sie hinkommen und wie es dort sein wird. Wenn man überlegt, dass dann noch einige es gewagt haben, den ganzen Kontinent zu überqueren, wird klar warum gerade im Gebiet des Silicon Valley so viele Visionäre sind. Die Bevölkerung an sich ist viel risikobereiter und abenteuerlustiger als in Europa, aufgrund der Bevölkerungsentwicklung. Außerdem gibt es in Amerika kein so gut ausgebautes Sozialsystem wie in Europa, wodurch man bereits mit einer gewissen Unsicherheit aufwächst. Auch das Bildungssystem unterscheidet sich, denn Leistung wird wertgeschätzt und anerkannt. Während man in Europa bei extrem guter Leistung eher als „Streber“ deklariert wird, da immer ein Grad von Neid vorhanden ist. In Amerika werden auch Ziele in ganz anderen Dimensionen gedacht. Zum Beispiel muss etwas zehnmal besser sein als das Bisherige, um als Innovation zu gelten. Google Maps verkörpert diese Definition. Google macht es mit diesem Produkt möglich, statt normalen gedruckten Karten, die ganze Welt mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Layern auf ein kleines digitales Produkt, dem Smartphone, zu bringen. Der Faktor der Verbesserung ist dabei nicht zehn, sondern eher unendlich, da auch noch

zusätzliche Services, wie ein Routenplaner, geboten werden. In Amerika ist den Meisten bewusst, dass etwas Bestehendes, oft gut Funktionierendes, zerstört werden muss, damit etwas Neues, Geniales entstehen kann.

Um das Thema Silicon Valley abzuschließen, eine kurze Erklärung, warum es so erfolgreich ist. Als erstes hat man auf engstem Raum ein extremes Netzwerk an Unternehmen, die alle in einem annähernd gleichen Bereich mit einem ähnlichen Mindset arbeiten. Zweitens muss jeder der in diesem Gewerbe erfolgreich sein will, sich dort ansiedeln, um das Netzwerk zu nutzen und nichts zu verpassen. Und dadurch ergibt sich der dritte Grund. Mittels dem Kulturmix an sich ergibt sich schon ein Spannungsfeld. Aus diesen ergeben sich meist Innovationen. Zusätzlich kommen ins Silicon Valley nur diese Unternehmen, die das Mindset des Netzwerks teilen.

Eine Innovation ist ein strukturiert gefasster Gedanke, der einen bestimmten Grad an Neuartigkeit, Konfliktpotential, Komplexität sowie Unsicherheit aufweist und sich am Markt längerfristig behaupten kann. Ein großer Schritt ist notwendig, damit eine Innovation nicht als eine Verbesserung gilt. Eine Innovation braucht jahrelange Entwicklung. damit sie entstehen kann und somit generiert sie auch jahrelang keinen Umsatz. Die Erfahrungen zeigen, dass Innovationen nur im Team entstehen und nicht alleine. Es benötigt ein Team mit demselben Mindset, einer innovationsfördernden Infrastruktur und eine große Portion Freiraum in jeglicher Hinsicht. Freiraum bedeutet, dass die richtigen Rahmenbedingungen vom Team selbst geschaffen werden können.

Die direkten Problemstellungen der Entwicklungsdienstleister im Automotive Engineering Bereich in Bezug auf Innovation bestehen darin, dass sie eine Dienstleistung und kein Produkt anbieten. Auftraggeber fordern meist höchste Effizienz und Qualität, wodurch ineffiziente Prozesse, die für Innovationen benötigt werden, nur schwer rechtfertigbar sind. Die Entwicklungsdienstleister benötigen einen Weg, um sich bestmöglich von den Konkurrenten am Markt zu unterscheiden. Einerseits versuchen sich Unternehmen als Innovation Leader am Markt zu positionieren, indem sie bei den Angeboten Freiräume für die Verfolgung von vielversprechenden Ideen einbauen und den Kunden somit eine mögliche Innovation mitverkaufen. Andererseits könnte die digitale Revolution genutzt werden, um neue kundenorientierte Produkte zu entwickeln.

Aktuell versuchen sich Entwicklungsdienstleister über Komponenteninnovationen oder über neue Herstellungsverfahren sich als Innovationstreiber darzustellen. Mit der Digitalisierung entstehen neue Chancen, die es zu nutzen gilt, wie beispielsweise zusätzliche Services. Zudem wird sich gerade in Zukunft der Bereich „Servicepaket-Auto“ entwickeln. Bisher musste sich die Automobilbranche aufgrund der Vielzahl an Antriebskonzepten immer für mehrere Möglichkeiten Ressourcen freihalten, um sich möglichst alle Optionen offen zu lassen. Dies könnte umgangen werden, da das autonome Fahren, in welcher Form auch immer, ein Zukunftsthema darstellt. Aus diesem Grund sollten sich Entwicklungsdienstleister möglichst früh in diesem Bereich neue Kompetenzen aufbauen. Entwicklungsdienstleister sind gezwungen flexibel zu agieren und sich immer wieder neue Kompetenzen anzueignen. Natürlich ist es wichtig für ein Unternehmen, sich auf seine Kernkompetenz zu konzentrieren. Aber die Frage die man sich als Unternehmen stellen muss ist, worin man der Beste werden kann und nicht worin man aktuell der Beste ist. Eine klare Zukunftsorientierung ist eine der Hauptfaktoren für Innovation Leadership, da dabei versucht wird, einen Plan für die längerfristige Zukunft zu finden. Unternehmen, die es schaffen aus der

eigenen Unternehmensstruktur Innovationen hervorzubringen, haben eine größere Überlebenschance als jene die Innovationen zukaufen oder nachmachen müssen.

Es ist entscheidend, der Bevölkerung die Angst vor der Digitalisierung zu nehmen, denn erst dann kann sie ihr volles Potential entfalten. Mit der Digitalisierung wird versucht alle Dinge, die analog waren und einen bürokratischen Aufwand erzeugt haben, in einem computerunterstützten Programm widerzuspiegeln. Die Erklärung dafür ist, dass Dinge, die zuvor gut funktionierten, auch in den IT-Systemen gut arbeiten werden, aber Dinge, die davor schlecht waren und sowieso reformiert werden hätten sollen, werden unter dem Deckmantel Digitalisierung neu gestaltet. Außerdem werden keine Tätigkeiten, die wir Menschen durchführen wollen, von Maschinen und IT-Systemen ersetzt, sondern nur diese, bei denen es schwierig ist, Menschen einzusetzen, aufgrund der hohen Qualitätsanforderungen oder anhand der eintönigen Arbeitsweisen. Mit der Digitalisierung wird versucht, ein ganzheitliches System über die komplette Wertschöpfungskette zu erstellen, wodurch auch die Tätigkeit „Lessons Learned“ eine neue Bedeutung bekommt, da Erfahrungen automatisch vom System eingebaut werden können. Der Kreislauf und die Schnittstellen sollen die Gesamteffizienz steigern. Die Entwicklungszeit noch weiter zu verkürzen, erscheint unwahrscheinlich, da ansonsten die bestehenden Qualitätsanforderungen nicht erfüllt werden können. Es muss aber jedem bewusst sein, dass ein Computer niemals ein Fahrzeug ohne menschliche Hilfe bauen kann, und dass der Mensch die Maschine braucht, um ein Fahrzeug zu erstellen.

Die Digitalisierung spiegelt sich aber nicht nur in neuen Arbeitsweisen wider, sondern zielt auch darauf ab, Kundenbedürfnisse noch klarer wahrzunehmen, um diese bestmöglich zu erfüllen. Digitale Produkte bringen einige Vorteile, wie zum Beispiel, eine verkürzte Entwicklungszeit und einen geringeren Ressourcenaufwand. Zudem sind die Produkthaftungen nicht so essenziell wie bei einem Fahrzeug, wodurch auch die aufwendigen Erprobungen wegfallen. Der Nachteil von digitalen Produkten ist der kurze Produktlebenszyklus. Daher verschiebt sich die Kundenanforderung einer hohen Qualität auf eine größtmögliche Usability des digitalen Produkts.

Die Komplexität des Produkts Auto und der Automotive-Strukturen behindern teilweise das Innovationspotential in der Branche. Innovationen brauchen Agilität, da schnell auf unterschiedliche Anforderungen eingegangen werden muss. Daher bietet es sich an, eine eigene Innovationabteilung zu erstellen, in der Ideengeber bestmöglich bis zu einem bestimmten Reifegrad unterstützt werden. Außerdem sollten Ideen immer getrennt vom Menschen betrachtet werden, damit mögliche Vorurteile die Bewertung nicht beeinflussen. Die Mitarbeiter des Innovation-Offices können unabhängig von dem Ideengeber Rückmeldungen einholen, wodurch die Qualität des Feedbacks signifikant ansteigt. Ab einem bestimmten Reife- und Neuartigkeitsgrad sollte ein internes Start-Up gegründet werden. In einem Start-Up kann sich das Innovationsteam komplett abgetrennt von dem Alltagsgeschäft der potentiellen Innovation widmen. Durch die Abgeschiedenheit entsteht eine eigene Kultur und bestehende unternehmerische Rahmenbedingungen können vernachlässigt werden. In einem Start-Up benötigt man auch keine Strukturen oder Hierarchiestufen, da alle Beteiligten mit voller Begeisterung ihren Teil beitragen wollen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wodurch man viel flexibler agieren kann. Das Top-Management schlüpft dabei in die Rolle eines Investors und muss vollstes Vertrauen in das Start-Up Team haben.

Das innovationsfördernde Führungskonzept (Abb. 27) nutzt die zuvor genannten Faktoren und erweitert diese mit konkreten Anweisungen. Der äußere orange Kreis beschreibt die vorhandenen Rahmenbedingungen, in denen direkte Vorgesetzte agieren. Dabei ist zu beachten, dass Führungskräfte ab der mittleren Managementebene einige Aspekte selbst bestimmen können. Im Teilsegment „Vision / Strategie / Werte“ werden gemeinsame Unternehmens- oder auch Abteilungsziele gesetzt. Zusätzlich sollte eine Roadmap erstellt werden, welche zukünftige Entwicklungen, Technologien und erschließbare Märkte beinhaltet. Der Zeitrahmen für diese Roadmap beträgt zwischen zehn und zwanzig Jahre, wobei die aktuellen Einschränkungen vernachlässigt werden sollen. Die Anpassung der Roadmap und der dazugehörigen Szenarien wird regelmäßig durchgeführt, da sich in solch einem großen Zeitraum einiges verändert. Die abgeleitete Strategie aus der Vision, den Zielen und der Roadmap muss von den Führungskräften vorgelebt werden. Eine Kultur und die darin enthaltenen Werte spiegeln die Summe aller Verhaltensweisen einer Organisation wider. Dadurch ist es notwendig, dass bereits das Top-Management die gewünschten Verhaltensmuster vorzeigt. Eine innovationsfördernde Führung beginnt im Top-Management, da dieses die Ressourcen zur Verfolgung und Umsetzung von Ideen bereitstellt. Die klare Zustimmung des Unternehmensvorstands wird durch die gesetzten Taten erst lebendig und glaubwürdig.

Die verständliche Kommunikation der Vision, der Unternehmenswerte und der Ziele zu jedem einzelnen Mitarbeiter auf allen Ebenen ist ein entscheidender Faktor für die Innovationsförderung. Erst wenn das geschafft ist, können Führungskräfte den einzelnen Mitarbeitern erklären, wie diese einen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen können. Dadurch soll eine Sinnhaftigkeit in seinem Tun entstehen, das gerade für die jungen Generationen wichtig ist. „Sobald jemand die Sinnhaftigkeit hinter seinem Tun versteht, braucht er keine Führung mehr.“ Das stimmt so weit, solange ein Mitarbeiter eine bestimmte innere Reife besitzt und gewisse Rahmenbedingungen geschaffen wurden. Die gemeinsame Vision ermöglicht es, das typische Abteilungsdenken zu durchbrechen. Verfolgen alle Mitarbeiter eines Unternehmens ein gemeinsames Ziel, kommt man dem Gesamtoptimum näher und Feindseligkeiten zwischen den einzelnen Gruppen werden überflüssig, da nicht die Abteilung gut dastehen soll, sondern das ganze Unternehmen. Auch in Projekten ist die funktionsorientierte Denkweise von Vorteil. Dadurch werden Probleme wirklich dort gelöst, wo sie entstehen, ohne dass Mitarbeitende Ängste vor Konsequenzen haben müssen, die zu einer schlechten Performance führen könnte. Dies geht mit der Fehlerkultur des Unternehmens einher.

Jeder Mensch macht Fehler, meist nicht bewusst, außer er will etwas sabotieren. Fehler oder Misserfolge sind Erfahrungen, die zeigen, dass es so nicht funktioniert. Außerdem definiert jeder Mensch einen Misserfolg anders. Zum Beispiel ist ein kleiner Rückschlag aufgrund eines falsch ausgewählten Materials in der Entwicklung kein Misserfolg für das komplette Fahrzeug, aber für die Person, die das Material ausgewählt hat, kann es ein Rückschlag sein. Der Umgang mit Fehlern und Vertrauen sind eng miteinander verbunden. Vertrauen bedeutet, dass der Mitarbeiter all seine Sorgen und Ideen mit der Führungskraft teilen kann und nicht befürchten muss, dass die Führungskraft diese Erkenntnisse zu seinem eigenen Vorteil nutzt. Würde beispielsweise die Führungskraft die Idee des Mitarbeiters als seine eigene an den Vorstand verkaufen und der Mitarbeiter würde dadurch leer ausgehen, wäre das Vertrauen zum Vorgesetzten gebrochen. Auch umgekehrt muss Vertrauen funktionieren, denn nur wenn die Führungskraft darauf vertrauen kann, dass der Mitarbeiter mit seinen Freiräumen ehrlich umgeht, kann

die Führungskraft die notwendigen Freiräume schaffen. Der Mitarbeiter darf auch Probleme aufgrund von Ängsten nicht verstecken. Wobei hier wieder die Fehlerkultur als essentiell gilt.

In einem innovationsfördernden Unternehmen ist es nötig, dass die richtigen Personen mit den richtigen Positionen betraut werden, um ihr volles Potential einbringen zu können. Dafür sind detaillierte Stellenausschreibungen notwendig. Steve Jobs hat sich sehr viel Zeit genommen, um die Stellenausschreibungen zu formulieren, da ihm bewusst war, dass ein Mitarbeiter mit vollem Herzblut hinter seiner Tätigkeit stehen muss, damit etwas Geniales entstehen kann. Das Ziel einer Führungskraft sollte es sein, den Mitarbeiter in den sogenannten Flow-Zustand zu bekommen. Dieser Zustand wird charakterisiert von einer extremen Konzentration für die Aufgabenstellung. Dabei werden Störfaktoren und das Zeitgefühl unbewusst ignoriert, da die Erfüllung der Aufgabe ein Glücksgefühl hervorruft. Die Tätigkeit befindet sich zwischen einem schmalen Grad von Über- und Unterforderung, aber trotzdem über dem normalen Niveau. Der Mitarbeiter lernt durch die leicht überfordernde Tätigkeit dazu und erweitert zusätzlich seinen Horizont. Die Basis damit der Flow-Zustand erreicht werden kann, ist, dass der Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit hinter der Aufgabe sieht und die Tätigkeit zu seinem eigenen Wertesystem passt, sowie sich mit seinen persönlichen Interessen und Zielen deckt. Wichtig ist auch ein ständiges Feedback, da Mitarbeiter wissen müssen, ob sie noch am richtigen Weg sind. Wird dieser Zustand erreicht und das volle Potential eines Mitarbeiters genutzt, erhält der Mitarbeiter ein extremes Glücksgefühl und eine davon ausgehende starke Mitarbeiterbindung. Die Mitarbeiter können dadurch vollkommen in ihrer Tätigkeit aufgehen. Deckt sich dies mit der obersten Ebene der Selbstverwirklichung in der Maslow Pyramide, will der Mitarbeiter durch neue Ansätze etwas an das Unternehmen zurückgeben. Für das Unternehmen an sich, hat es den Vorteil, dass ein internes Employer Branding entsteht und dadurch Mitarbeiter, die die Selbstverwirklichung suchen und ein bestimmtes Mindset haben, angezogen werden.

Menschen werden von zwei Faktoren angetrieben. Der eine Bereich beinhaltet Ängste und Schmerzen. Das sind Dinge, die als erstes in einem innovationfördernden Unternehmen verschwinden sollten, da der Mitarbeiter versuchen wird, Schmerzen zu vermeiden und seine Ängste zu verstecken. Dadurch kann der Mitarbeiter nie sein volles Potential ausschöpfen, da er Versagensängste hat. Der Mitarbeiter versucht, dabei nur Dinge zu tun, die er mit Sicherheit kann und will nichts Neues ausprobieren, um mögliche Schmerzen, das Neues mit sich bringen könnte, zu vermeiden. Der zweite Aspekt besteht aus Anerkennung und Erfolg. Um Innovationen zu fördern, sollte genau dieser Bereich verfolgt werden. Da durch Anerkennung und Erfolg ein Glücksgefühl entsteht, dass automatisch eine intrinsische Motivation erzeugt. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, dem Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung für sein Tun und seine Ideen entgegen zu bringen, sowie die Erfolge dem Mitarbeiter zu gönnen. Eine gute Führungskraft schreibt Erfolge immer dem Team zu und Misserfolge immer sich selbst, da man selbst falsch entschieden oder geführt hat. Das in eine persönliche Qualifikation, die von den heutigen und zukünftigen Führungskräften erwartet wird.

Persönliche Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie die Arbeitsweise einer Organisation beeinflussen die Entstehung von Innovationen. Aus diesem Grund befasst sich der Bereich „Bildung & Kompetenzen“ mit der Weiterbildung von Mitarbeiter sowie mit der speziellen Ausbildung von

Führungskräften. Die Arbeitsweise einer innovationsfördernden Organisation wird mit dem Kreissegment „Intrapreneurship“ beschrieben.

Früher wurden die Experten mit der meisten Berufserfahrung in einem Gebiet Führungskräfte. Heutzutage müssen Führungskräfte so vielseitig aufgestellt sein, dass die Erfahrung in einem Bereich nicht automatisch als Qualifikation gilt. Es ist nach wie vor wichtig ein bestimmtes Grundwissen zu haben, damit eine fachliche Akzeptanz gegenüber den Geführten vorhanden ist. Aber die Kompetenz andere zu fördern oder begeistern zu können, sind für erfolgreiche Führungskräfte entscheidend. Es bedarf in hohes Maß an Menschenkenntnis und Einfühlvermögen, damit die einzelnen Mitarbeiter richtig eingeschätzt werden können. Jeder Mitarbeiter benötigt einen eigenen situativen Führungsstil und Fördermethoden, um sein volles Potential einbringen zu können. In der Literatur von Hofert wird zwischen zwei Führungskräften unterschieden, die, die direkt mit Mitarbeitern zu tun haben und Führungskräfte, die für die strategische Ausrichtung in einem Unternehmen verantwortlich sind. Besser gesagt hat das Top-Management andere Schwerpunkte als das mittlere und das untere Management. Die Menschenkenntnisse sind aber auch für Top-Manager signifikant, da diese auch Führungskräfte führen und begeistern müssen. Daher empfiehlt es sich, ein eigenes Entwicklungsprogramm für Führungskräfte zu erstellen. Schwerpunkte dabei sind die zwischenmenschlichen Komponenten sowie eine Methodenkompetenz im Innovationsmanagement Bereich.

Das Ausbildungssystem muss in innovationsfördernden Unternehmen einen neuen Stellenwert bekommen. Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource, die eine Organisation besitzt, daher sollte dieser Ressource auch besondere Beachtung geschenkt werden. Meist entstehen die vielversprechendsten Innovationen immer in der Mitarbeiterbasis. Die Mitarbeiterführung gehört auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Bei dem Unternehmens Eintritt einer Person muss darauf geachtet werden, dass diese so früh wie möglich die Werte und Ziele des Unternehmens versteht und umsetzt. Am besten funktionieren typische Mentoring-Programme. In den Unternehmenswerten sollte auch der Grundkontext zum Thema Innovation hinterlegt sein. Innovation muss einen bestimmten Stellenwert und einen bestimmten Grad an Befürwortung in dem Unternehmen haben, da Innovationen immer pures Risiko sind. Die Toleranz ergibt sich durch regelmäßige interne sowie externe Schulungen und Workshops in denen teilweise Fallbeispiele untersucht werden. Die Mitarbeitenden erhalten dadurch ein Gefühl für die Methoden, Sicherheit in der Umsetzung und erweitern gleichzeitig ihre fachlichen Kompetenzen. Das Einladen von unterschiedlichen Speakern hat den Vorteil, dass man von Außen neue Impulse bekommt. Inputs von externen Stellen sollten eine besondere Bedeutung erhalten, da dadurch mögliche Trends frühzeitig erkannt werden können.

Im Automotive Bereich kommt noch dazu, dass Mitarbeiter einen hohen Grad an Fachwissen benötigen, da die einzelnen Bereiche immer spezialisierter werden. Die Prozesse werden durch die Erhöhung der Schnittstellen und Parteien in der Entwicklung immer komplexer. In der Zukunft werden spezialisierte Generalisten und generalistische Spezialisten gebraucht. Spezialisierte Generalisten haben die Aufgabe, die verwirrenden und komplexen Strukturen zu verstehen und dabei den Überblick zu behalten sowie das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die generalistischen Spezialisten hingegen sind jene Personen, die sich nicht nur in einem Bereich ein extremes Know-How aufgebaut haben, sondern sich zumindest

noch in einem zweiten Fachbereich bis ins kleinste Detail auskennen. Mit dieser Unterteilung können die jeweiligen Parteien ihre Stärken weiterentwickeln.

Unternehmen im Automotive Engineering Bereich müssen sich überlegen wie sie es schaffen, Mitarbeitern so schnell wie möglich das benötigte Fachwissen beizubringen. Denn Innovationen können nur entstehen, wenn ein gewisser Grad an Kreativität und Fachwissen der Materie vorhanden sind. Mit der Virtual Reality Technologie können Emotionen angesprochen werden, die bei herkömmlichen Methoden nicht hervorgerufen werden konnten. Lernen mit Emotionen hat den Vorteil, dass man die zu lernenden Dinge viel schneller und besser aufnimmt, wodurch sich Lernzeiten verkürzen und tiefer in die Materie eingetaucht werden kann. Zudem wird der Aspekt des Learning-on-Jobs wichtiger, da die Aufgabenbereiche spezifischer werden.

Mit dem Begriff Intrapreneurship wird im Kontext zu dem innovationsfördernden Führungskonzept die Arbeitsweisen in der Organisation verbunden. Das Ziel zukünftiger Führungskräfte sollte die Förderung von unternehmerischen Verhaltensweisen sein. Dies gelingt indem den Mitarbeitern, angepasst an deren Reifegrad, Verantwortung übertragen wird. Die erhaltene Selbstverantwortung und der dazugehörige Handlungsspielraum ermöglichen es den Geführten, in einem geschützten Rahmen eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Der Vorgesetzte dient dabei als unterstützende Hand, die Abweichungen korrigiert oder notwendiges Engagement einbringt. Bei der Übertragung von Verantwortung erweitert der Mitarbeiter automatisch seinen Horizont und kann seine persönlichen Grenzen austesten.

Mit der Weitergabe von Verantwortung wird dem Geführten gleichzeitig ein Freiraum gegeben. Freiräume sind notwendig, um Ideen aufkommen zu lassen und weiter zu verfolgen. Ein Freiraum ist für das Unternehmen nur sinnvoll, wenn eine Aufgabenstellung damit verbunden ist. Beispielsweise könnten Trends gesucht und in weiterer Folge analysiert werden.

Das unternehmerische Denken von Mitarbeitern wird durch Maßnahmen, z.B., dass Prozesse und Entscheidungen möglichst transparent kommuniziert werden, gefördert werden. Die Transparenz in der Entscheidungsfindung ermöglicht es den Geführten die Denkweisen besser zu verstehen, wodurch diese bei zukünftigen Vorschlägen die Erkenntnisse bereits berücksichtigen können. Außerdem wird durch das Verstehen der Abläufe die Funktionsweise des Unternehmens klarer. Die Mitarbeiter werden dabei hinsichtlich Verbesserungspotentialen aufmerksamer, da diese verstehen was dahintersteckt.

Im inneren des innovationsfördernden Führungskonzept befindet sich ein Produktentstehungsprozess. Verlaufsweise zu dem Prozess sind auch drei Führungsverhalten dokumentiert. Grundsätzlich ist aber ein situativer Führungsstil zu verfolgen. Jede Person hat verschiedene Bedürfnisse und reagiert in diversen Situationen anders, wodurch ein angepasstes Führungsverhalten nötig wird.

In der Produktvisionsphase soll über ein mögliches Suchfeld nachgedacht werden. Entweder kann in dieser Phase die bereits genannte Roadmap erstellt werden oder sie dient als Vorlage. Signifikant für diesen Schritt ist die bewusste Ausblendung von aktuellen Rahmenbedingungen, da für radikale Innovationen oftmals Zwischeninnovationen notwendig sind. Die Zwischenschritte schaffen für die radikale Neuerung meist erst ein Einsatzgebiet. Beispielsweise wäre ein Smartphone ohne AppStore oder Internet schlichtweg sinnlos. Der Beginn des Produktentstehungsprozesses dient zum Öffnen des

Ideentrichters. Je weiter dieser anfangs aufgemacht wird, umso erfolgsversprechender kann das Ergebnis ausfallen.

Die Teamzusammensetzung spielt entlang des kompletten Entwicklungsverlaufs eine große Rolle. Am Anfang werden extreme Visionäre benötigt, die sich auch trauen etwas total Verrücktes auszusprechen. Mit dem Reifegrad der Idee muss sich auch teilweise der Teammix verändern. Die Visionäre sollten größtenteils bis zur Konzeptphase ausscheiden, da in den nachfolgenden Phasen das zukunftsorientierte Denken nicht mehr gebraucht wird. Prinzipiell ist ab der Konzeptphase nicht mehr viel Spielraum für neue Ideen vorhanden, wodurch erfahrene Entwicklungsingenieure gefragt sind, ihr Know-How einzubringen. In der Serienentwicklung steigt der Steueraufwand, womit wieder andere Charaktere benötigt werden. Allgemein sollen die Führungskräfte gleichbleiben, um diverse Informationsverluste zu vermeiden. Außerdem besitzen die Projektvorgesetzten spezifische Eigenheiten, welche sie zu Führungskräften machen. Die Beständigkeit der Manager entlang des Prozesses gibt dem Projekt eine Stabilität.

Bei dem zweiten Schritt, Forschung & Entwicklung, wird versucht das definierte Suchfeld mit neuen Technologien oder Erkenntnissen mittels Studien umzusetzen. Dabei wird das Innovationsteam auf neue noch nicht bekannte Probleme stoßen, welche normalerweise nur durch das Ausreizen der physikalischen Grenzen gelöst werden können. In dieser Phase wird aus dem divergenten Ideentrichter ein konvergenter, weil bereits Lösungen für ein konkretes Problem gesucht werden.

Die Vorentwicklung wird genutzt, um die Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung in einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Geschäftsmodell zu verwirklichen. Beinhaltet ist meist auch die erste Konzeptionierung eines Lastenheftes. Mit einem gut definierten Ansatz startet man in die Konzeptphase, in der mehrere mögliche umsetzbare Rohentwürfe erarbeitet werden. Abgeschlossen wird der Schritt mit der Konzeptfindung, wobei sich die Ingenieure auf ein grundsätzliches Vorgehen festlegen. In der Serienentwicklung werden alle notwendigen Details geklärt und die Idee zur Marktreife geführt.

Das Führungsverhalten verändert sich je nach Reifegrad der Idee. Zu Beginn wird möglichst kreativ und open minded gearbeitet während zum Schluss eine effiziente Arbeitsweise erwartet wird. In der Produktvisionsphase wird eine transformationale Führungsweise vorgeschlagen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeitenden für die Idee zu begeistern. Dabei schlüpft der Vorgesetzte in eine Vorbildfunktion, welcher eine klare Vision kommuniziert und andere dadurch inspiriert mitzumachen. Mit der verbundenen Selbstverantwortung können Geführte freier und kreativer arbeiten.

Ab der Forschungs- und Entwicklungsphase werden erste Strukturen notwendig, wodurch sich auch das Führungsverhalten von einem transformationalen zu einem kooperativen Stil verändert. Je Fortgeschrittener der Entwicklungsprozess ist, umso direkter muss die Führung sein. Die Führungskraft wandelt sich also von einem Vorbild in der Produktvisionsphase zu einem Mentor in der Vorentwicklung und schlussendlich zu einem direkten Vorgesetzten in der Serienentwicklung. Die steigende Strenge ist notwendig, da im Laufe des Projekts immer mehr Rahmenbedingungen festgelegt werden.

Die kooperative Führungsweise sieht vor, dass sich Führungskräfte auf die gleiche Ebene wie ihre Mitarbeitenden begeben. Dies gelingt indem sich der Manager als Coach sieht, der die Richtung vorgibt und nur bei großen Abweichungen eingreift. Der Vorgesetzte und der Geführte können somit auf Augenhöhe kommunizieren. Die Entscheidungen werden je nach Reifegrad der Idee entweder

gemeinsam diskutiert oder von der Führungskraft getroffen. Die Auswahl wird in weiterer Folge bestmöglich erklärt. Ein direktes Verhalten wird je nach Verlauf des Prozesses bedeutender, da ständig neue Anordnungen dazu kommen, die es ohne große Diskussion zu erfüllen gilt.

Schlussendlich zeigt sich, dass es für eine innovationfördernde Führung viele kleine Aspekte zu beachten gibt. Die zwischenmenschlichen Faktoren bekommen durch den Generationenwechsel zusätzliche Gewichtung. Freiraum und das dazugehörige Vertrauen muss von Vorgesetzten gegeben und optimal unterstützt werden. Für Mitarbeiter sind ebenfalls die Ziele wichtig, damit diese wissen in welche Richtung sich etwas entwickeln soll. Und abschließend ist auch die ständige Weiterbildung ein bedeutender Faktor.

9 RESÜMEE UND AUSBLICK IN DIE ZUKUNFT

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der wissenschaftlichen Arbeit sowie der ausformulierten Handlungsempfehlung lässt sich ableiten, dass sich in der Automotive Engineering Branche sowie in vielen anderen Bereichen ein Wandel vollziehen muss, um erfolgreich zu bleiben.

Grundsätzlich führt der Weg von Managern zu Leadern. Die typischen Managementaufgaben werden zu alltäglichen Tätigkeiten, die nicht nur Führungskräfte durchführen. Der hohe Abstimmungsaufwand im Automotive Engineering Bereich verlangt von allen Beteiligten ein Managementtalent. Dadurch bekommt der Begriff Leadership eine größere Bedeutung. Leadership bedeutet, eine klare Vision definieren zu können und in weiterer Folge Teammitglieder dafür zu begeistern.

Durch die fortschreitende Digitalisierung werden die zwischenmenschlichen Aktivitäten zu einem entscheidenden Faktor der Führung. Damit ist nicht nur die Kommunikation untereinander gemeint. Für Führungskräfte wird es notwendig werden, auch auf emotionaler Ebene führen zu können. Die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter ist dabei signifikant.

Die hohe Vernetzungs- und Verteilungsrate des Produktentstehungsprozesses im Automotive Engineering Bereich erschwert die Führungsaufgabe. Es werden sich neue Arbeitskulturen ergeben, welche neue Spannungsfelder, die für innovationspotentiale sorgen, erzeugen. Zukünftig werden hochspezialisierte Experten und vernetzte Generalisten benötigt. Die Experten haben die Aufgabe ihr fachspezifisches Wissen einzubringen, während die Generalisten versuchen den Überblick der komplexen Strukturen zu behalten.

Die Zielsetzung sowie die -verfolgung wird zu einem dynamischen Prozess, der aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen regelmäßig angepasst gehört.

Die digitale Transformation erzeugt neue Möglichkeiten. Einerseits verändert sich die Arbeitsweise durch Simulationen und gezielteren Lernmethoden. Andererseits können neue Geschäftszweige aufgebaut werden. In welchen Bereich die Digitalisierung auch genutzt werden soll, es werden immer neue Kompetenzen benötigt. Unternehmen und ihre Führungskräfte dürfen nicht aufhören sich für Neues zu interessieren, da sonst andere Unternehmen die Vorreiterrolle übernehmen.

Führungskräfte dürfen bestimmte Eigenschaften niemals aufgeben. Die Toleranz gegenüber Neuem und Verrückten. Die Fähigkeit auch diese zu erkennen und mit einer Neugierde zu verfolgen. Außerdem ist es wichtig realistische Annahmen zu treffen, egal ob in der Entwicklung oder bei der aktuellen Unternehmenssituation. Das Einschätzungsvermögen von Vorgesetzten ist ein zentraler Punkt für den Erfolg einer Organisation, da nur richtige Personen in den richtigen Positionen richtige Arbeit leisten können. In den nächsten Jahren gewinnt das branchenübergreifende Netzwerken an Notwendigkeit.

Im Automotive Bereich wird die Diskussion bezüglich des einen Antriebskonzepts noch länger andauern. Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass das autonome Fahren in Zukunft umgesetzt wird. Außerdem wird der Trend des Service „Auto“ immer deutlicher. Fahrzeuge werden künftig ein Paket an Serviceleistungen darstellen. Die strikten Strukturen im Automotive Bereich werden noch einige Jahrzehnte überleben, aber früher oder später wird sich dort ein Wandel vollziehen müssen.

Ein Wandel ist auch bei den Bedürfnissen der kommenden Generationen erkennbar. Die Sinnhaftigkeit hinter einer Tätigkeit wird hinterfragt und der Bereich Freizeit gewinnt an Wert. Diese Aspekte müssen zukünftige Vorgesetzte verstehen und bedienen können. Anreizsysteme oder derartige Ideentools benötigen einen Mitarbeiter angepasstes Entlohnungssystem. Hauptsächlich wird das Entgegenbringen von Wertschätzung und die Qualifikation, den Ideengebern den Erfolg zu gönnen, von Führungskräften erwartet.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D. (2001): *Intrapreneurship – Construct refinement and cross-cultural validation*, Journal of business venturing, Vol. 16, No. 5, ISSN 0883-9026
- Aumüller, Regina; Venitz, Janis (2018): *Smart Glasses – Daimler nutzt Datenbrillen in der arbeitsplatznahen Qualifikation*, personalmanager - Zeitschrift für Human Resources, Heft 4 Juli/August 2018, S. 39 – 41
- Bennis, Warren; Goldsmith Joan (2010): *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, 4. Auflage, Basic Books Verlag, ISBN 978-0465018864
- Bitzer, Marc (1991): *Intrapreneurship: Unternehmertum in der Unternehmung*, Band 5 von Entwicklungstendenzen im Management, Schäffer Verlag, ISBN 9783858233073
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, ISBN 978-3-531-19415-8
- Cantor, Brian; Grant, Patrick; Johnson, Colin (2008): *Automotive Engineering: Lightweight, Functional, and Novel Materials*, Taylor & Francis Group, ISBN 978-0-7503-1001-7
- Ciesielski, Martin A; Schutz, Thomas (Hrsg.) (2018), *Digitale Führungskräfteentwicklung - Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis*, Springer Verlag, ISBN 978-3-662-54556-0
- Corinna von Au (Hrsg.) (2018): *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt - Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-18687-6
- Ebel, Markus; Hofer, Markus B. (2014): *Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft*, Springer Berlin Heidelberg Verlag, ISBN 978-3-642-34067-3
- Fetka, Klaus; Tomaschitz, Markus (2017): *Management 4.0 – Vorbereitung auf die Zukunft*, Leykam Buchverlagsgesellschaft, ISBN 978-3-7011-8036-3
- Gebert, Diether (2002): *Führung und Innovation*, W. Kohlhammer Verlag, ISBN 3-17-017399-5
- Häder, Michael (2009): *Delphi-Befragung – Ein Arbeitsbuch*, 2. Auflage, GWV Fachverlag GmbH, ISBN 978-3-531-16655-1
- Hofert, Svenja (2016): *Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höherer Kreativität*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-12756-5
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (2011): *Innovationsmanagement 2.0 - Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 9783834967435
- Hug, Theo; Poscheschnik Gerald (2014): *Empirisch forschen – Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*, 2. überarbeitete Auflage, Verlag Huter & Roth KG, ISBN 978-3-8252-4304-3

- Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2015): *Grundlagen der Unternehmensführung – Einführung für Bachelorstudierende*, 5. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ISBN 978-3-662-46996-5
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-02478-9
- Kaudela-Baum, Stephanie; Holzer, Jaqueline; Kocher, Pierre-Yves (2014), *Innovation Leadership – Führung zwischen Freiheit und Norm*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-6525-6
- Knight, Russel M. (1987): *Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 4, No. 4, S. 284-297
- Krause, Diana E. (Hrsg.) (2013): *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-02550-2
- Kuratko, Donald F. (2007): *Entrepreneurial Leadership in the 21st Century*, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 13, No. 4
- Kuß, Alfred (2012): *Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 4. Auflage, Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-3437-6
- Lercher, Hans (2017): *Big Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell*, Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung GmbH & Co KG, ISBN 978-3-902819-77-2
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2015): *Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen Konzepte-Methoden-Praxis*, 9. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-07088-5
- Malik, Fredmund (2001): *Management-Perspektiven (Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung)*, 3. unveränd. Auflage, SC System Consulting Appenzell, ISBN 3-258-05898-9
- Pischinger, Stefan; Seiffert, Ulrich (2016): *Vieweg Handbuch Kraftfahrzeugtechnik*, 8. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, ISBN 978-3-658-09527-7
- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs*, 2. Auflage, VS Verlag, ISBN 978-3-531-16181-5
- Reinheimer, Stefan (2017): *Industrie 4.0 – Herausforderungen, Konzepte und Praxisbeispiele*, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, ISBN 978-3-658-18164-2
- Schießl, Nina (2015), *Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-658-09427-0
- Sprenger, Reinhard K. (2012): *Radikal führen*, Campus Verlag GmbH, ISBN 978-3-593-39462-6
- Sprenger, Reinhard K (2018): *Radikal Digital*, Deutsche-Verlags Anstalt, ISBN 978-3-421-04809-7
- Stader, Martin A (2003): *Wirklich Wirksam Führen – Verhaltenswerb, Motivation, Situatives Führen und Entscheidungsmanagement für Führungspraktiker*, 1. Auflage, Books on Demand GmbH, ISBN 3-8334-0291-1

Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2007): *Erfolgreiches Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-0650-2

Stigler, Hubert; Reicher, Hannelore (Hrsg.) (2012): *Praxisbuch Empirische Sozialforschung*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Studienverlag GesmbH, ISBN 978-3-7065-5134-2

Strebel Heinz (Hrsg.) (2003): *Innovations- und Technologiemanagement*, Facultas Verlags- und Buchhandel AG, ISBN 3-8252-2455-4

Stöger, Roman (2017): *Toolbox Digitalisierung – Vorsprung durch Vernetzung*, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, ISBN 978-3-7910-4008-0

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, ISBN 978-3-7910-2857-6

Wagner, David Jonathan (2018): *Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-658-20126-5

Wahren, Heinz-Kurt (2004), *Erfolgsfaktor Innovation – Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ISBN 3-540-03082-4

Wedeniowski, Sebastian (2015): *Mobilitätsrevolution in der Automobilindustrie*, Springer Berlin Heidelberg Verlag, ISBN 978-3-662-44782-6

Online-Quellen

Automotive Engineering HQ (Hrsg.): *What is Automotive Engineering?*, <https://www.automotiveengineeringhq.com/what-is-automotive-engineering/> [Stand: 27.05.2018]

b-wise GmbH (Hrsg.): *Innovationen - 3 Beispiele für eine disruptive Innovation*, <https://www.businesswissen.de/artikel/innovationen-3-beispiele-fuer-eine-disruptive-innovation/> [Stand: 07.09.2018]

Center for Creative Leadership (Hrsg.) (2014): *Innovation Leadership - How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*, <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf> [Stand: 08.09.2018]

DerSpiegel (Hrsg.) (2016): *Per du mit dem Chef*, Heft 14/2016, <http://www.berufsfindung.de/wp-content/uploads/2016/04/derspiegel-per-du-mit-dem-chef-uta-glaubit.pdf> [Stand: 09.09.2018]

derStandard (Hrsg.): *Selbstfahrende Autos kurven bald durch die Steiermark*, <https://derstandard.at/2000056976706/Selbstfahrende-Autos-kurven-bald-durch-die-Steiermark> [Stand: 10.06.2018]

Dr. Gerhard Pramhas F&E KG (Hrsg.): *Radikale vs. inkrementelle Innovation: Die Zeit der Veränderung ist jetzt*, <http://pramhas.eu/radikale-vs-inkrementelle-innovation-die-zeit-der-veraenderung-ist-jetzt/> [Stand: 07.09.2018]

DriveNow Austria GmbH: *Das Unternehmen DiveNow*, <https://www.drive-now.com/at/de/about> [Stand: 10.06.2018]

- Duden online (Hrsg.): *Leadership*, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Leadership> [Stand: 25.06.2018]
- exone GmbH (Hrsg.): *Digitalisierung der Automobilindustrie: Trends und Zukunft*, <https://www.exone.de/ratgeber/digitalisierung-automobilindustrie/> [Stand: 10.06.2018]
- Fachverband der Fahrzeugindustrie Österreichs (Hrsg.): *Statistikjahrbuch 2017*, https://www.fahrzeugindustrie.at/fileadmin/content/Zahlen___Fakten/Wirtschaftsfaktor_Automobil/Autoland_Österreich_2017.pdf [Stand: 25.05.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. d): *Gabler Wirtschaftslexikon – Führungsstil*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479> [Stand: 26.06.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. c): *Gabler Wirtschaftslexikon – Macht*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/macht-40211> [Stand: 26.06.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. a): *Gabler Wirtschaftslexikon – Management*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609> [Stand: 20.06.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. b): *Gabler Wirtschaftslexikon – Leadership*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083> [Stand: 25.06.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. e): *Gabler Wirtschaftslexikon – partizipative Führung*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/partizipative-fuehrung-45755> [Stand: 26.06.2018]
- Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg. f): *Gabler Wirtschaftslexikon – Expertenwissen*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/expertenwissen-34831> [Stand: 24.11.2018]
- GBS Europa GmbH (Hrsg.): *Mitarbeiter im digitalen Zeitalter*, <https://blog.gbs.com/trends-markt/mitarbeiterfuehrung-im-digitalen-zeitalter> [Stand: 12.06.2018]
- Hackernoon (Hrsg.): *Hire Smart People and Let Them Tell You What To Do - Just Like Steve Jobs Did*, <https://hackernoon.com/hire-smart-people-and-let-them-tell-you-what-to-do-just-like-steve-jobs-did-c38d92d11213>, [Stand: 27.03.2019]
- Harvard Business manager online (Hrsg.): *Leadership?*, Heft 4 / 2004, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> [Stand: 25.06.2018]
- Meißner, Heinz-Rudolf (2013): *Die Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche europäische Wirtschaft*, Agora42 - Das philosophische Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 3/2013, <http://www.blicklog.com/2013/10/31/die-bedeutung-der-automobilindustrie-fr-die-deutsche-und-europaische-wirtschaft/> [Stand: 25.05.2018]
- Mercuri Urval (Hrsg.): *Ten Statements on Leadership*, <https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/ten-statements-on-leadership.pdf> [Stand: 25.06.2018]
- MH Scan & Print (Hrsg.): *Empirische Forschung - Leitfaden für Bachelorarbeit & Masterarbeit*, <https://www.bachelorprint.at/empirische-forschung/> [Stand: 25.10.2018]
- personal-wissen.net (Hrsg.): *Führungsstile*, <https://www.personal-wissen.net/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsstile-522/> [Stand: 26.06.2018]

- PwC Österreich (Hrsg.): *Österreichs Zulieferer im Fokus – Automotive-Studie 2017*,
<https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/automotive-zulieferer-studie17.pdf>
[Stand: 25.05.2018]
- Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H. (Hrsg.): *Delphi-Befragung*,
<https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/delphi-befragung/> [Stand: 30.01.2019]
- Schwarz Müller, Tanja; Brosi, Prisca; Welp, Isabell (2017): *Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert*, https://www.researchgate.net/publication/303984407_Fuehrung_40_-_Wie_die_Digitalisierung_Fuehrung_veraendert [Stand: 28.09.2018]
- Teamworks GmbH (Hrsg.): *Teamzitate*, <https://teamworks-gmbh.de/21-teamzitate/> [Stand: 12.11.2018]
- VISA (Hrsg.): *The connected car – Visa looks ahead*, <https://usa.visa.com/visa-everywhere/innovation/visa-connected-car.html> [Stand: 12.1.2018]
- WKO (Hrsg.): *Automotive: Struktur, Zukunft und Trends der Branche*,
<https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/automotive-branche-struktur-zukunft-trends.html> [Stand: 25.05.2018]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung. | 7 |
| Abb. 2: Akteure des Automotive Bereichs, Quelle: Eigene Darstellung. | 9 |
| Abb. 3: Schematische Darstellung eines typischen Produktentstehungsprozesses in der Automobilbranche, Quelle: Pischinger/Seiffert (2016), S. 1258, (leicht modifiziert). | 11 |
| Abb. 4: Beispiel einer cross-funktionalen Organisationsform, Quelle: Pischinger/Seiffert (2016), S. 1259 (leicht modifiziert). | 13 |
| Abb. 5: Die Veränderung der Arbeitsmethoden in der Produktentstehung, Quelle: Wedeniwski (2015), S. 64 (leicht modifiziert). | 16 |
| Abb. 6: schematische Darstellung einer Finite-Elemente-Methode, Quelle: MSC Software, Onlinequelle [10.06.2018]. | 17 |
| Abb. 7: schematische Darstellung einer numerischen Strömungssimulation, Quelle: bionic surface technologies GmbH, Onlinequelle [10.06.2018]. | 17 |
| Abb. 8: schematische Darstellung einer Mehrkörpersimulation, Quelle: Magna Powertrain, Onlinequelle [10.06.2018]. | 17 |
| Abb. 9: schematische Darstellung einer Geräusche, Vibration, Rauheit - Simulation, Quelle: Magna Powertrain, Onlinequelle [10.06.2018]. | 17 |
| Abb. 10: schematische Darstellung eines Digitalen Mock-Up's, Quelle: Magna Bioskop-201.info, Onlinequelle [10.06.2018]. | 18 |
| Abb. 11: Ebenen der Unternehmensführung, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 21 (leicht modifiziert). | 25 |
| Abb. 12: Prozess der Unternehmensführung, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 22. | 26 |
| Abb. 13: Faktoren für die Entstehung von Verhaltensweisen, Quelle: Stader (2003), S. 30 (leicht modifiziert). | 32 |
| Abb. 14: Verhaltensmodell für Motivation, Quelle: Hungenberg/Wulf (2015), S. 238 (leicht modifiziert). ... | 33 |
| Abb. 15: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum-Schmidt, Quelle: leadion.de, Onlinequelle [25.06.2018]. | 38 |
| Abb. 16: Matrix von Hersey und Blanchard für situatives führen, Quelle: Berger (2017), S. 34. | 40 |
| Abb. 17: Beziehungsmatrix der Innovationsmerkmale, Quelle: Thom (1980), S. 391. | 42 |
| Abb. 18: Balanceakt zwischen öffnender und schließender Führung, Quelle: Kaudela- Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 67. | 46 |
| Abb. 19: Produktentstehungsprozess des Automotive Engineering Bereichs, Quelle: Eigene Darstellung. | 57 |
| Abb. 20: Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich, Eigene Darstellung. | 60 |

| | |
|---|----|
| Abb. 21: Die Expertenmeinungen zum Thema Automotive Engineering grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 89 |
| Abb. 22: Die Expertenmeinungen zum Thema Digitalisierung grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 90 |
| Abb. 23: Die Expertenmeinungen zum Thema Innovationsdefinition grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 91 |
| Abb. 24: Die Expertenmeinungen zum Thema (Innovation-) Leadership grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 93 |
| Abb. 25: Die Expertenmeinungen zum Thema Erfolgsfaktoren für Innovationen grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 94 |
| Abb. 26: Die Expertenmeinungen zum Thema Erfolgsfaktoren für Innovationen grafisch dargestellt, Quelle: Eigene Darstellung..... | 95 |
| Abb. 27: Das überarbeitete innovationsfördernde Führungskonzept für den Automotive Engineering Bereich, Eigene Darstellung..... | 98 |

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Verwendete Simulationen in der Produktentstehung (Teil 1), Quelle: Eigene Darstellung..... | 17 |
| Tab. 2: Verwendete Simulationen in der Produktentstehung (Teil 2), Quelle: Eigene Darstellung..... | 18 |
| Tab. 3: Die digitale Transformation von der "Alten Welt" in die "Neue Welt", Quelle: Stöger (2017), S. 3 (leicht modifiziert)..... | 19 |
| Tab. 4: Führen vs. Managen auf einem Blick, Quelle: Wagner (2018), S.12 (leicht modifiziert)..... | 29 |
| Tab. 5: Gegenüberstellung von Innovation Leadership zu Innovation Management, Quelle: Kaudela- Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 72 (leicht modifiziert)..... | 47 |
| Tab. 6: Die vier Komponenten der transformationalen Führung, Quelle: Berger (2018), S. 35 (leicht modifiziert)..... | 48 |
| Tab. 7: Erfolgsfaktoren für eine unternehmerische Grundeinstellung, Quelle: Kaudela- Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 84 (leicht modifiziert)..... | 51 |
| Tab. 8: Die vier möglichen Dimensionen des Intrapreneurships, Quelle: Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014), S. 83 (leicht modifiziert)..... | 51 |
| Tab. 9: Personale & kontextuelle Faktoren der Innovationsfähigkeit, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wahren (2004), S. 35 ff..... | 53 |
| Tab. 10: Kontextuelle Faktoren der Innovationsfähigkeit und die dazugehörige Prozesssicherheit, Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Wahren (2004), S. 49 ff..... | 54 |
| Tab. 11: Innovationsfördernde Erfolgsfaktoren für die Führung und die Unternehmenskultur, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stern/Jaberg (2007), S. 12, Abbildung 6. | 54 |
| Tab. 12: Die qualitativen Befragungsmethoden auf einem Blick (Teil1), Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hug/Poscheschnik (2014), S. 101 ff. | 65 |
| Tab. 13: Die qualitativen Befragungsmethoden auf einem Blick (Teil 2), Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hug/Poscheschnik (2014), S. 101 ff. | 66 |
| Tab. 14: Übersicht der befragten Experten (Teil 1), Quelle: Eigene Darstellung..... | 71 |
| Tab. 15: Übersicht der befragten Experten (Teil 2), Quelle: Eigene Darstellung..... | 72 |

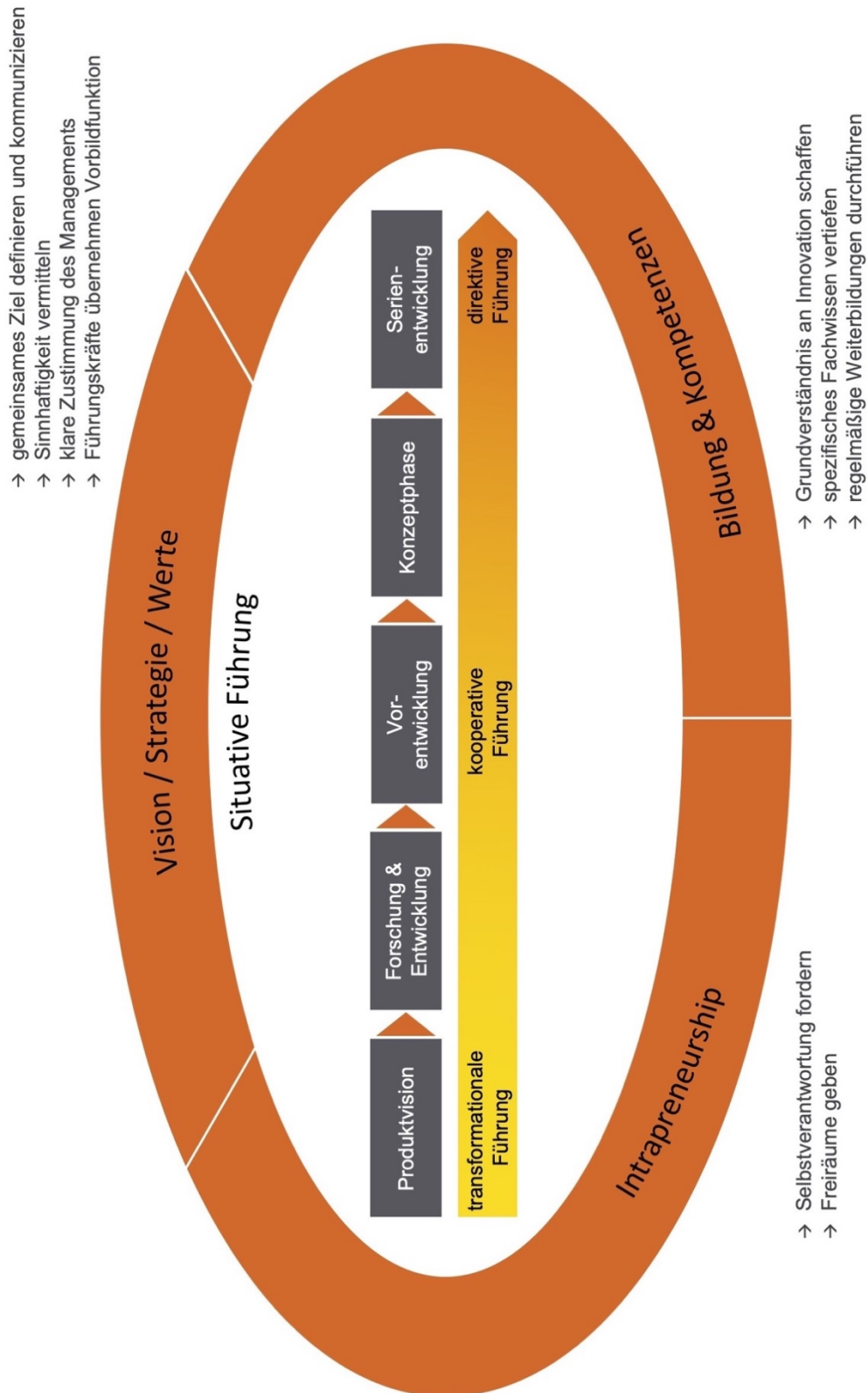
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|-----|---|
| CAD | Computer-Aided Design |
| CAM | Computer-Aided Manufacturing |
| CNC | Computer Numerale Control |
| COO | Chief Operating Officer |
| CSO | Chief Security Officer |
| EOP | End of Production (Ende Serienproduktion) |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| IT | Informationstechnik |
| KVP | kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| OEM | Original Equipment Manufacturer (Automobilhersteller) |
| ROI | Return on Investment (Kapitalrentabilität) |
| PEP | Produktentstehungsprozess |
| SOP | Start of Production (Start Serienproduktion) |
| USP | Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal) |

ANHANG

| | |
|---|-----|
| Anhang 1: Innovationsförderndes Führungskonzept des Automotive Engineering Bereichs | 121 |
| Anhang 2: Leitfaden Experteninterview..... | 122 |
| Anhang 3: Protokolle Experteninterviews..... | 124 |

ANHANG 1: INNOVATIONSFÖRDERNDES FÜHRUNGSKONZEPT DES AUTOMOTIVE ENGINEERING BEREICHS



ANHANG 2: LEITFADEN EXPERTENINTERVIEW

Leitfaden Experteninterview

Datum und Zeit:

Dauer:

Name:

Funktion und Unternehmenskategorie:

Biographie des Experten:

Anonymisierung: Ja / Nein

Nachkontakt vereinbart: Ja / Nein

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fordern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

ANHANG 3: PROTOKOLLE EXPERTENINTERVIEWS

Protokoll Experteninterview 1

Datum und Zeit: 14.11.2018, 9:00

Dauer: 1,5h

Name: Ing. Martin Painsi

Funktion und Unternehmenskategorie: Prokurist, Entwicklungsdienstleister <100 Mitarbeitern

Biographie des Experten:

8 Jahre Projektabwicklung

4 Jahre Projektleiter

5 Jahre Personalmanagement und Prokurist

} Führungsposition seit 9 Jahren,
Innovativer Entwicklungsdienstleister

Anonymisierung: Ja / Nein

Nachkontakt vereinbart: Ja / Nein

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|--------------------------|---|---|
| 001 002 003 | Der Engineering Bereich ist besonders, da die Produkte täglich sichtbar sind und die Mitarbeiter können sich dadurch auch mit dem Produkt identifizieren. | <i>Produktidentifikation, Emotion, Status</i> |
| 004 005 006 007 | Starkes Wachstum in den letzten Jahren, gerade im Engineering Bereich. Dadurch sind auch die Strukturen gewachsen und komplexer geworden. In Zukunft sollten diese wieder vereinfacht werden. | <i>Wachstum der Branche, Struktur</i> |
| 008 009 | Komplexer Prozess bei der Entwicklung. Die hohe Anzahl der Schnittstellen ist im Automotive Bereich extrem hoch. | <i>Komplexität</i> |
| 010 011 | Die Branche an sich ist sehr kostengetrieben. Dadurch werden auch Innovationen unterdrückt. | <i>Effizienz</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|-------------------|--|-----------------------|
| 012 013 | Innovation und Teamgeist entsteht nur an einem Tisch oder Büro. Die persönliche Anwesenheit ist wichtig. | <i>Teamgeist</i> |
| 014 015 016 | Weitere Schnittstellen, die durch die Internationalisierung entstehen können, wird eher als kritisch gesehen. Da die Kulturen und die Menschen anders ticken und arbeiten. | <i>Kulturprobleme</i> |
| 017 018 | Durch viele Schnittstellen entstehen auch Stehzeiten, aufgrund der Abhängigkeiten. | <i>Ineffizienz</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|------------|--|-----------------------|
| 019 020 | Digitalisierung ist die Bereitstellung von vielen Informationen, die gesammelt an einem Punkt abgefragt werden können. | <i>Big Data</i> |
| 021 022 | Durch die Digitalisierung fällt das menschliche weg. Digitalisierung ist Mensch, Maschine, Roboter. | <i>Menschlichkeit</i> |
| 023 024 | Digitalisierung macht Sinn, aber ist zu hinterfragen ob es in jedem Bereich nützlich ist. | <i>Sinnhaftigkeit</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|--|-------------------------|
| 025 026 | Innovation ist, dass ich ein Problem aus möglichst vielen Blickwinkeln betrachte und eine Lösung für dieses Problem finde. | <i>Herangehensweise</i> |
| 027 | Verbesserungen in Prozessabläufen. | <i>KVP</i> |
| 028 | Technologische Neuentdeckung | <i>Technologie</i> |
| 029 030 031 | Beispiel: Soda Stream Macht hinsichtlich Umwelt, kaufmännischer Sicht und Einfachheitshalber Sinn. | <i>Sinnhaftigkeit</i> |

2.3.2. Was sind Ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|------------|---|---|
| 032 033 | Man muss dem Kunden bewusst machen, dass er meine Innovation braucht. | <i>Marketing</i> |
| 034 035 | Erfolgreiche Innovation stellt einen Mehrwert für die Gesellschaft und Umwelt dar. | <i>Mehrwert, Nachhaltigkeit</i> |
| 036 037 | Alle Mitarbeiter können am Innovationsprozess teilhaben. Jeder sieht das Problem aus einem anderen Blickwinkel. | <i>Herangehensweise</i> |
| 038 039 | Innovationen entstehen, dann wenn ein Team aus verschiedenen Persönlichkeiten offen und frei denken dürfen. | <i>Spannungsfelder, Herangehensweise</i> |
| 040 041 | Innovationen sollten nur auf den Markt kommen, wenn der Markt vorhanden ist | <i>Marketing</i> |
| 042 | Innovationen müssen aus der Mitarbeiterbasis entstehen. | <i>Herangehensweise, Innovationen aus der Basis</i> |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|-------------------|---|--|
| 043 | Innovation Leadership wird als Marketinggag verwendet. | <i>Marketing</i> |
| 044 045 | Führungskräfte müssen Innovationen zulassen und auch die Ressourcen haben dies zu tun. | <i>Innovationsbereitschaft</i> |
| 046 047 | In kleinen Unternehmen einfacher als in größeren Konzernen. Aufgrund der starren Strukturen und Prozesse. | <i>Struktur, Unternehmenskultur</i> |
| 048 049 050 | Die Aufträge sind sehr knapp kalkuliert, wodurch nur schwer Ressourcen für die Entwicklung von Innovationen zur Verfügung gestellt werden können. | <i>Effizienz</i> |
| 051 052 | Unternehmen können sich anders am Markt positionieren, wenn sie im Angebot eine mögliche Innovation mit verkaufen. | <i>Marketing, Positionierung</i> |
| 053 054 | Verständnis schaffen für die Tätigkeiten des Gegenübers, um für sich als Mitarbeiter etwas mitnehmen zu können. | <i>Sinnhaftigkeit</i> |
| 055 056 057 | Die Unternehmenskultur muss Meinungen zulassen und diese sogar fördern. Dadurch können auch aus kleinen Gedankengängen Innovationen werden. | <i>Innovationsbereitschaft, Unternehmenskultur</i> |
| 058 059 060 | Die Mitarbeiterbindung wird verstärkt, sobald ich es schaffe den Mitarbeiter bei großen neuen Dingen zu integrieren, wie eben Innovationen. | <i>Mitarbeiterbindung Innovationen aus der Basis</i> |
| 061 062 063 | Der Mitarbeiter muss das Gefühl bekommen, dass er einen Teil zum Großen beiträgt. Der Mitarbeiter soll zu verstehen bekommen, welchen Anteil er zum Unternehmenserfolg beiträgt | <i>Sinnhaftigkeit</i> |
| 064 065 066 | Führungskräfte müssen ihre Entscheidungen transparent präsentieren, damit der Mitarbeiter ein Feedback bekommt und nicht nur eine Entscheidung. | <i>Transparenz, Wertschätzung</i> |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|-------------------|--|---|
| 067 068 | Ideen entstehen, wenn alle Berufsbereiche an einem Tisch sitzen und diskutieren über Themen. | <i>Herangehensweise, Ideengenerierung</i> |
| 069 070 071 | Umgesetzte wird es wieder von einzelnen. Dort wird auch eine Verantwortungsperson definiert. Diese Führungsperson sorgt für Ordnung. | <i>Herangehensweise</i> |
| 072 073 074 | Das Unternehmen und alle Führungskräfte sind dazu angehalten Ideen zu fördern und offen gegenüber Neuerungen zu sein. | <i>Wertschätzung, Ideengenerierung Innovation aus der Basis</i> |

| | | |
|--|---|---|
| 075 076 077 078 079 080 | Ein Anreizsystem ist zu hinterfragen, da es gerade für kleine Unternehmen schwierig ist diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Besser ist es, wenn die Mitarbeiter Wertschätzung für Ihre Ideen und das Tun bekommen. Außerdem wenn ein Mitarbeiter das Gefühl bekommt, dass er Teil einer genialen Idee ist, braucht er keine externe Motivationsquelle. | <i>Anreizsystem, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit Erfolgsbeteiligung</i> |
| 081 082 083 084 | Am wichtigsten ist es dem Mitarbeiter den Erfolg zu gönnen und ihm auch die Anerkennung zu vermitteln. Außerdem kommen die anderen Mitarbeiter in Zugzwang, da diese auch diese Wertschätzung haben wollen. | <i>Wertschätzung, Ideengenerierung, Innovation aus der Basis</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitlichen Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fordern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| 085 086 087 088 | Das Modell ist eine optimale Darstellung. In der Realität würde dieses Modell wahrscheinlich teilweise funktionieren und teilweise nicht. Das hängt immer stark von den einzelnen Mitarbeitern ab, die im Projekt sind. | Anwendbarkeit, innere Reife |
| 089 090 091 | Das komplette Konzept ist immer anhängig von den einzelnen Führungskräften und deren Art und Weise wie sie sich verhalten. | Persönlichkeit |
| 092 093 | In Unternehmen kann es außerdem passieren, dass die einzelnen Parteien gegeneinander arbeiten. | Unternehmenskultur |
| 094 095 | Die Unternehmenskultur muss klar bis zum kleinsten Mitarbeiter durchkommuniziert werden. | Unternehmenskultur, Kommunikation |

| | | |
|-------------------|---|--|
| 096 097 | Emotionen und Vorurteile schränken oft unsere Denkweisen und unsere Handlungen ein. | Unternehmenskultur, Persönlichkeit |
| 098 099 | Dieses Modell ist eher nur auf einen Großkonzern anzuwenden. | Anwendbarkeit |
| 100 101 102 | Die Linienführungskraft soll die Rahmenbedingungen schaffen und die Projektführungskräfte sind für ihre Projekte selbst verantwortlich. | Rahmenbedingungen, Selbstverantwortung |
| 103 | Für dieses Konzept sind starke Führungskräfte notwendig. | Persönlichkeit |
| 104 105 106 | Für jeden Führungsstil brauche ich die passenden Mitarbeiter dazu. z.B.: Nicht jeder Mitarbeiter ist mit einem kooperativen Führungsstil steuerbar. | Spannungsfelder, innere Reife |
| 107 108 109 | Die Arbeit der Führungskräfte wird sich verändern. Führungskräfte müssen extrem transparent werden in ihrem Tun. | Transparenz, Persönlichkeit |
| 110 111 112 | Agiles führen wird bereits bei uns im Unternehmen angewendet, da eben je nach Projekt die Schwerpunkte gesetzt werden müssen. | agiles Führen |
| 113 114 115 | Die Digitalisierung sollte genutzt werden, damit bestimmte Fragen oder Ideen direkt an die Verantwortlichen kommuniziert werden können. | Kommunikation |
| 116 117 118 | Dieses Modell wird sich auch nicht von heute auf morgen einsetzen lassen, da sich so etwas über Jahre entwickeln muss. | Anwendbarkeit |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| 119 120 121 122 | Die Mitarbeiterbindung wird gerade in der Zukunft entscheidend werden. Employer Branding alles schön und gut, aber die Wertschätzung und die Sinnhaftigkeit des Tuns wird den Unterscheid ausmachen. | <i>Wertschätzung, Sinnhaftigkeit</i> |
| 123 124 125 | Zusätzliches Problem der Zukunft ist die Fluktuation, da junge Mitarbeiter meist nur 3 Jahre in einem Konzern bleiben. Früher war jeder stolz auf das Unternehmen, in dem er gearbeitet hat. | <i>Mitarbeiterbindung</i> |
| 126 127 | Unwissenheit ist immer ein Nährboden für Gerüchte. Und Gerüchte sind meist negativ. | <i>Unternehmenskultur</i> |
| 128 129 | In der Zukunft wird man sich Partner suchen müssen, damit man seine Mitarbeiter genau in seinem Bereich ausbilden kann. | <i>Mitarbeiterentwicklung</i> |
| 130 131 132 133 134 | Die Unternehmen im Automotive Engineering Bereich werden Karrierepläne anbieten müssen, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Außerdem werden die Schulen keine innovativen Köpfe produzieren. „Die Stärken meiner Mitarbeiter stärken.“ | <i>Innovationsbereitschaft, Mitarbeiterentwicklung, Recruiting</i> |

| | | |
|------------|--|-------------------|
| 135 136 | Die Aufgabe des Recruiters wird immer schwieriger, da die Mitarbeiter immer spezifischer einzuschätzen sind. | <i>Recruiting</i> |
|------------|--|-------------------|

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung: keine

Protokoll Experteninterview 2

Datum und Zeit: 20.11.2018, 14:00

Dauer: 1,25h

Name: Mag. Norbert Herbst

Funktion und Unternehmenskategorie: Unternehmensberater

Biographie des Experten:

35 Jahre Unternehmensberater in den unterschiedlichsten Branchen

- viele Automotive Unternehmen beraten

- Schwerpunkt: Führungskraftentwicklung, Organisationsentwicklung, Coaching

Anonymisierung: Ja / **Nein**

Nachkontakt vereinbart: Ja / **Nein**

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|------------|--|-----------------------|
| 001 | Im Bereich Führung sind alle Branchen im Grunde gleich. | <i>Unterscheidung</i> |
| 002 003 | Der Automotive Engineering Bereich ist im Entwicklungsbereich komplexer als andere Branchen. | <i>Komplexität</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|------------|---|---|
| 004 005 | Die Antriebskonzepte und das autonome fahren werden sicher an Bedeutung zunehmen. | <i>Antriebskonzepte, autonomes fahren</i> |
|------------|---|---|

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|-------------------|---|-----------------------------|
| 006 | Durch die Digitalisierung wird der Mensch an sich messbarer. | <i>Messbarkeit</i> |
| 007 008 009 | Die Führungskräfte könnten immer mehr die Verantwortung abgeben an IT-Systeme. Dies wird aber eher als Rückschritt empfunden. | <i>Verantwortungsabgabe</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|--|---------------------------|
| 010 011 | Innovation hat etwas mit Zukunftsorientierung zu tun und ist somit eine Führungskraftaufgabe diese zu fördern. | Zukunftsdenken |
| 012 013 014 | Die Führungskräfte müssen die Erkenntnisse der Wissenschaft auf die eigene Branche oder das Unternehmen übersetzen können. | Benchmark, Technologie |
| 015 | Der Begriff Innovation wird oft als Marketingtrick verwendet. | Marketing |
| 016 017 018 | Innovationen sind oft ein langer Prozess, der nicht von heute auf morgen passieren kann. Dieser Prozess kann in weiterer Folge auch eine Weiterentwicklung sein. | Innovationsprozess |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|-------------------|--|---|
| 033 034 | Führungskräfte dürfen Neues nicht als Bedrohung empfinden, sondern als Chance sehen. | <i>Herangehensweise, Unternehmenskultur</i> |
| 035 036 037 | Der Umgang mit Misserfolgen ist wichtig. Da nicht jede Idee funktionieren kann. Stattdessen sollten Fehler als Erfahrung angesehen werden. | <i>Fehlerkultur, Unternehmenskultur</i> |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|---|--|---|
| 038 039 040 041 042 043 044 | Innovation Leadership ist ein Modebegriff, ähnlich wie Digital Leadership oder Process Leadership. Und kommt sicher aus der Beraterbranche, um wieder etwas Neues verkaufen zu können. Bei Innovation Leadership bekommen manche Eigenschaften vielleicht mehr Bedeutung: Neugierde, Risikobereitschaft, Umgang mit Misserfolg. | <i>Marketing, Neugierde, Risikobereitschaft, Fehlerkultur</i> |
|---|--|---|

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|-------------------|---|--|
| 045 046 | Die Kunst ist es aus anderen Bereiche Dinge zu nutzen, die für mich neu sind. | Benchmark |
| 047 048 049 | Große Unternehmen haben meist ein betriebliches Vorschlagswesen und die Frage ist immer, wie damit umgegangen wird. | Anreizsystem |
| 050 051 052 | Führungskräfte müssen den Erfolg den Mitarbeitern gönnen und nicht sich selbst damit hervorheben. Der Erfolg muss geteilt werden können. | Vertrauen, Anerkennung, Erfolgsbeteiligung |
| 053 054 | Führungskräfte müssen die Bereitschaft für neue Ideen durch Denkprozesse oder sonstiges initiieren und am Leben erhalten. | Herangehensweise |

| | | |
|------------|---|---------------------------------------|
| 055 056 | Die Führungskraft muss sich eine ehrliche Kommunikation zum Mitarbeiter aufbauen, um Vertrauen zu schaffen. | Vertrauen, Kommunikation |
| 057 058 | Mitarbeiter werden langjähriger motivierter, wenn sie am Erfolg teilhaben dürfen („Shared Ownership“) | Persönlichkeit, Erfolgsbeteiligung |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitlichen Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fördern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| 059 060 | Es gibt keine klaren Führungsstile. Es gibt nur Persönlichkeiten, die mit bestimmten Führungsaufgaben anvertraut werden. | <i>Definition</i> |
| 061 062 063 064 | Führung ist eine Dienstleistung. Die Auftraggeber dieser sind die Kunden, die Mitarbeiter und der Geldgeber. Die Führungskraft hat die Aufgabe es allen dreien recht machen zu müssen. Die Balance zu finden ist die große Herausforderung. | <i>Definition</i> |
| 065 066 067 068 | Die Unternehmenskultur ist die Summe aller Verhaltensweisen der Top-Führungskräfte. Es wird niemals „die eine perfekte Unternehmenskultur“ geben. Die Unternehmenskultur wird durch die Vorbildwirkung der Führungskräfte definiert. | <i>Unternehmenskultur, Verhaltensweisen</i> |
| 069 070 071 072 073 | Viele Automotivunternehmen haben bis zu sechs Führungsebenen. Wenn so eine starke Hierarchie besteht, sind Innovationen quasi nicht umsetzbar. Außerdem ist es sehr unwahrscheinlich, dass es bei sechs Führungsebenen noch eine gemeinsame Unternehmenskultur gibt. | <i>Struktur, Unternehmenskultur</i> |

| | | |
|---|---|---|
| 074 075 | Vorstandsmitglieder werden oft getäuscht. Wenn sie nicht getäuscht werden würden, würden sie sicher anders handeln. | <i>Herangehensweise</i> |
| 076 077 078 079 080 081 082 | Der Umgang mit Misserfolg ist entscheidend. Was ist wird als ein Misserfolg definiert? Ist es schon ein Misserfolg, wenn etwas nur ein bisschen anders läuft? Die Definition eines Misserfolgs ist wichtig. Außerdem sollten die Erkenntnisse als Erfahrung gesehen werden, dass es so nicht funktioniert und man es von einer anderen Seite betrachtet. | <i>Fehlerkultur, Unternehmenskultur, Herangehensweise</i> |
| 083 084 085 086 | Für einen innovativen Führungsstil braucht es eine hohe Balance zwischen dem „Ich und „Wir“ einer Führungskraft. Das „Ich“ steht für das Durchsetzungsvermögen und das „Wir“ beschreibt den Umgang mit den anderen. | <i>Balance</i> |
| 087 088 089 | Die situative Führung wird empfohlen, aber in der Regel werden Schritte ausgelassen, wodurch gewisse Dinge wegfallen. | <i>Situatives führen</i> |
| 090 091 092 | Bin ich als Führungskraft an dem Menschen interessiert oder bin ich nur an der Sache interessiert? Es gilt wieder die richtige Balance zu finden. | <i>Balance</i> |
| 093 094 095 096 | Wenn Mitarbeiter geführt werden sollen, dann wird es als Vorteil erachtet, dass man etwas über das Privatleben des gegenüber weiß. Dadurch können auch Bedürfnisse besser eingeschätzt werden. | <i>Menschinteresse, Wertschätzung</i> |
| 097 098 099 100 101 102 | Neuer Ansatz: Kompetenzmodell. In welcher Phase werden welche Kompetenzen benötigt? (z.B. Sachinteresse / Menschinteresse) Die Teamzusammensetzung soll je nach geforderten Kompetenzen erfolgen. Das Projektteam muss unterschiedlich sein, um möglichst viele Kompetenzen abdecken zu können. | <i>Kompetenzmodell, Teamzusammensetzung</i> |
| 103 104 | Die Führungskräfte müssen ein hohes Maß an Selbstreflexion besitzen, um sich richtig zu Verhalten. | <i>Selbstreflexion, Persönlichkeit</i> |
| 105 106 | Buchtip: Lackner und Kabas – Potenzialanalyse für FK Welche Kompetenzen sind in welche Phase wichtig? | <i>Kompetenzmodell</i> |
| 107 108 109 110 111 112 | Führen durch Fragen und zuhören. Klingt einfach ist aber oft schwieriger anzuwenden als gedacht. Außerdem sind langjährige Führungskräfte oft zu stolz. Fragen wirken motivierend, da sich der Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt. Mit dem richtigen Feingefühl werden Mitarbeiter kreativer und bauen Vertrauen auf. | <i>Führungstool-Fragen, Wertschätzung</i> |
| 113 114 115 116 117 | Das Ziel einer Führungskraft sollte es sein ein „Commitment“ mit dem Mitarbeiter zu finden. Dies passiert, wenn sich beide auf sachlicher und emotionaler Ebene wohl fühlen mit der getroffenen Entscheidung. Die Führungskraft muss dafür die Bedürfnisse des Mitarbeiters verstehen. | <i>Kommunikation, Herangehensweise</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|---------------------------------|--|----------------------------|
| 118 119 120 121 122 | Führungskräfte müssen „situationselastisch“ handeln und entscheiden lernen. Durch Fragen werden Situationen oft leichter und schrittweise ersichtlicher, wodurch Entscheidungen auch eher anerkannt werden. (z.B.: Kündigung – Fühlst du dich noch wohl bei uns?) | <i>Führungstool-Fragen</i> |
| 123 124 | Die Frage wird immer sein, ob man auf die einzelnen Generationen wirklich eingehen will und kann. | <i>Generationen</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Frage gelten als hilfreiches Tool bei der Führungstätigkeit.
- ⇒ Dokument wurde übermittelt: „Die 6 Erfolgsfaktoren effektiver Führung“.
- ⇒ Das „Wiener Kompetenz Modell“ sollte auf jeden Fall in Betracht gezogen werden für die Handlungsempfehlung.

Protokoll Experteninterview 3

Datum und Zeit: 28.11.2018, 16:00

Dauer: 1,25 h

Name: Anonym

Funktion und Unternehmenskategorie: Projektmanagement,
Entwicklungsdienstleister >500 Mitarbeitern

Biographie des Experten:

7 Jahre Projektabwicklung (teilweise Projektführungskraft) } Führungsposition seit 4 Jahren,
3 Jahre Gruppenleiter } 11 Jahre Branchenerfahrung,
~ 1 Jahr Projektmanagement } Ausbildung im Bereich Innovation

Anonymisierung: Ja / ~~Nein~~

Nachkontakt vereinbart: Ja / ~~Nein~~

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|--|--|-----------------------------|
| 001 002 003 004 005 006 | Als Entwicklungsdienstleister hat man eine geringe Planungssicherheit. Bedeutet so viel, dass es schwierig ist in die Zukunft zu planen, da man nur schwer einschätzen kann welche Projekte kommen. Die Entwicklungsdienstleister können deswegen auch keiner Produkt-Roadmap folgen. | <i>Unsicherheit</i> |
| 007 008 009 | Die Vielzahl an unterschiedlichen Anforderungen, da mit vielen verschiedenen OEM's gearbeitet wird. Das heißt die Entwicklungsdienstleister müssen relativ breit aufgestellt sein. | <i>Anforderungsvielzahl</i> |

| | | |
|--------------------------|---|-----------------|
| 010 011 012 013 | Die hierarchische Struktur ist sicher noch sehr streng ausgeprägt, die eben durch die Unternehmenskultur entsteht. Ist aus Sicht des Befragten, aber nichts Besonderes der Branche. | <i>Struktur</i> |
|--------------------------|---|-----------------|

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| 014 015 016 017 018 | In Zukunft ist es wichtig, dass wir weg kommen vom typischen „Silo“-Denken und uns zu einem allgemeinen Funktionsdenken herantasten. Die funktionsorientierte Entwicklung muss in den Vordergrund rücken. | <i>„Silo“-Denken, funktionsorientiert</i> |
| 019 020 021 | Das allgemeine Ziel soll im Vordergrund stehen und nicht einzelnen „Silo“-Ziele. Dadurch muss auch das Zielsystem transparenter werden. | <i>Transparenz</i> |
| 022 023 024 025 026 | Die vernetzte Zusammenarbeit inklusive eins einheitlichen Ziels würde dem Gesamtoptimum sehr nahekommen. Wenn jeder nur sein Teiloptimum verfolgt, wird keine Rücksicht genommen auf andere und somit rückt das Gesamtoptimum wieder weiter in die Ferne. | <i>Effizienz, funktionsorientiert</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| 027 028 029 030 031 | Digitalisierung bedeutet im Zusammenhang mit Automotive Engineering, dass man fehleranfälliger und aufwendige Aufgaben mit IT-Systemen bearbeitet. Mittels der Digitalisierung könnte man eine durchgängigere Lösung verfolgen. | <i>Fehlervermeidung</i> |
| 032 033 034 | Zusätzlich könnte man aus Erfahrungen lernen und diese wieder automatisch zurück in die frühen Phasen von Projekten mitbringen. Dadurch entsteht eine Art Kreislauf. | <i>Lessons Learned</i> |
| 035 036 037 038 039 | Alle Aufgaben, die man digitalisieren kann, sollten auch digitalisiert werden, um unnötige Fehler zu vermeiden. (z.B.: Datenmanagement) Außerdem müssen die Schnittstellen reduziert werden, da diese extrem fehleranfällig sind. | <i>Fehlervermeidung, Schnittstellenreduktion</i> |
| 040 041 042 | Die Kernaufgaben der Entwicklungsdienstleister werden in Zukunft sicher immer bedeutender. (d.h.: Entwickler müssen ihr Wissen noch weiter aufbauen und dieses verkaufen können.) | <i>Kernkompetenzen</i> |
| 043 044 045 046 047 | Das Teamgefüge ist gerade bei der hohen Komplexität der Entwicklung wichtig. Deswegen wird sich auch durch die Digitalisierung nicht viel im Bereich des Arbeitsplatzes ändern, da man gemeinsam am stärksten ist, wenn man an einem Ort arbeitet. (z.B.: Vergleich mit Softwareentwicklung) | <i>Teamzusammenstellung, Arbeitsplatz, Teamgeist</i> |

2.3. Innovation Leadership**2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?**

| | | |
|------------|--|----------------------|
| 048 049 | Zugang ist in erster Linie Lehrbuch mäßig, aufgrund der Ausbildung. Und mittels mehrerer Gespräche bestätigt worden. | Neuartig, Komplex |
| 050 | Der Begriff Innovation wird oft missbräuchlich verwendet. | Marketing |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| 051 052 053 054 055 | Innovationsfördernde Kultur: - Umgang mit Misserfolg - Mut zu scheitern - Freiräume schaffen - innovationsfördernde Infrastruktur | <i>Fehlerkultur, Vertrauen, Freiraum, Infrastruktur</i> |
| 056 057 | Das Top-Management muss das Commitment und die Kultur dazu liefern beziehungsweise vorleben. | <i>Unternehmenskultur</i> |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|--------------------------|--|---|
| 058 | Innovation Leadership ist eher ein neu moderner Begriff. | Marketing |
| 059 060 | Der Befragte verbindet damit, dass es einen Leader gibt der Innovationen fördert. | <i>Innovationleader</i> |
| 061 062 063 064 | Der Begriff Leadership wird auch mit einer eher hohen Managementebenen verbunden, da Dinge wie die Kultur ohne ähnliches einfach von der Top-Managementebene vorgegeben werden muss. | <i>Top-Management, Unternehmenskultur</i> |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|-------------------|--|--------------------------------------|
| 065 066 | Die Innovationskultur ist extrem wichtig, wenn man Innovationen will aus strategischer Unternehmenssicht. | <i>Positionierung</i> |
| 067 068 069 | Zum Beispiel positioniert sich das Unternehmen des Befragten bewusst als „Fast Follower“. Durch die Marktpositionierung wird auch die Kultur danach angepasst. | <i>Marketing, Positionierung</i> |
| 070 071 072 | Als Entwicklungsdienstleister muss man sich auf die Rahmenbedingungen des Auftraggebers einlassen, wodurch Innovationen nur beschränkt verfolgt werden können. | <i>Rahmenbedingungen</i> |
| 073 074 075 | Mittels Automobilmessen wird versucht in eigenen Projekten die Fähigkeiten und die Möglichkeiten des Konzerns zu präsentieren. | <i>Marketing</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitliches Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



| | | |
|-----|---|---|
| 076 | Die ziel- und prozessgetriebene Projektführungskraft fordert einen Mitarbeiter an mit einer bestimmten Rollenbeschreibung. | <i>Mitarbeiterentwicklung, Zielgetrieben, Effizienz</i> |
| 077 | Die Linienführungskraft versucht diesen wiederum zu organisieren und entwickelt dabei die Mitarbeiter. | |
| 080 | Für die Entwicklung von Innovationen ist ein Schritt vor der Vorentwicklung anzudenken, da in der Vorentwicklungsphase bereits einige Vorgaben vorhanden sind, die die Denkweisen einschränkt. In diesem Schritt davor könnten die Freiräume und die dazugehörigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. | <i>Radikale Innovation, Forschung, Produktvision</i> |
| 081 | | |
| 082 | | |
| 083 | | |
| 084 | | |
| 085 | Für radikale Innovationen müsste man sogar noch einen weiteren Schritt nach vorne gehen. Dabei muss sich als Unternehmen klar sein, ob man das will oder nicht. | |
| 086 | | |
| 087 | | |
| 088 | In dem Serienentwicklungsprozess ist man sehr eingeschränkt, da der Auftraggeber für bestimmte Leistungen bezahlt und diese auch erfüllt haben möchte. Werden die Ressourcen zum Beispiel für die Ideengenerierung „verschwendet“, wird das dem Auftraggeber nicht gefallen. | <i>Rahmenbedingungen, Erwartungshaltung, Effizienz</i> |
| 089 | | |
| 090 | | |
| 091 | | |
| 092 | | |
| 093 | In der Serienentwicklung werden auch keine Misserfolge geduldet, da diese Ressourcen kosten und jeder sparen will. | <i>Effizienz, Fehlerkultur</i> |
| 094 | | |
| 095 | Dadurch müssen Experimente eher früh im Prozess passieren. | |
| 096 | Bei der Entwicklung ist außerdem zu beachten, was man verkauft. Verkauft man Produkte, so kann von Anfang an die gewünschten innovationsfördernden Rahmenbedingungen schaffen. Bietet man wiederum eine Dienstleistung an, ist man wieder mehr eingeschränkt. | <i>Endprodukt, Rahmenbedingungen</i> |
| 097 | | |
| 098 | | |
| 099 | | |
| 100 | | |

| | | |
|---------------------------------|---|----------------------------|
| 101 102 103 104 105 | Die höheren Projektführungskräfte sollten soweit wie möglich durchgängig sein bei der Entwicklung, damit keine Informationen verloren gehen. Außerdem sollten in den Phasen auch die Mitarbeiter so gut wie möglich gleichbleiben. | <i>Teamzusammensetzung</i> |
| 106 107 108 | Die Projektführungskräfte werden meist aufgrund der Projektanforderungen und den dazugehörigen notwendigen Kompetenzen ausgewählt. | <i>Kompetenzmodell</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 109 110 | Im Bereich der Elektromobilität und dem autonomen fahren passiert sicher noch sehr viel. | <i>Elektromobilität, autonomes Fahren</i> |
| 111 112 113 114 | In der Branche sind auch viele Unsicherheitsfaktoren vorhanden die den Markt verändert. (z.B.: Brexit, Strafzölle) Dadurch ergeben sich im Engineering Bereich auch neue Risiken, aber auch Chancen. | <i>Unsicherheit, Chancen & Risiken</i> |
| 115 116 | Die Dienstleister müssen sich möglichst breit aufstellen, um auch in der Zukunft bestehen zu können. | <i>Kernkompetenzen</i> |
| 117 118 | Neue OEM's kommen auf den Markt, wodurch unabhängige Entwicklungsdienstleister neue Chance erhalten. | <i>neue Player, Chancen & Risiken</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

⇒ Hohes Wissen aus dem Alltagsgeschäft im Bereich Automotive Engineering Bereich.

Protokoll Experteninterview 4

Datum und Zeit: 28.11.2018, 17:15

Dauer: 1,75 h

Name: Johannes Mayr, PhD.

Funktion und Unternehmenskategorie: Lead Engineer,
Entwicklungsdienstleister >500 Mitarbeitern

Biographie des Experten:

13 Jahre Fahrzeugentwicklung
davon 8 Jahre in diversen Führungspositionen
4-jähriger Aufenthalt in Amerika inklusive Ausbildung

Anonymisierung: Ja / Nein

Nachkontakt vereinbart: Ja / Nein

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| 001 002 003 004 005 | Der Automotive Engineering Bereich zeichnet sich durch die Schaffung eines Produkts mit einer sehr langen Produkthaftung aus. Aus diesem Grund sollte man auch nichts ausprobieren, da Menschen sterben werden. Dadurch werden die Produkte auf Herz und Nieren getestet. | <i>Produkthaftung, Lebensgefährlich</i> |
| 006 007 | Außerdem ist das Endprodukt ein Massenprodukt, welches einen hohen Kostendruck besitzt. | <i>Massenprodukt, Umsatzgetrieben</i> |
| 008 009 010 | In diesem Spannungsfeld der Anforderungen befindet man sich und dabei soll man auch noch innovativ sein, um sich zu differenzieren. | <i>Rahmenbedingungen, Innovationleader</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 011 012 | Die aktuelle Fahrzeugentwicklung und der Zusammenbau sind quasi State-of-the-Art. | <i>State-of-the-Art</i> |
| 013 014 015 016 | Autonomes Fahren wird sicher intensiver, gerade im Bereich Software und Sensorik. Der digitale Anteil des Fahrzeuges wird ansteigen, wodurch sich auch die Entwicklung dahingehend ausrichten wird. | <i>autonomes Fahren, Softwareentwicklung</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|--|--|--|
| 017 018 019 020 021 022 | Das Fahrzeug an sich wird ein digitales Produkt, wobei die Hülle in den Hintergrund rückt. Auch typische Besitzmodelle werden an Wichtigkeit verlieren. Das Automobil an sich wird in Zukunft mehr liefern als nur den Transport zwischen A und B. Das Fahrzeug der Zukunft wird ein komplettes Servicepaket sein. | digitales Fahrzeug, Servicepaket-Fahrzeug |
| 023 024 025 026 | Sobald ein Fahrzeug geteilt wird und von einem Mobilitätsbetreiber zur Verfügung gestellt wird, wird das Auto an sich schon anders aussehen. Aus dem Statussymbol wird etwas funktionsorientiertes. | Funktionsorientiert |
| 027 028 029 030 031 | Hoffentlich wird auch die statistische Besetzung eines Fahrzeuges steigen, da dadurch das Mobilitätsproblem gelöst werden kann. Außerdem verändert sich die Infrastruktur nur langsam, wodurch die Stellschraube der Anzahl der Insassen am einfachsten zu manipulieren ist. | Mobilitätsproblem, Besetzungsanzahl |
| 032 033 034 | Die Durchdringung der Digitalisierung ist erkennbar. Die Aufgabe der Unternehmen ist es die Chancen, die sich ergeben zu nutzen, um in weiterer Folge nicht auf der Strecke zu bleiben | Chancen und Risiken |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| 035 036 037 038 | In der Entwicklung wird versucht möglichst viele Dinge zu digitalisieren. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Simulationen und/oder die Interaktionen wie in der Realität verhalten. | Realitätsgetreues Verhalten |
| 039 040 041 042 | Im Bereich der Softwareentwicklung wird aktuell am meisten gearbeitet. (z.B.: Gehirn des Fahrzeuges) In der Zukunft wird der Softwarebereich sicher gleich viel ausmachen, wie die aktuellen Hardwarebereiche. | digitales Fahrzeug, Softwareentwicklung |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|---|--|--|
| 043 044 045 046 047 048 049 | Zu tatsächliche Innovationen kommt man in Europa nur schwer. Aus Sicht des Befragten beschreibt Schumpeter den Begriff Innovation als treffenden. Schumpeter sagt, dass etwas Bestehendes zerstört werden muss, damit neues hervorkommen kann. Europa ist im Vergleich dazu, eher beim KVP angesiedelt im Gegensatz zu Amerika. Dort wird die schöpferische Zerstörung verstanden und angewandt. | <i>KVP, zerstörerische Schöpfung</i> |
| 050 051 052 053 054 | Ein Grundsatz, der im Siliyon Valey gelebt wird, ist: Eine Besserung muss mindestens 10x besser sein, als die bestehende. (z.B.: Google Maps statt 10 gedruckten Karten hat man sogar die ganze Welt immer mobil auf seinem Smartphone) In Europa traut man sich gar nicht so weit voraus zu denken. | <i>Mindset, Herangehensweise, Mut</i> |
| 055 056 057 058 | Innovation ist pures Risiko. Aus 1000 Ideen entsteht vielleicht eine Innovation. In Europa muss aus jedem kleinen Projekt eine Innovation werden. Dies entspricht aber nicht der Natur einer Innovation. | <i>Chance und Risiko, Umgang mit Misserfolg</i> |
| 059 060 | Wahre Innovationen entstehen über Jahrzehnte und können nicht innerhalb von wenigen Jahren einen ROI einbringen. | <i>Innovationsprozess, Mindset</i> |
| 061 062 063 064 065 066 | Es braucht wirkliche Visionäre damit radikale Innovationen entstehen können, da enorme Kosten für eine längere Zeit kein Einkommen generieren. Sobald ein Unternehmen trotz hoher Kapitalstände bei allem anfängt zu sparen, sind wahre Innovationen unerreichbar. (z.B.: VW Dieselskandal – hätte genug Budget für bessere Lösung gehabt.) | <i>Visionär, radikale Innovation, ressourcenintensiv</i> |
| 067 068 | Laut Befragten ist Tesla eine partizipative Innovation, die die anderen zwingt mit zu ziehen. | <i>partizipative Innovation, Notwendigkeit</i> |
| 069 070 071 072 073 074 | Eine Innovation ist immer etwas Schmerzhaftes, da immer etwas ausgelöscht wird. Außerdem muss es ein gewaltiger Schritt nach vorne sein und nicht nur eine kontinuierliche Verbesserung. Der Blickwinkel muss von ganz anderer Seite kommen, damit aus der Invention ein marktbeständiges und breitenwirksames Produkt entsteht kann. | <i>Schmerz, extremer Schritt, Blickwinkel</i> |

| | | |
|---|---|---|
| 075 076 077 078 079 080 081 | Wer ist damals nach Amerika gesegelt? Leute die Neues entdecken wollten, Risiko eingehen und abenteuerlustig sind. Das waren schon mal Pioniere, die einen neuen Kontinent besiedeln wollten. Die nächste Steigerung dazu ist die Überquerung des Kontinents. Das waren dann nur mehr die ultimativen Pioniere. Damit lässt sich auch erklären warum gerade an diesen Fleck der Erde so viele Visionäre sind. | <i>Pionier, Visionär, Risikobereitschaft, Abenteuerlust</i> |
| 082 083 084 | Man benötigt verschiedenste Blickwinkel, um etwas Neues zu machen. In der deiner bestehenden Umgebung wirst du aus deinem Tunnel nicht rauskommen. | <i>Blickwinkel</i> |
| 085 086 087 088 089 | In Amerika ist die Kultur eine ganz andere. Der Umgang mit neuen anderen Dingen ist ganz anders. Eine Idee ist etwas komplett Unreifes. In Europa wird eine Idee immer mit einem Status quo gebrandmarkt und kommt von diesen Status nur mehr selten weg. | <i>Mindset, Kultur, Herangehensweise</i> |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|--|---|---|
| 090 | Leute im Boot zu haben mit dem richtigen Mindset. | Teamzusammensetzung |
| 091 092 | Außerdem muss ein Marktbedürfnis geschaffen oder bedient werden. | Marketing |
| 093 | Die Visionäre braucht es, um anders an Dinge heran zu gehen. | Visionär |
| 094 | Die technische Machbarkeit muss gegeben sein. | Technologie |
| 095 096 097 098 099 100 | Ein Team, das extrem viele Hindernisse überwindet und trotzdem nicht die Begeisterung verliert. Das Team muss auch die Entwicklung bis zu den physikalischen Grenzen ausreizen, um bis dato nicht bekannte Probleme zu lösen. Damit so ein Team zustande kommen kann muss eine komplette Unternehmenskultur danach ausgerichtet sein. | Begeisterung, gemeinsames Ziel Technologie, Unternehmenskultur |
| 101 102 | Einzelne Führungskräfte können kein innovatives Umfeld schaffen, das muss die Unternehmenskultur tun. | Unternehmenskultur, Mindset |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|--|--|---|
| 103 | Wird sicherlich oftmals missbräuchlich verwendet. | Marketing |
| 104 105 106 107 108 109 110 111 | Innovation Leadership bedeutet, man hat ein Management, das einen langfristigen Plan verfolgt. Der Plan soll zeigen welche Produkte in 10, 20 und 30 Jahren auf die neuen Märkte kommen soll. Beziehungsweise sich überlegen wie das Produktportfolio der nächsten Jahrzehnte aussehen wird. Dabei wird versucht als Innovationleader neue Märkte mit neuen Produkten aufzubauen und dadurch immer wieder einen „Blue Ocean“ zu schaffen. Kennzeichnet sich wieder durch das extreme Risiko. | <i>Langfristige Planung, Blue Ocean, Risikobereitschaft</i> |

| | | |
|---|---|---|
| 112 113 114 115 116 117 118 | Damit eine Innovation erfolgreich sein kann, muss man aktuelle Infrastrukturen für das neue Produkt transformieren und vorbereiten. (z.B.: Smartphone – kann ohne Appstore oder Internet nicht überleben) Man muss die notwendigen Rahmenbedingungen für die Innovation selbst erschaffen und den Markt schrittweise darauf vorbereiten. | <i>Infrastruktur, Rahmenbedingungen</i> |
| 119 120 121 | Umgelegt auf den Automotive Bereich: Straßeninfrastrukturen, Versorgungsinfrastrukturen und vieles mehr werden sich ändern müssen. | <i>Infrastruktur, Rahmenbedingungen</i> |

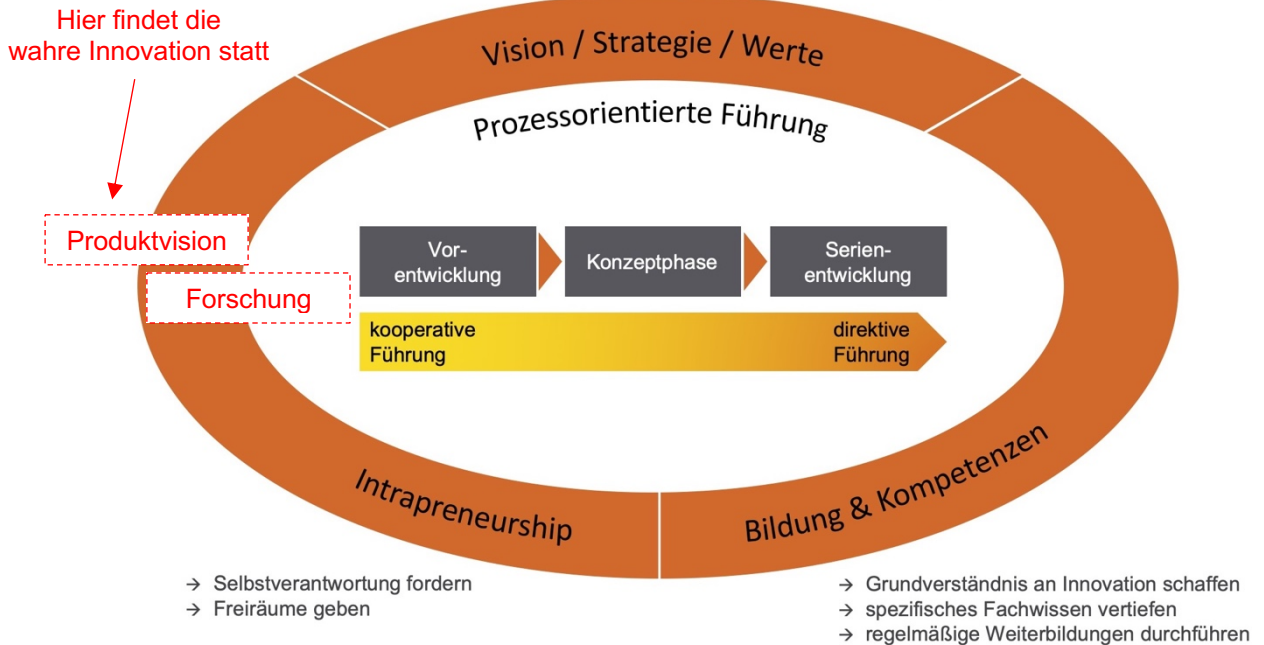
2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|---|---|---|
| 122 123 124 125 126 | Wie gestalte ich ein Arbeitsumfeld, wo jeder Mitarbeiter ein Grundvertrauen hat? Der Mitarbeiter darf keine Angst haben. Er darf niemals von anderen Mitarbeitern negativ behandelt werden. Besteht eine negative Kultur, so wird der Mitarbeiter niemals seine Idee preisgeben. | <i>Vertrauen, Unternehmenskultur</i> |
| 127 128 129 130 131 132 133 | Sobald alle ineinander Vertrauen kann man als Unternehmen an einem Strang ziehen. Start-Ups haben wenige Leute, die sich verstehen und gemeinsam mit Herzblut an einem Ziel arbeiten. Dadurch sind Start-Ups auch kreativer und innovativer am Ende des Tages. Probleme entstehen meist erst dann, wenn man wächst, da neue Leute ins Boot dazu geholt werden müssen und dadurch das Vertrauen sinkt. | <i>Vertrauen, Teamgeist, Begeisterung, gemeinsames Ziel</i> |
| 134 135 136 137 138 139 140 | Damit Innovationen verfolgt werden können, sollten diese komplett separat vom Kerngeschäft erarbeitet werden. Dabei wird Ineffizienz auch nicht bestraft. Das Top-Management muss zu diesem Team komplettes Commitment haben und sich auch aktiv an der Vision beteiligen. Eine kritische Hinterfragung der Ergebnisse soll dabei eine Wertschätzung wiederspiegeln für die Arbeit des Teams. | <i>Separat, Ineffizienz, Kommunikation, Wertschätzung</i> |
| 141 142 143 144 145 | Es geht um eine kontinuierliche Zielanpassung der Strategien. Dem Management muss bewusst sein, dass nicht jedes Projekt ein Erfolg sein kann. Die Ineffizienz und die Rückschläge müssen verkraftet werden, da nicht alles von Anfang an funktionieren kann. | <i>Fehlerkultur, Ineffizienz</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

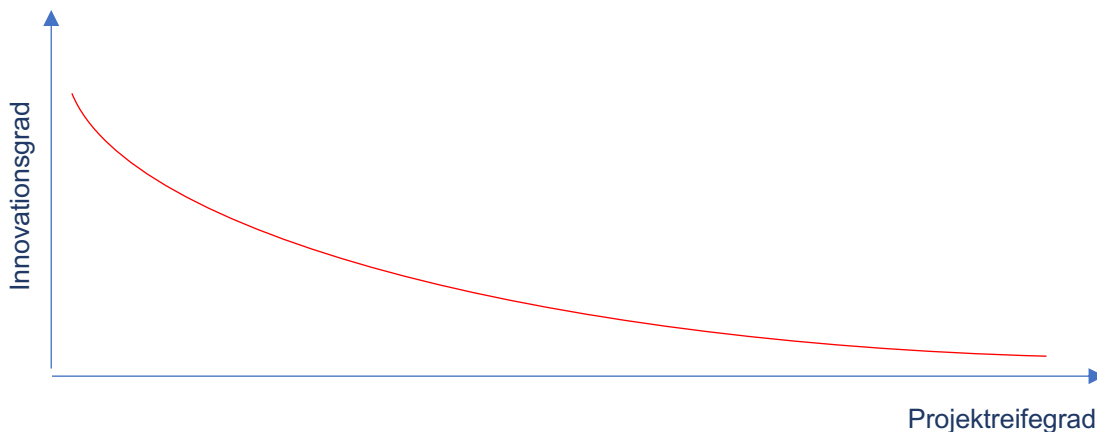
3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitliches Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.
(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fordern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen



| | | |
|---|---|--|
| 146 147 148 149 150 151 152 153 154 | Die Aufgabe der Linienorganisation ist es bestehende Dinge zu händeln und nicht um innovativ zu sein. Falls die Führungskraft versteht, dass die Innovation seine Arbeit obsolet macht, wird er diese aus persönlichen Gründen nicht fördern. Deswegen sind Linienorganisation eher für KVP geeignet. Die Projektorganisation hingegen kann Innovationen pushen, da ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Für Innovationen benötigt man hochflexible Strukturen, welche in der typischen Linienorganisation nicht möglich sind. | <i>Linienorganisation, bestehende Dinge, Persönlichkeit,</i> <i>Projektorganisation, gemeinsames Ziel, Strukturen</i> |
| 155 156 | Innovation ist es Dinge von 0 auf 1 zu bekommen, also auf die Beine zu stellen. Und von 1 auf n ist keine Innovation mehr. | <i>Mindset</i> |

| | | |
|---|--|--|
| 157 158 159 160 161 162 163 164 165 | Für radikale Innovationen wären noch zwei Schritte vor der Vorentwicklung entscheidend. In der Phase der Produktvision geben „Spinner“ und Visionäre mögliche Produktausrichtungen für die nächsten 10 Jahre vor. Diese Personen können aktuelle Einschränkungen ausblenden und versuchen dadurch mögliche Visionen zu erkennen. In der Forschung wird dann versucht diese Dinge irgendwie zu lösen. Bei der Vorentwicklung ist man eigentlich schon in der Umsetzung. | <i>Schritt davor, Visionär, Produktvision; Forschung, langfristige Planung</i> |
| 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 | Der Ansatz mit der Gegenüberstellung der Führungsstile wird als sinnvoll erachtet. In der Serienentwicklung müssen die Dinge einfach durchexekutiert werden. In der Konzeptphase ist der kooperative Führungsstil vielleicht zu weich, da es dort schon sehr zielorientiert abläuft. Dort ist man in einer Kompromissphase, da einfach extrem viele Zielkonflikte in einem Fahrzeug sind. Auch in der Vorentwicklung ist man schon eher eine Führungskraft als ein Moderator. Das Verhältnis wird sich fortlaufend mit der Projektreife verändern. | <i>Führungsstil</i> |
| 177 178 179 180 | Der öffnende Prozess ist eigentlich nur der Bereich der Produktvision. In der Forschung hat man noch eine Mischung, aber ab der Vorentwicklung hat man einen schließenden Prozess, so wie im Modell dargestellt. | <i>Balance</i> |
| 181 182 | Die Linie besteht eher nur als Input für die Innovationsvision. Aber nicht im operativen für die Innovationentwicklung. | <i>Ideengeber</i> |
| 183 184 185 186 187 | In den frühesten Phasen ist die Frage welche Führungsverhalten dort angeordnet sind. Start-Ups haben in den frühesten Phasen meist keine Strukturen und schon gar keine Führungsrollen. Erst ab einer bestimmten Größe zeigt sich ein Leitwolf. | <i>Struktur, Start-Up, Führungsstil</i> |
| 188 189 190 191 192 193 | Das Team, das an einer Innovation arbeiten soll, muss komplett vom Tagesgeschäft abgetrennt werden und benötigt volles Commitment vom Top-Management. Außerdem muss für diese Gruppe ein Ort zur Verfügung stehen an dem gemeinsam gearbeitet und die typische Unternehmenskultur nicht spürbar sein darf. Es soll ein Start-Up im Unternehmen entstehen. | <i>Separat, Top-Management, Unternehmenskultur, Start-Up</i> |
| 194 195 196 197 198 199 | Es macht keinen Sinn in diesen Teams Abteilungen zu definieren, da man ja nicht weiß, welche Abteilungen benötigt werden, wenn das Produkt fertig ist. Es können maximal Verantwortungen zugeteilt werden, die sich aber auch je nach Verlauf ändern können. -> hoch agiles Zusammenarbeiten | <i>Struktur, Flexibilität</i> |
| 200 201 202 203 204 | In Amerika ist auch der Pool für Personen, die man für ein Start-Up begeistern kann, viel höher. Außerdem bekommen die Mitarbeiter immer Firmenanteile und sobald das Ding explodiert bist du ein gemachter Mann, dadurch ist auch die Begeisterung und der Einsatzwille viel höher als in Europa. | <i>Start-Up, Begeisterung, Mindset, Erfolgsbeteiligung</i> |
| 205 206 207 | Die Risikobereitschaft in Amerika ist einfach ganz anders. Alleine das Sozialsystem ist anders aufgebaut. Wenn du dort kein Geld mehr hast, sitzt du auf der Straße. | <i>Risikobereitschaft</i> |

| | | |
|--|--|--|
| 208 209 210 211 | In Amerika werden auch Leute die 2 Start-Ups in den Ruin geführt haben, von neuen Start-Ups abgeworben, da diese Erfahrungen besitzen, die dem Neuen helfen erfolgreich zu werden. | <i>Start-Up, Umgang mit Misserfolg, Mindset</i> |
| 212 213 | Es ist wichtig die Idee von der Person zu separieren. Dadurch wird die Idee kritisiert oder entwickelt und nicht die Person. | <i>Separat</i> |
| 214 215 216 217 | Außerdem muss für eine Innovation eine komplett neue Kultur geschaffen werden, da bestehende Unternehmenskulturen niemals so schnell und flexibel sind, wie die die gebraucht werden. | <i>Unternehmenskultur, Flexibilität</i> |
| 218 219 220 221 | In Innovationsteams sollen Personen sein, die unruhig sind und immer etwas Neues machen wollen. Außerdem sollten diese Personen die Gabe besitzen anders zu denken und die Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. | <i>Teamzusammensetzung, Blickwinkeln, Herangehensweise</i> |
| 222 223 224 | Das Teamgefüge muss stimmen, denn sobald ein fauler Apfel dabei ist, verdirbt er die ganze Gruppe. Die Auswahl der Teammitglieder ist als Hygienefaktor zu sehen. | <i>Teamzusammensetzung, Mindset</i> |
| 225 226 227 228 229 230 231 232 | Strukturierte Gestaltung von Innovation kann mit agilen Methoden gepusht werden. Die agile Führung bedeutet nicht automatisch, dass dadurch eher eine Innovation entsteht. In der agilen Phase kann man eine Idee bewerten, aber bis dorthin sind agile Methoden nicht zwingend. (z.B.: Forschungsphase -> zielorientiert und trotzdem noch flexibel) Die agilen Methoden passen eher im konvergenten Teil als im divergenten. | <i>Flexibilität, Balance</i> |
| 233 234 | Beim divergenten Teil überlegt man, welche Randbedingungen vorhanden sind und wie diese eliminiert werden können. | <i>Rahmenbedingungen, Herangehensweise</i> |
| 235 236 237 238 239 240 | Als Entwicklungsdienstleister grenzt man sich ab von der Forschung und der Produktvision. Ein Produkteigener lässt auch die Entwicklungsdienstleister nicht dabei sein. Nur wenige Unternehmen positionieren sich bewusst als Innovationleader, indem sie den Schritt der Forschung anbieten und eben auch mit der dazugehörigen Patentstrategie am Markt auftreten. | <i>Innovationleader, Positionierung</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|--------------------------|---|----------------------------------|
| 241 242 243 244 | Mit jeder Generation verändern sich viele Dinge, dadurch wird auch der Wandel angetrieben. Junge Generationen, die jetzt in den Arbeitsmarkt einsteigen, setzen ganz andere Prioritäten und Zugänge als jene die schon seit 30 Jahren arbeiten. | <i>Generationen</i> |
| 245 246 247 | Die generelle Mobilität wird zunehmen in geistiger und örtlicher Hinsicht. Wenn jemand einmal in einem anderen Land gelebt hat, erweitert sich sein Horizont gewaltig. | <i>Flexibilität, Mindset</i> |

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 | Das Sillycon Valley ist so ideenreich, weil so ziemlich alle Kulturen dort vertreten sind und dadurch Spannungsfelder vorprogrammiert sind. Die Denkweise, dass man sich mit anderen Kulturen austauschen soll und gemeinsam etwas Neues schaffen will, wird hoffentlich bald von der Europäischen Union übernommen beziehungsweise gefördert. In Europa ist die geistige Kapazität vorhanden, um etwas ähnliches zu erreichen wie im Sillycon Valley. Europa ist auch einzigartig da Innovation auch in Hierarchien umgesetzt werden können. | <i>Kulturmix, Globalisierung</i> |
| 258 259 | Innovationen ist ein Big Picture, da sehr viele Faktoren mitspielen müssen. | <i>Big Picture</i> |
| 260 | Innovation ist auch eine kollektive Leistung. | <i>kollektive Leistung</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Hohes Verständnis für Innovation und den Automotive Bereich.
- ⇒ Besonders interessant ist das persönliche Mindset des Befragten gegenüber Innovation.
- ⇒ Auch die Erfahrungen, die in Amerika gemacht wurden, bitten einen Mehrwert für die Arbeit.

Protokoll Experteninterview 5**Datum und Zeit:** 19.12.2018, 9:00**Dauer:** 1,25 h**Name:** Mario Lorenzer**Funktion und Unternehmenskategorie:** Abteilungsleiter,
Entwicklungsdienstleister >500 Mitarbeitern**Biographie des Experten:**

5 Jahre Projektabwicklung in München
 10 Jahre Projektführungskraft und Gruppenleiter
 5 Jahre Abteilungsleiter

} Führungsposition seit 15 Jahren,
 20 Jahre Branchenerfahrung

Anonymisierung: Ja / Nein**Nachkontakt vereinbart:** Ja / Nein**1. Einleitung****1.1. Erklärung der Ausgangssituation****1.2. Vorstellung der Masterarbeit****2. Überprüfung der Literaturrecherche****2.1. Automotive Engineering Bereich****2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?**

| | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| 001 002 | Die Automotive Branche generell ist extrem schnelllebig und wechselt oft die eingesetzten Technologien. | <i>Technologie, schnelllebig</i> |
| 003 004 005 | Im Engineering Bereich muss man mit sehr eng bemessenen Ressourcen ein Fahrzeug mit bestmöglicher Qualität auf den Markt bringen. | <i>Ressourcenmangel</i> |
| 006 007 008 009 | Die Herausforderung der Entwicklungsdienstleister ist es sich immer wieder auf die neuen Herausforderungen der neuen Auftraggeber einzustellen. Dadurch müssen die Mitarbeiter eine gewisse Grundflexibilität an den Tag legen. | <i>Flexibilität</i> |

| | | |
|--------------------------|--|-------------------------------|
| 010 011 012 | Teilweise bekommen die Entwicklungsdienstleister auch innovative Projekte, wo es darum geht, wo es sich in die nächsten 20-25 Jahre hin entwickeln soll. | <i>Längerfristige Planung</i> |
| 013 014 015 016 | Die Produkthaftung ist je nach Fachbereich bedeutender oder unbedeutend. Generell kann man aber sagen, dass das Gesamtprodukt Auto eine extrem hohe Produkthaftung aufweist. | <i>Produkthaftung</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|--------------------------|---|---------------------------------------|
| 017 018 019 020 | Die Erfahrung zeigt: Back to the Roods. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist, dass man sich immer wieder auf neue Kundenbedürfnisse anpasst, also die Flexibilität. | <i>Flexibilität, Kerngeschäft</i> |
| 021 022 | Die grundlegenden Dinge sind wichtig. Die Basis muss verstanden werden. | <i>Grundverständnis</i> |
| 023 024 025 026 | IT-Systeme können nützlich sein, müssen es aber nicht immer sein. Es gibt eben gewisse Aufgaben, die wegen der extremen Anforderungsbreite und den immer sich ändernden Regelungen schwer zu digitalisieren sind. | <i>IT-Systeme</i> |
| 027 028 | Als Antriebssystem wird sich der Wasserstoff oder ein Gassystem durchsetzen. | <i>Antriebskonzepte</i> |
| 029 030 031 032 | Im Automotive Bereich muss man flexibel sein, alleine, wenn man die unterschiedlichen Antriebssysteme konzentriert. Die Flexibilität ist der Begriff, der die Branche am besten beschreibt. | <i>Flexibilität</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| 033 034 | Digitalisieren bedeutete, etwas zu automatisieren, wo zuerst ein Mensch gearbeitet hat. | <i>Automatisierung</i> |
| 035 036 | Erkennbar ist bereits, dass immer mehr Sensoren verbaut sind in den Fahrzeugen. | <i>Sensorik</i> |
| 037 038 039 040 041 | Das autonome Fahren gewinnt mehr an Bedeutung, wodurch das Produkt Auto noch umfangreicher wird. Der Bereich der Elektrik und der Software wird intensiver. Die Hardware-Fachbereiche haben die Aufgabe die neuen Sensoren zu integrieren. | <i>autonomes Fahren, Softwareentwicklung, Sensorik</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|---|----------------------------------|
| 042 043 044 | Eine Innovation ist eine Neuigkeit. Vielleicht auch ein USP eines Unternehmens. Eine Innovation sollte auch etwas Einzigartiges sein. | USP, Neuartig, Einzigartig |
| 045 | Der Begriff wird sicherlich auch als Marketingtrick verwendet. | Marketing |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|--|--|--|
| 046 047 048 | Typische Faktoren sind sicher der Mensch und die Ressourcen. Die Akzeptanz ist ein wichtiger Aspekt, denn an der scheitern oft einige und setzten sich deswegen nicht durch. | <i>Ressourcen, Mensch, Komplexität</i> |
| 049 050 051 052 053 054 | Das Unternehmen ist im Bereich der Innovationsentwicklung relativ schwach, da man sich einfach anders am Markt präsentiert und eine andere Strategie verfolgt. Es werden eher Anwendungsinnovationen entwickelt, die aber in weiterer Folge nicht als Innovation deklariert werden. Es wird auch nicht wirklich eine Patentstrategie verfolgt. | <i>Positionierung, Mikro-Innovation, Patentstrategie</i> |
| 055 056 057 | Als Entwicklungsdienstleister wird man nicht daran gemessen wie innovativ man ist, sondern ob man es schafft im gegebenen Zieldreieck das Fahrzeug zum SOP auf die Straße zu bringen. | <i>Zieldreieck</i> |
| 058 059 | Die Innovationen sind nicht das Kerngeschäft der Entwicklungsdienstleister. | <i>Kerngeschäft</i> |
| 060 061 062 | Die Anfragen, wo es darum geht Lösungen und Trends zu erkennen, werden eigene Gremien gebildet oder direkt in der Abteilung abgewickelt. | <i>Separat</i> |
| 063 064 065 | Als Entwicklungsdienstleister ist man am Innovationprozess beteiligt, aber eben eher in der Umsetzungsphase beziehungsweise Anwendbarkeitsprüfung. | <i>Anwendbarkeitsprüfung</i> |
| 066 067 068 | Es kann passieren, dass der Kunde im Allgemeinen innovativ ist und dann muss man als Entwicklungsdienstleister schauen, was möglich wäre. | <i>Anwendbarkeitsprüfung</i> |
| 069 070 071 072 073 074 075 076 | Im Alltagsgeschäft passieren tagtäglich Mikro-Innovationen, da der Mitarbeiter unter begrenzten Rahmenbedingungen noch nie dagewesene Probleme lösen muss. Der Mitarbeiter muss aus Zwang die Herausforderung meistern, dafür bekommt er auch Freiräume. Wird erkannt, dass etwas nicht so funktioniert wie gedacht, wird dies als Erkenntnis aufgenommen. Solange der Mitarbeiter diesen nicht zweimal macht, wird er auch keine Konsequenzen spüren. | <i>Mikro-Innovation, Freiräume, Fehlerkultur</i> |
| 077 078 079 080 | Wenn einem Mitarbeiter seine Arbeit gefällt und er mit voller Begeisterung dabei ist und die Rahmenbedingungen über die Unternehmenskultur passen dann kann ein Mitarbeiter innovativ sein. | <i>Begeisterung, Leistungsbereitschaft</i> |
| 081 082 | Typische Rahmenbedingungen zur Innovationsförderung sind herausfordernde Tätigkeiten und Freiräume. | <i>Rahmenbedingungen</i> |

| | | |
|-----|---|---------------------|
| 083 | Misserfolge machen dich stärker. | <i>Fehlerkultur</i> |
| 084 | Die Führungskraft hat immer eine Vorbildfunktion. | <i>Vorbild</i> |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|-------------------|---|--------------|
| 085 086 087 | Als Unternehmen muss man immer irgendwie innovativ sein, aber aus der Sicht des Befragten sollte man sein Kerngeschäft niemals vernachlässigen. | Kerngeschäft |
|-------------------|---|--------------|

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 088 089 090 | Wirkliche Innovation passieren sehr selten. Aber es entstehen sicher tagtäglich Mikro-Innovationen, die wiederum nicht als Innovationen verkauft werden. | <i>Mikro-Innovation, Marketing</i> |
| 091 092 093 | Ein Produkt des Unternehmens wurde mit einem Innovationsstaatspreis ausgezeichnet. Das Produkte wurde aber nie verkauft, weil es einfach zu teuer war. | <i>Marketing</i> |
| 094 095 096 097 | Wenn man etwas neues in ein Fahrzeug bringen will, muss man sehr viele komplexe Dinge beachten. Zum Beispiel kann man nicht einfach das Material einer Stoßfängerschürze ändern, da davon zu viele Faktoren abhängen. | <i>Komplexität</i> |
| 098 099 100 | Es ist die Frage, wie man sich am Markt positioniert. Als Entwicklungsdienstleister will man nicht Mitbewerber werden zu den OEM's, denn dann hätte man keine Arbeit mehr. | <i>Positionierung</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitliches Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fordern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|-----|--|-------------------------------|
| 101 | Sollen die Projektführungskräfte je nach Phase wechseln? | <i>Teamzusammensetzung</i> |
| 102 | Die Erfahrung sagt, dass es am besten ist, wenn die | |
| 103 | Mannschaft von Anfang an bis Ende gleich ist. Die | |
| 104 | Führungskraft, die in der Vorentwicklung startet, legt die Basis | |
| 105 | für einen guten Projektverlauf. Bleibt die Führungskraft bis zum | |
| 106 | SOP im Projekt hat die Person einem ganz anderen Blickwinkel | |
| 107 | auf die Dinge, da sie genau weiß warum die Dinge so | |
| 108 | aussehen wie sie es tun. | |
| 109 | In der Vorentwicklung braucht man gute Konzeptingenieure. In | <i>Teamzusammensetzung</i> |
| 110 | der Serienentwicklung ist dann der Steuerungsaufwand viel | |
| 111 | höher. Der Teammix hängt immer ab vom Projekt. | |
| 112 | Junge Mitarbeiter werden mit immer intensiver werdenden | <i>Mitarbeiterentwicklung</i> |
| 113 | Führungsaufgaben in den Projekten getestet. Dann sieht man | |
| 114 | in welche Richtung er sich entwickelt. | |
| 115 | Die Mischung im Team ist enorm wichtig. Man versucht immer | <i>Teamzusammensetzung,</i> |
| 116 | die Balance zwischen erfahrenen und jungen motivierten | <i>Mitarbeiterentwicklung</i> |
| 117 | Mitarbeitern, da diese voneinander lernen können. | |
| 118 | Die Linienführungskraft ist dafür verantwortlich die Abteilung | <i>Mitarbeiterentwicklung</i> |
| 119 | und die darinsitzenden Mitarbeiter weiter zu entwickeln. | |

| | | |
|---|--|--|
| 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 | Die Mitarbeiter sollten in jeden Fall am gleichen Standort sein. Man unterscheidet dann zwischen einem Linienbüro und einem Projektbüro. Im Linienbüro sitzen alle aus der Abteilung gemeinsam in einem Büro. Dadurch hat man einen extremen Zusammenhalt in der Abteilung und einen regen Wissensaustausch. Es kann nur passieren, dass die Abteilung nur mehr an sich denkt und dadurch das Gesamtziel aus den Augen verliert. In einem Projektbüro sitzen alle Abteilungen in einem eigenen Bereich. Die Zusammenarbeit im gesamten Projekt steigt. Außerdem wird oft von Auftraggebern gefordert, dass die Projektbüros nur mit bestimmten Zugangsrechten betreten werden können. Dafür ist der Wissensaustausch in der Abteilung sehr gering. | <i>Teamgeist</i> <i>Wissenstransfer, Silo-Denken</i> <i>Gemeinsames Ziel, Begeisterung</i> |
| 135 136 | Der transformationale Führungsstil ist sicher interessant, aber dafür müssen die Rahmenbedingungen vorhanden sein. | <i>Rahmenbedingungen</i> |
| 137 138 139 140 141 142 143 | Es wird bereits mehr oder minder das Kompetenzmodell eingesetzt bei der Auswahl der Teammitglieder. Die Mischung des Teams ist entscheidend, wie man das Projekt besetzt. Es braucht immer wieder Leitfiguren und Personen, die man an diese Dinge heranführen will. Zusätzlich kommen noch die erfahrenen Umsetzer dazu, die die Jungen ein Grundverständnis beibringen müssen. | <i>Kompetenzmodell, Teamzusammensetzung</i> |
| 144 | Falls an Dingen geforscht wird passiert dies meist separat. | <i>Forschung</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|-------------------|--|--|
| 145 146 147 | Die Branche an sich muss sich weiterentwickeln. Es kommen immer wieder neue Anforderungen auf die Entwicklungsdienstleister zu. | <i>Weiterentwicklung, neue Herausforderungen</i> |
| 148 149 150 | Es gibt bereits Konzepte für fliegende Autos. Als Entwicklungsdienstleister muss man versuchen die Trends in Zukunft mit abzudecken. | <i>fliegende Autos, Trends</i> |
| 151 152 | Auch das autonome Fahren nimmt immer zu. Die Frage ist nur wie weit es sich durchsetzen kann. | <i>autonomes Fahren</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

⇒ Hohes Wissen aus dem Alltagsgeschäft im Bereich Automotive Engineering Bereich.

Protokoll Experteninterview 6

Datum und Zeit: 20.12.2018, 12:00

Dauer: 1 h

Name: Anonym

Funktion und Unternehmenskategorie: Vice President Human Resource,
Entwicklungsdienstleister >500 Mitarbeitern

Biographie des Experten:

4 Jahre Direktor und Geschäftsführer einer Bildungsanstalt } Führungsposition seit 18 Jahren,
8 Jahre Executive Director (Automotive) } 14 Jahre Branchenerfahrung,
6 Jahre Führungsposition Human Resources (Automotive) } lehrt an diversen Bildungsanstalten

Anonymisierung: Ja / ~~Nein~~

Nachkontakt vereinbart: Ja / ~~Nein~~

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|--------------------------|--|---|
| 001 002 003 | Es gibt kaum eine vergleichbare Branche, die so innovativ ist wie die Automobil Branche. Nahezu alle großen haben ihren Anfang in Automotive Bereich gemacht. | <i>Innovationleader</i> |
| 004 005 006 007 | Das Produkt Automobil ist ein besonderes an sich, da es mit vielen Emotionen verbunden ist und uns täglich gravierend beeinflusst. Komplette Infrastrukturen sind auf dem Produkt Automobil aufgebaut. | <i>Emotion, Status, Infrastruktur</i> |
| 008 009 010 011 | Das Auto an sich ist sehr teuer, hoch technologisch und zusätzlich noch Emotionen wecken soll. Ein Auto ist nach wie vor ein Statussymbol. Daher ist es nicht überraschend, dass genau diese Branche so innovativ ist. | <i>Technologie, Emotion, Status</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| 012 013 014 015 016 | Die Produkte werden noch individueller. Die besondere Aufgabenstellung benötigt immer tiefer gehendes Spezialwissen. Zusätzlich werden Generalisten gebraucht, die es schaffen bei der hohen Anzahl an Schnittstellen zwischen den Spezialgebieten, den Überblick nicht zu verlieren. | <i>Individuell, Spezialisten, Generalisten, Schnittstellen</i> |
| 017 018 | Nur wenn man Systeme überblickend verstehen kann, wirst du in Zukunft ein Geschäftsmodell erfolgreich führen können. | <i>Überblick</i> |
| 019 020 023 024 | In der Zukunft wird es komplexer, diverser, technologisch hochwertiger, qualitativ hochwertiger und digitalisierter als es ein Fahrzeug heute ist. Dies wird man gerade im Engineering Bereich merken. | <i>Komplexität, Technologie, Flexibilität</i> |
| 025 026 027 028 | Es wird weg gehen vom reinen Maschinenbau. Heute werden Chemiker, Physiker, IT-Experten, Softwarespezialisten und vieles benötigt. Es werden Hybride in der Ausbildung gebraucht. | <i>Spezialwissen, Überblick, Generalisten</i> |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 029 030 031 032 | Der Mix aus den Spezialisten und Generalisten ist entscheidend, ob man erfolgreich ist oder nicht. Zusätzlich müssen die Rahmenbedingungen vorhanden sein um den Mix an Wissen, Know-How und Menschen funktionieren kann. | <i>Teamzusammensetzung, Rahmenbedingungen, Wissenstransfer</i> |
| 033 034 | Das Silo-Denken muss ausgelöscht werden und das gemeinsame Ziel muss in den Vordergrund rücken. | <i>Silo-Denken, gemeinsames Ziel</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|--|---|---|
| 035 036 037 | Digitalisierung bedeutet, alle Dinge, die heute noch analog sind, mittels computerunterstützter Programme schneller und effizienter zu gestalten. | <i>Effizienz</i> |
| 038 039 040 041 042 | Was analog gut ist, kann auch digital gut sein. Wenn es aber analog schon schlecht war, kann es digital auch schlecht sein. Die Digitalisierung sollte genutzt werden die Bereiche, die vor der Digitalisierung schon erneuert werden hätte sollen, in digitaler Form zu überarbeiten. | <i>Verbesserung, Reformierung</i> |
| 043 044 045 | Die Digitalisierung steht dafür, dass Mitarbeiter das tun was sie selber bereits tun hätten können. Die Selbstermächtigung des Einzelnen erhöht die Gesamteffizienz. | <i>Selbstverantwortung, Effizienz</i> |
| 046 047 048 | Die letzten Jahrzehnte haben wir den Arbeitsaufwand effizienter gemacht. Unter der Prämisse Digitalisierung werden wir den Hirneinsatz effizienter machen. | <i>Effizienz</i> |
| 049 050 051 | Die Automobilbranche verändert sich, da einfach die Kommunikation im Fahrzeug im Vordergrund steht. Das Auto wird immer mehr zu einem Servicepaket. | <i>Kommunikation, Servicepaket-Fahrzeug</i> |
| 052 053 054 | Dort wo die Maschine die menschliche Kraft effizienter oder besser macht, dort soll es eingesetzt werden. Die Frage, die sich dadurch ergibt, ist: Wie wollen wir arbeiten? | <i>Herangehensweise</i> |
| 055 056 057 058 | Das wichtigste ist es den Menschen die Angst zu nehmen, da es nicht darum geht Mensch oder Maschine, sondern wie man leichter und effizienter mit der Unterstützung von Maschinen wird. | <i>Ängste, Effizienz</i> |
| 059 060 061 062 063 064 065 066 | Der Mensch ist besser in der Mustererkennung und bei der komplexen Kommunikation. Wie muss ein Auto aussehen, damit man sich darin wohlfühlt. Diese Frage kann nur ein Mensch beantwortet, aber damit er diese Dinge erreichen kann braucht er IT-Systeme. Es geht darum die Balance zu finden, wie wir arbeiten möchten mit Maschinen. Die Kombination Mensch und Maschine sind gemeinsam unschlagbar. | <i>Balance, Effizienz</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|--|--|
| 067 068 069 | Für uns sind Produktinnovation, Prozessinnovation, Serviceinnovation dann gegeben, wenn der Kunde sagt, dass wir dadurch ein besseres Ergebnis erreicht haben. | <i>Mindset, Kundennutzen, Definition</i> |
| 070 071 072 | Die Stärke des Unternehmens ist es die Idee zu einem Ergebnis zu bringen. Die Führungsverantwortung ist es aus der Idee etwas zu machen. | <i>Umsetzung</i> |
| 073 | Es muss definiert werden, ab wann etwas besser ist. | <i>Definition</i> |
| 074 075 | Innovationen entstehen meist aus einer gewissen Mangelerscheinung. | <i>Notwendigkeit</i> |

2.3.2. Was ist ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|---|---|--|
| 076 077 078 | Der größte Erfolgsfaktor sind die richtigen und qualifizierten Mitarbeiter, die ich richtig einsetze und denen die Rahmenbedingungen gebe, die sie benötigen. | <i>Rahmenbedingungen, Herangehensweise</i> |
| 079 080 081 082 083 | Der zweite Faktor ist Freiraum, in denen ich es zulasse außerhalb des normalen Denkmusters zu denken. Die Führungskraft muss den Mitarbeiter ermutigen anders zu denken in dem Wissen, dass es auch komplett daneben gehen kann. | <i>Freiraum, Herangehensweise, Begeisterung, Fehlerkultur</i> |
| 084 085 086 | Die Fehlerkultur muss immer wertschätzend sein. Auch falls einmal etwas schief geht, dürfen die Mitarbeiter keine negativen Konsequenzen erfahren. | <i>Fehlerkultur, Wertschätzung</i> |
| 087 088 089 090 | Ein Erfolg ist es dann, wenn der Kunde sagt, genau so habe ich mir es vorgestellt. Ein absoluter Erfolg ist es dann, wenn wir den Kunden sogar überraschen oder begeistern mit einer Innovation. | <i>Kundennutzen, Begeisterung</i> |
| 091 092 093 | Kein Mensch macht absichtlich einen Fehler. Jeder wird intrinsisch motiviert durch Erfolg. Die Führungsaufgabe ist es die Mitarbeiter dabei zu unterstützen den Erfolg zu erreichen. | <i>Fehlerkultur, Ermutigung</i> |
| 094 095 096 097 098 099 100 101 102 | Wie entwickle ich ein Unternehmen zu einer höheren Innovationsfähigkeit? Man muss sich zu Beginn überlegen, wie ich nicht demotiviere. Menschen sind von der Natur aus neugierig, wenn man diese hochhält hat man schon gewonnen. Außerdem muss ein Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die dem Mitarbeiter entgegenkommen. (z.B.: Homeoffice, flexible Arbeitszeiten usw.) Das heißt man muss verstehen welche Bedürfnisse der Mitarbeiter hat und genau diese müssen befriedigt werden. | <i>Neugierde, Rahmenbedingungen, Bedürfnisse, Persönlichkeit</i> |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|--|--|--|
| 103 104 105 106 | Innovation Leadership wird oft mit den Begriffen agile Organisation und Design Thinking verbunden. Dabei merkt man als Unternehmen, dass Innovation Leadership eine notwendige Herausforderung ist, um innovationsfähig zu sein. | Notwendigkeit |
| 107 108 109 110 111 112 | Am Ende des Tages muss es jede Führungskraft für sich anwenden. Und es liegt am Top-Management die richtigen Personen in eine Führungsposition zu bringen. Die richtigen Führungskräfte sind nicht immer die Spezialisten, sondern jene die in der Lage sind Menschen ins Tun zu bringen und richtige Entscheidungen treffen können. | Persönlichkeit, Herangehensweise, Mitarbeiterentwicklung |
| 113 114 115 116 117 118 | Führungskräfte müssen andere einschätzen können, um ihnen den benötigten Freiraum und Arbeitsaufwand zu spielen zu können. Außerdem sollten Führungskräfte andere Mitarbeiter begeistern können und ihnen zeigen, dass es geht. Die Führungskraft muss auch in der Lage sein ein Bild der Zukunft zu definieren. | situatives Führen, Freiraum, Visionär |
| 119 120 | Innovation Leadership scheitert dann, wenn Führungskräfte Ängste haben. (z.B.: Versagensängste) | Ängste, Persönlichkeit |
| 121 122 123 124 125 | 4 Kriterien zur Auswahl einer Führungskraft: - Fachwissen in seinem Gebiet - eine gewisse Erfahrung - definierte Persönlichkeitsaspekt - Potenzialanalyse (besser Experten- oder Führungskarriere) | Einschätzungsvermögen Spezialwissen, Persönlichkeit |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|--|--|--|
| 126 127 | Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur, die teilweise fördernd und teilweise hemmend wirkt. | Unternehmenskultur |
| 128 129 130 131 132 134 | Die Kultur hängt aber immer von der Führungskraft ab. Entscheidend sind Freiräume, eine Fehlerkultur, die bewusst Fehler zulässt sowie eine Feedbackkultur in der Hinsicht zu wissen was nicht geklappt hat und warum es nicht geklappt hat. Der Wissenstransfer ist fundamental, damit man miteinander arbeiten und sich gemeinsam weiterentwickeln kann. | Persönlichkeit, Umgang mit Misserfolg, Rahmenbedingungen, Wissenstransfer |
| 135 136 137 138 | Die Mitarbeiter brauchen das Umfeld „Büro“ um ihre Arbeit nachzugehen. Die Mitarbeiter wissen, dass Innovation nicht alleine entsteht. Die Spannungsfelder durch die Kommunikation ergeben immer wieder neue Impulse. | Teamgeist, Spannungsfelder |
| 139 140 141 142 143 144 | Es besteht ein eigenes Vorschlagwesen. Darin befinden sich meist KVP-Dinge und manchmal sind es wirklich große Dinge. Grundsätzlich es so, dass jeder mit jeder Idee kommen kann und soll. Dafür gibt es eine eigene Abteilung. Aus Unternehmenssicht funktioniert das Modell super und es zeigt sich auch anhand der eingereichten Patente. | Anreizsystem, Innovationleader, Patentstrategie |

| | | |
|---|---|--|
| 145 146 147 148 149 150 151 152 153 | Die Mitarbeiter haben Freiräume ihrer Idee in der Unternehmenszeit nachzugehen. Der, der die Idee einschätzt, muss eben versuchen das Potential bestmöglich einzuschätzen um den Mitarbeiter, die benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es werden immer Freiräume vorbehalten auch wenn es noch so stressig ist. Der Freitag wird immer freigehalten, um an neuen Ideen zu arbeiten. Falls das Potential vorhanden ist können auch größere Freiräume gegeben werden. | <i>Unternehmenskultur, Rahmenbedingungen. Freiraum</i> |
| 154 155 156 157 158 | Innovator Dilemma: In großen Unternehmen gibt es immer bestimmte politische Interessen wodurch Innovationen teilweise verhindert werden. Als Führungskraft muss man ein Sensorium behalten, damit sowas nicht passiert. Du musst dein größter Konkurrent deiner eigenen Produkte bleiben. | <i>Unternehmenskultur, Persönlichkeit</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitlichen Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fördern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|--|---|---|
| 159 160 161 162 163 164 165 166 | Es benötigt immer ein gewisses Maß an direkte Führung, da einfach gewisse Unternehmensrichtung eingeschlagen werden müssen. Außerdem ist es fragwürdig, ob alle Mitarbeiter den kooperativen Führungsstil positiv annehmen. Manche Mitarbeiter brauchen Anweisungen, um auf Ideen zu kommen. Das geht wieder in Richtung des situativen Führens. Man muss den direktiven mit dem kooperativen Stil verbinden und je nach Mitarbeiter oder Situation ausbalancieren. | <i>situatives Führen, Balance, Persönlichkeit</i> |
|--|---|---|

| | | |
|---|--|---|
| 167 168 169 170 171 172 173 | Das Konzept funktioniert nur dann, wenn ich reife Mitarbeiter habe. Reif bedeutet, dass sie kompetent, motiviert und willig sind. Die Reife kann durch persönliche Enttäuschungen zurückgeworfen werden. (z.B.: jemand anderes wurde befördert) Im Unternehmen muss man versuchen den Mitarbeiter aus der Opferrolle heraus zu bekommen und genau dann werden direktive Führungsstile benötigt. | <i>Innere Reife, situatives Führen, direktiv Führen</i> |
| 174 175 176 177 178 179 | Eine Führungskraft muss in der Lage sein seine Führungsstile zu wechseln. Dies kann einerseits abhängig von der Projektphase sein. Und andererseits muss man sich jedes Mal auf den Einzelnen abstimmen. Die Führungskraft soll immer gleichbleiben, da ansonsten Verwirrung entstehen kann und dadurch Ineffizienz auftritt. | <i>Persönlichkeit, Einfühlvermögen</i> |
| 180 181 | Die Teamzusammensetzung muss auf die Projektphase und deren Anforderungen abgestimmt werden. | <i>Teamzusammensetzung</i> |
| 182 183 184 | Sobald jemand den Sinn der Arbeit verstanden hat, muss er nicht mehr geführt werden, weil er intrinsisch motiviert ist. Dazu werden aber reife Menschen benötigt. | <i>Sinnhaftigkeit, innere Reife</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|--------------------------|---|---|
| 185 186 187 188 | Die Arbeitswelt wird demokratischer, eigenverantwortlicher und unabhängiger vom Ort. Auf lange Sicht wird man einfach mehrere Plätze haben zum Arbeiten. Die Work-Life-Balance schwimmt immer mehr in Richtung Life-Life-Balance. | <i>Demokratischer, Selbstverantwortung, Ortsunabhängig, Life-Life-Balance</i> |
| 189 190 | Die Sinnfrage bekommt in der Zukunft immer mehr Bedeutung zugeordnet. | <i>Sinnhaftigkeit</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Extrem hohes Wissen im Bereich Leadership und Führungskraftentwicklung.
- ⇒ Langjährige Erfahrung in einem innovativen Unternehmen.
- ⇒ Das Interview an sich leider ist etwas verkürzt ausgefallen aufgrund von Nachfolgeterminen, aber das hatte aus Sicht des Moderators keinen Einfluss auf die Tiefe und das Ergebnis des Interviews.

Protokoll Experteninterview 7

Datum und Zeit: 07.01.2019, 10:00

Dauer: 1,75h

Name: Dr. Gertrude Neubauer

Funktion und Unternehmenskategorie: Unternehmensberater

Biographie des Experten:

Unternehmensberater

Spezialgebiet: Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Immer wieder in Amerika

Lehrt an diversen Bildungsanstalten

Anonymisierung: Ja / Nein

Nachkontakt vereinbart: Ja / Nein

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|---------------------------------|---|-------------------------|
| 001 002 | Die Prozesse im Automotive Bereich sind extrem komplex und haben eine Vielzahl an Schnittstellen. | <i>Prozessgetrieben</i> |
| 003 004 | Die Branche an sich ist sehr techniklastig. Techniker sind in der Regel umsatzgetrieben. | <i>Technologie</i> |
| 005 006 007 008 009 | Das Thema Leadership, bei dem versucht wird Querdenker zu finden und ihnen Freiräume zu geben, wird nicht gelebt. Auch der Umgang mit Misserfolgen und die Suche nach neuen Möglichkeiten wird nicht ideal umgesetzt, aufgrund der Umsatzgetriebenheit. | <i>Umsatzgetrieben</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|--------------------------|--|---|
| 010 011 012 013 | Für große Unternehmen ist es ganz schwierig disruptive und radikale Innovationen zu entwickeln, da sie viel zu träge und unflexibel sind. Außerdem sind alte Unternehmenskulturen viel zu eingefahren. | <i>Unternehmenskultur, Flexibilität, Struktur</i> |
| 014 015 016 | Die Frage ist, wie die Digitalisierung die Branche verändert. Einerseits wie es im Fahrzeug an sich umgesetzt wird und andererseits wie in Zukunft gearbeitet wird. | <i>digitales Fahrzeug, Arbeitsweise</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|--------------------------|--|-------------------------|
| 017 018 019 020 | Digitalisierung bedeutet, dass physische Dinge digital abgebildet werden. Zum Beispiel läuft die Qualitätskontrolle schon ganz anders ab, da vieles bereits elektronisch kontrolliert werden kann. | <i>Herangehensweise</i> |
|--------------------------|--|-------------------------|

| | | |
|--|---|--|
| 021 022 023 024 025 026 | Außerdem stellt sich die Frage wie die gesammelten Daten durch die Digitalisierung genutzt werden. Wer wird unsere Daten kontrollieren und werden wir als Menschen dadurch kontrollierbarer? Die Daten spielen unsere Bedürfnisse wieder, können aber auch durch spezielle Methoden beeinflusst werden. | <i>Kommunikation, Herangehensweise, Menschlichkeit</i> |
| 027 028 029 | Die Frage ist wer welche Daten bekommt. Die meisten Daten gehen in die Intimsphäre und sind dadurch mit äußerster Vorsicht zu behandeln. | <i>Ängste</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|---|---|
| 030 031 032 | Eine Innovation ist eine Neuerung, die Umsatz generiert und muss einen Impact haben. Eine Innovation muss ein Gamechanger sein. | <i>Neuartig, extremer Schritt, Mehrwert</i> |
| 033 034 035 | Eine Idee ist nicht gleich eine Innovation. Damit es eine Innovation wird, muss sie sich am Markt längerfristig behaupten können. | <i>Durchsetzungsvermögen</i> |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|---|---|---|
| 036 037 038 039 040 041 042 043 | Der wichtigste Erfolgsfaktor ist eine funktionierende Innovationskultur. Das bedeutet, dass es keine eigene Innovationsteilung gibt, sondern dass alle Mitarbeiter für Innovationen zuständig sind. Innovationen müssen aus der Mitarbeiterbasis entstehen. Dafür müssen die Unternehmensziele für jeden im Unternehmen klar sein. Das heißt auch der kleinste Mitarbeiter muss die Unternehmensvision kennen. | <i>Unternehmenskultur, Vertrauen, Vorbild, gemeinsames Ziel, Vision</i> |
| 044 045 046 047 048 049 050 051 052 | Mit der Innovationskultur erhält man auch einen gemeinsamen Grundkontext zum Thema Innovation. Dadurch sind alle im Boot auf einem Niveau. Zusätzlich muss ein Vertrauen aufgebaut werden. Einerseits aus Führungskraftsicht, dass man Mitarbeiter Freiräume gibt und darauf vertraut, dass sie sie nicht ausnutzen. Und andererseits müssen die Mitarbeiter Vertrauen in die Führungskraft haben. Zum Beispiel, dass die Führungskraft gute Mitarbeiterideen nicht als seine eigenen verkauft. | <i>Grundkontext, Unternehmenskultur, Vertrauen, Freiraum</i> |
| 053 054 055 056 057 058 | Zusätzlich ist es wichtig die Leidenschaft in den einzelnen Personen zu wecken Teil etwas Größerem zu sein. Die Führungskraft muss die Innovationskultur als Vorbild vorleben, um sie authentisch zu machen. Außerdem muss die Führungskraft das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken damit sie mutiger werden und noch verrückter denken können. | <i>Leidenschaft, Vorbild, Mut</i> |
| 059 060 061 062 063 064 | Führungskräfte müssen ein typisches Grundmuster entwickeln. Steve Jobs zu Beispiel hatte die Gabe andere für seine Vision zu motivieren. Das Ziel von ihm war es, dass die Mitarbeiter mit der gleichen Leidenschaft seine Vision verfolgen. Außerdem setzte er bei der Auswahl der Mitarbeiter auf Diversität und die daraus entstehenden Spannungsfelder. | <i>Begeisterung, Teamzusammensetzung, Spannungsfeld</i> |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 065 066 067 068 | Auch eine detaillierte Stellenausschreibung ist notwendig, um Personen zu finden, die ins Team passen und genau für ihre Position im Unternehmen geeignet sind und dort ihr volles Potential einbringen können. | <i>Stellenausschreibung, Teamzusammensetzung</i> |
|--------------------------|---|--|

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|--|---|---|
| 069 070 071 072 073 074 | Innovation Leadership bedeutet arbeiten mit Menschen. Man muss Vertrauen aufbauen. Dafür sollten Personen eingesetzt werden, die sehr gute Menschenkenntnisse aufweisen um als Vertrauensperson im Unternehmen eingesetzt werden zu können. Außerdem sollten Vertrauenspersonen ein gewisses Standing im Unternehmen haben. | <i>Vertrauen, Menschlichkeit</i> |
| 075 076 077 078 079 080 081 082 | Innovation Office: Die Idee dahinter ist es eine eigene Abteilung oder ein eigenes Team zu haben, bei dem Idee abgegeben werden. Das Team versucht dann unparteiisch Meinungen einzuholen. Der Ideengeber genießt bis zu einem gewissen Punkt komplette Anonymität, die auch wichtig ist, um Vorurteile von anderen zu unterdrücken. Der Innovationleader ist außerdem dafür zuständig die Idee weiter zu treiben und sein Netzwerk dazu zu nutzen, den Ideengeber zu unterstützen. | <i>Innovationleader, Herangehensweise</i> |
| 083 084 085 086 087 088 089 090 091 092 | In Amerika ist die Herangehensweise an das Thema Innovation eine ganz andere. Die Personen bekommen zwar Freiräume, müssen die aber nutzen und hart arbeiten, um ein Vertrauen aufzubauen. Die Risikobereitschaft ist generell viel höher als in Europa, da sie von klein auf gewohnt sind nicht so hohe Sicherheiten zu haben, wie wir in Europa. Auch das hochskalieren eines Start-Ups funktioniert in Amerika viel besser, da jeden bewusst ist, wenn es funktioniert, dass jeder ein gemachter Mann ist. Dort wird auch viel Capital Venture gearbeitet. | <i>Herangehensweise, Mindset, Vertrauen, Freiraum</i> |
| 093 094 095 096 097 | Die Fehlerkultur ist eine ganze andere. Dort sieht man scheitern als notwendige Erfahrung. Es wird auch oft ein Ampelsystem verwendet für die einzelnen Bereiche, dadurch wird für die Auftraggeber oder Geldgeber sofort klar wo Unterstützung gebraucht wird. | <i>Fehlerkultur</i> |
| 098 099 100 101 | Das Silicon Valley funktioniert so gut, weil man einfach auf engstem Raum ein extremes Netzwerk hat. Die TU Graz versucht mittels eigener Projekte ebenfalls ein ähnliches Netzwerk aufzubauen. | <i>Netzwerk</i> |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

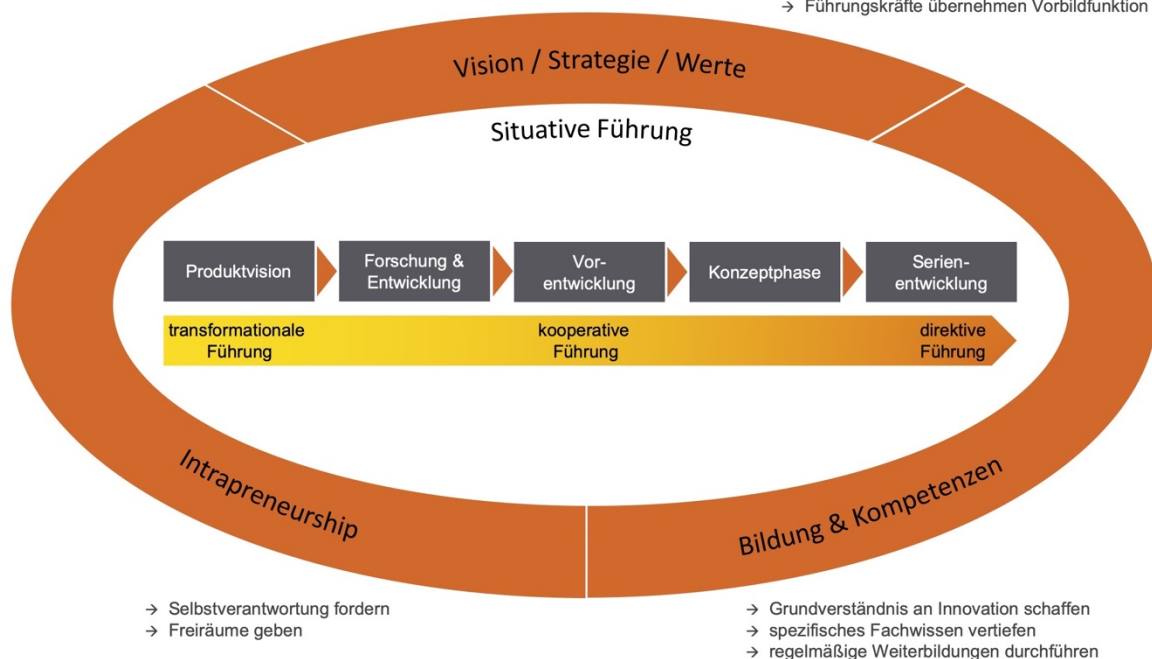
| | | |
|---|--|--|
| 102 103 104 105 106 107 108 109 110 | Oftmals werden „Innovationstools“ verwendet die meistens nichts bringen, da es eigentlich unmöglich ist eine Idee richtig zu beschreiben und auch immer die Frage ist, wer solche Dinge bewertet. Ein Visionär wird kleine geniale Dinge einfach abtun als typische Verbesserung und ein Builder wird zukunftsorientierte oder verrückte Dinge sofort ablehnen. Aus diesem Grund empfiehlt sich das Innovation Office. In dem ein Mix aus allen Kategorien, Visionär, Brückenbauer und Builder sitzen. | <i>Anreizsystem, Visionär, Teamzusammensetzung, zukunftsorientiert</i> |
|---|--|--|

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitliches Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fördern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| 111 112 113 114 115 | Dem Modell wird im Großen und Ganzen zugestimmt mit ein paar Anmerkungen. In der Vorentwicklung müssen die Ideen entstehen. Deswegen sollte dort besonders darauf geachtet werden, dass junge Visionäre mit erfahrenen Ingenieuren zusammenarbeiten, die aber trotzdem eher Visionäre sind. | <i>Teamzusammensetzung, Visionär</i> |
| 116 117 118 | In der Serienentwicklung braucht man dann wieder die Umsetzer, die alles bis ins kleinste Detail verfolgen und entwickeln. | <i>Umsetzer</i> |

| | | |
|---|--|---|
| 119 120 121 122 123 124 125 | Als Führungskräfte sollten Brückenbauer eingesetzt werden, da diese eine hohe kommunikative Qualifikation aufweisen und die Ideen der Visionäre den Umsetzern übersetzen können und umgekehrt. Außerdem sollten die Führungskräfte gleich bleiben, um einen Informationsverlust zu vermeiden. Da bieten sich die Brückenbauer an, da Sie beide Seiten Visionär und Umsetzer verstehen. | <i>Kommunikation</i> |
| 126 127 128 129 | Generell kann man sagen, dass das Verhältnis zwischen Visionäre und Umsetzern je nach Projektphase variieren muss. Zu Beginn werden Visionäre gebraucht und zum Schluss hin die Umsetzer. Die Kunst ist es die richtige Balance zu finden. | <i>Balance, Teamzusammensetzung</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 130 131 | In der Zukunft muss sich einiges ändern. Die Bereiche Mobilität, Energie und Ernährung sind nur wenige Beispiele. | <i>Trends</i> |
| 132 133 134 | Die jungen Generationen, die mit ganzen Augen die Welt sehen müssen, unterstützt werden, damit sie ihre Art und Weise wie sie denken beibehalten. | <i>Generationen</i> |
| 135 136 137 | Die Visionäre und die Gamechanger sollten nicht belächelt werden, sondern unterstützt werden. Denn sie können unsere Zukunft verändern. | <i>Visionär</i> |
| 138 139 140 141 142 143 144 | Man erkennt bereits bei der Jugend, dass sie andere Werte verfolgen als die älteren Generationen. Ein Beispiel dafür ist das Teilen von Ressourcen. Auch das Besitzen an sich verliert an Bedeutung. Die typischen Nutzer von CarSharing Angeboten sind meist junge gebildete Personen. Dadurch verlieren auch typische Statussymbole wieder an Wertigkeit. Dafür werden soziale Dinge wieder mehr wertgeschätzt. | <i>Generationen, Wertewandel</i> |
| 145 146 147 148 | Auch die Politik und die Bildung muss sich verändern. Wir Menschen müssen wieder kreativer und mutiger werden verrückte Dinge auszuprobieren. Die Politik und Bildung sind die zur Verfügung stehenden Pfeiler dafür. | <i>Bildungssystem</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Interessante Ansätze zum Thema Innovation Leadership.
- ⇒ Erfahrungen aus Amerika bieten für die wissenschaftliche Arbeit einen Mehrwert.
- ⇒ Aus technischen Gründen hat die Tonaufnahme nicht funktioniert, wodurch die Protokollierungsart auf ein Gedächtnisprotokoll beruht.

Protokoll Experteninterview 8

Datum und Zeit: 14.01.2019, 10:00

Dauer: 1 h

Name: Anonym

Funktion und Unternehmenskategorie: Projektmanagement, Zulieferer OEM

Biographie des Experten:

| | | |
|---|---|--|
| <p>7 Jahre Engineering Flugsimulatoren teilweise Projektführungskraft 2 Jahre Projektführungskraft Automotive Engineering ~ 1 Jahr Projektmanagement Automotive Engineering</p> | } | <p>7 Jahre Führungsposition 3 Jahre Branchenerfahrung 10 Jahre Engineering Erfahrung</p> |
|---|---|--|

Anonymisierung: Ja / ~~Nein~~

Nachkontakt vereinbart: Ja / ~~Nein~~

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|--------------------------|--|---|
| 001 002 003 | Den Automotive Bereich zeichnen die strikten Strukturen und die hohe Anzahl der Hierarchiestufen aus. Zusätzlich kommen noch extrem detaillierte Prozessabläufe dazu. | <i>Strukturen, Herangehensweise</i> |
| 004 005 006 007 | Die Entwicklungsdienstleister zeichnet die hohe Flexibilität aus. Sie müssen sich innerhalb von wenigen Wochen auf einen neuen Kunden mit neuen Anforderungen und neuen Systemen anpassen. | <i>Flexibilität</i> |
| 008 009 010 011 | Für die Führungskräfte bedeutet das, dass sie es der Linienführungskraft, der Projektführungskraft, dem Auftraggeber, den Lieferanten und den Mitarbeitern recht machen muss. | <i>Verantwortungsvielfalt</i> |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|---|---|--|
| 012 013 014 015 016 017 018 | Technologisch entwickelt sich das Auto weiter indem es autonom wird und andere Tätigkeiten im Raum „Auto“ angeboten werden müssen. Das kann zum Beispiel sein, dass die Windschutzscheibe als Bildschirm dient. Dadurch kommen auf die Entwickler ganz neue Problemstellungen zu, da dann zum Beispiel ein Laptop durch den Raum „Auto“ fliegen kann bei einem Unfall. | Servicepaket-Fahrzeug, autonomes Fahren |
| 019 020 021 022 023 024 025 | Nicht nur das Angebot im Auto wird sich weiterentwickeln. In Zukunft wird die Hülle „Auto“, also alles was Hardware ist, sicher standardisierter oder individueller werden. Für die Entwicklungsdienstleister bedeutet das, dass die Softwarekomponente und das digitale Produkt „Auto“ die neue Kernkompetenz werden muss, da dort sicher mehr Entwicklungsaufwand aufkommt. | digitales Fahrzeug, Softwareentwicklung, Kernkompetenz |

| | | |
|--|--|--------------------------------|
| 026 027 028 029 030 031 | Auch die typischen Besitzmodelle werden sich in Luft auflösen. Es wird zwei Arten geben. Die keines besitzen wollen, da es für sie ein „Nutzfahrzeug“ ist. Und die andere wollen ein bestimmtes Auto haben, da sie damit spezielle Emotionen verbinden. Damit sind die typischen Oldtimer-Liebhaber gemeint. | Besitzmodell |
| 032 033 034 035 | In der Zukunft teilt sich die Entwicklung sich noch mehr auf unterschiedliche Unternehmen auf, da einfach durch das digitale Fahrzeug und die zusätzlichen Services andere und neue Kernkompetenzen gebraucht werden. | Schnittstellen, Komplexität |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------|
| 036 037 038 039 | Digitalisierung ist die Vernetzung von einem System zu einem Supersystem. Das bedeutet, dass alle bestehenden Systeme aufeinander zugreifen können, um die gebrauchten Informationen zu erhalten. | <i>Schnittstellen</i> |
|--------------------------|---|-----------------------|

| | | |
|--|--|--|
| 040 041 042 043 044 045 | Außerdem ist die Frage was passiert mit den gesammelten Daten? Wer verwaltet sie und wie nutzen wir sie? Durch die Digitalisierung können die Kanäle, die eigentlich zur Informationsbeschaffung genutzt werden, auch dafür verwendet werden, um in die Gegenrichtung Bedürfnisse bewusst zu beeinflussen. | <i>Big Data, Bedürfnisse</i> |
| 046 047 048 049 | Grundsätzlich muss den Menschen aber die Angst vor der Digitalisierung genommen werden, denn Ziel ist es unseren Arbeitsalltag effizienter zu gestalten. Außerdem werden nur jene Jobs von Maschinen übernommen, die keiner machen will. | <i>Ängste, Effizienz</i> |
| 050 051 | Autos werden immer von Menschen entwickelt werden, aber dazu braucht es nun mal eine digitale Unterstützung. | <i>Effizienz, Herangehensweise</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|---|---------------------------------------|
| 052 053 054 | Eine Innovation muss einen gewissen Neuartigkeitsgrad vorweisen und sich am Markt erhalten beziehungsweise zu dem Unternehmenserfolg beitragen. | Neuartig, Mehrwert |
| 055 056 057 | Die Entwicklung einer Innovation ist ein langwieriger und holpriger Weg. Deswegen braucht man dazu Menschen, die mit Rückschlägen umgehen können. | langfristige Planung, Begeisterung |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|-----|--|--|
| 058 | Eine passende Unternehmenskultur, gute Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset. Bedeutet: Ein Grundvertrauen aller Beteiligten, ein Vorbild, welches die Unternehmenskultur vorlebt und Freiräume neben dem Alltag. Nicht zu vergessen ist die dazugehörige Fehlerkultur. | <i>Mindset, Vertrauen, Vorbild, Freiraum, Fehlerkultur</i> |
| 059 | | |
| 060 | | |
| 061 | | |
| 062 | | |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|-----|---|---------------------|
| 063 | Grundsätzlich versucht man dabei einen Führungsstil zu finden der die Mitarbeitermotivation beibehält und sie vielleicht auch steigert damit hoffentlich irgendwann eine Innovation entsteht. | <i>Begeisterung</i> |
| 064 | | |
| 065 | | |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|-----|--|--|
| 066 | Als erstes muss eine Innovationskultur Neues zulassen beziehungsweise fördern. Zeitliche Ressourcen schaffen, um außerhalb des Projektbüros über zukünftige Dinge nachdenken zu können. Am besten sind immer offene Diskussionen. | <i>Freiraum, Spannungsfeld, Zukunftsdenken</i> |
| 067 | | |
| 068 | | |
| 069 | | |
| 070 | Das vorhandene Ideenportal wird nicht wirklich benutzt und auch nicht wirklich regelmäßig kontrolliert. Es hat sich bewährt direkt zur Führungskraft zu gehen, da diese die notwendigen Kontakte hat. Das System wird also übergangen. | <i>Anreizsystem</i> |
| 071 | | |
| 072 | | |
| 073 | | |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitliches Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



- Selbstverantwortung fördern
- Freiräume geben

- Grundverständnis an Innovation schaffen
- spezifisches Fachwissen vertiefen
- regelmäßige Weiterbildungen durchführen

| | | |
|--|---|--|
| 074 075 076 | Die Zuordnung von Führungsstilen ist immer fragwürdig. Wer definiert die Grenzen zwischen den Führungsstilen? Außerdem ist jeder Mitarbeiter individuell zu betrachten und zu führen. | situatives Führen |
| 077 078 079 080 081 082 | Junge Mitarbeiter müssen beispielsweise ganz anders geführt werden als erfahrene alt eingesessene. Eine zusätzliche Herausforderung ist es immer, wenn eine Führungskraft um einiges jünger als dessen Mitarbeiter ist. Dann muss man sich das Vertrauen dieser Mitarbeiter quasi erkämpfen und wird auch oft übergangen. | situatives Führen, Bedürfnisse, Vertrauen, Persönlichkeit |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| 083 084 085 086 087 | Die jungen Generationen haben ganz andere Bedürfnisse und Ansprüche als die aktuellen Top-Manager. Dadurch entstehen teilweise Missverständnisse und beide Seiten werden frustriert. Dabei ist da Hauptproblem, dass beide den Standpunkt des anderen nicht verstehen will. | <i>Generationen, Wertewandel</i> |
| 088 089 | Der Automotive Bereich an sich entwickelt sich so wie zuvor beschrieben. | <i>autonomes Fahren, Servicepaket-Fahrzeug</i> |

| | | |
|------|---|-----------------------|
| 090 | Es wird auch schwieriger werden wirklich kreative, zukunftsdenkende und motivierte Mitarbeiter zu bekommen. Das aktuelle Bildungssystem grenzt das Potential der jungen Generationen ein, wenn man denkt von wem das aktuelle Bildungssystem entwickelt wurde. Die Werte der Kinder und die Wirtschaft haben sich weiterentwickelt, aber das Bildungssystem nicht. Das gleiche Problem haben wir mit der Politik. Keiner will etwas verändern, sondern nur seinen gut bezahlten Job behalten. | <i>Bildungssystem</i> |
| 091 | | |
| 092 | | |
| 093 | | |
| 094 | | |
| 095 | | |
| 096 | | |
| 097 | | |
| 098n | | |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Langjährige Erfahrung im Engineering Bereich.
- ⇒ Gute Ansätze zum Thema Innovation und Digitalisierung und vor allem Zukunft.

Protokoll Experteninterview 9**Datum und Zeit:** 01.02.2019, 15:00**Dauer:** 1 h**Name:** Dr. Jana Malin Sindler**Funktion und Unternehmenskategorie:** Wolffotografin und Unternehmenscoach**Biographie des Experten:**

Kommt aus dem Bereich Bildungswissenschaften

Spezialisiert im Bereich Erwachsenen- und Weiterbildung (eigenes Modell entwickelt)

Ehemalige Selbständigkeit im Bereich Wissensmanagement

Coaching von Führungskräften

Wolffotographien: Ansätze der Wölfe werden in die Unternehmen eingebracht

„Vertrauensvolles Führen von eingespielten Teams“

Lehrt an diversen Bildungsanstalten

Anonymisierung: Ja / **Nein****Nachkontakt vereinbart:** Ja / **Nein****1. Einleitung****1.1. Erklärung der Ausgangssituation****1.2. Vorstellung der Masterarbeit****2. Überprüfung der Literaturrecherche****2.1. Automotive Engineering Bereich****2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?**

Keine Angaben

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

Keine Angaben

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|---|---|-------------------------------------|
| 001 002 003 004 005 006 007 | Der Trend der Virtual Reality kommt ganz stark. Dadurch kann man sich Räume viel besser vorstellen. Es wird sich ganz stark in diese Richtung entwickeln. Dabei geht es darum wie man in solchen Räumen lernen kann. Mit der Virtual Reality können auch Emotionen produziert werden, die mit herkömmlichen Lernmethoden nicht entstehen. Auch die meisten Smartphones entwickeln sich schon in diese Richtung. | <i>Virtual Reality, Emotion</i> |
| 008 009 010 011 012 013 | Es gibt Softwareprogramme, die deine Augenbewegungen scannen und somit die Computermaus ersetzen sollen. Wie wird dann die neugewonne Zeit genutzt? Sinnvoll wäre, wenn sich die Mitarbeiter dann noch tiefer in bestimmten Sachverhalten einarbeiten, um eine bessere Qualität zu erzielen. | <i>Effizienz, Kommunikation</i> |

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|-------------------|---|--------------------------|
| 014 015 016 | Eine Innovation ist etwas komplett Neues und nichts Gebrandetes. Ein Ergebnis eines typischen Verbesserungsprozesses ist keine Innovation. | <i>KVP, Neuartig</i> |
| 017 018 019 | Innovation machen neue Welten auf und sprechen neue Wahrnehmungen an. Es muss etwas was sich bis dato außerhalb unseres Horizonts befunden hat. | <i>Neuartig</i> |
| 020 | Eine Innovation muss einen großen Schritt machen. | <i>extremer Schritt</i> |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|---|--|--|
| 021 022 023 024 025 026 027 | Kreativität ist extrem wichtig. Tipp: Modell von Csikszentmihalyi (Individuum, Domain, Feld) Mit Individuum ist der Mensch an sich gemeint. Die Begriff Domain beschreibt den Kontext, in dem man sich befindet. Dabei ist zu beachten, dass eine gewisse Erfahrung in einem Gebiet haben muss, um überhaupt etwas Neues erschaffen zu können. | <i>Kreativität, Spezialwissen</i> |
| 028 029 030 031 032 033 | Jeder Mensch arbeitet und will dadurch etwas beitragen. Die Arbeit soll für den Menschen aber einen Sinn ergeben und mit seinem Wertesystem und den eigenen Zielen übereinstimmen. Wenn man die Menschen genau dort abholt und ihnen die Möglichkeit sich zu entfalten zulässt, steigt die Leistungsbereitschaft extrem an. | <i>Sinnhaftigkeit, gemeinsames Ziel, Leistungsbereitschaft</i> |

| | | |
|--|--|---|
| 034 035 036 037 038 039 040 041 | Mit dem sogenannten Flow-Zustand ist man direkt im Moment eingebunden und entfaltet dadurch sein volles Potential. Außerdem überfordert man sich gerade so viel, dass man immer dazu lernt und trotzdem nicht zu überfordert ist durch die Komplexität der Aufgabe. Je öfters man in den Flow-Zustand kommt umso öfters erhält man ein Glücksgefühl. Wenn man diesen Zustand bei den Mitarbeitern erschafft, erhält man eine extrem hohe Motivation und eine extreme Mitarbeiterbindung. | Mitarbeiterbindung, Herangehensweise |
| 043 044 045 046 047 048 049 | Flow passiert genau zwischen dem schmalen Grad der Unter- und Überforderung. Die Arbeit muss für den Mitarbeiter Sinn haben. Dies geschieht indem man dem Mitarbeiter das Ganze erklärt und nicht nur seine Teilaufgabe. Dazu kommen noch persönliche Faktoren wie das Wertesystem und die Interessen. Zusätzlich muss der Mitarbeiter ständig ein Feedback erhalten, ob er noch am richtigen Weg ist. | Sinnhaftigkeit, Herangehensweise |

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|---|--|-------------------------------|
| 050 051 052 053 054 055 056 | Die Führungskraft lebt den Modellcharakter vor und versucht dem Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit am Tun zu erklären. Wenn eine Führungskraft das Führungsmodell vorlebt, wird das Modell erst authentisch. Das ist auch das was die Leitwölfe in der Natur machen. Die Leitwölfe sind immer die ersten, die in den Kampf gehen und dadurch erhalten Sie auch von den anderen Tieren ein uneingeschränktes Vertrauen. | <i>Vorbild, Vertrauen</i> |
| 057 058 059 060 061 | Ein Leader hat eine extreme Vorbildfunktion, ein klares Ziel vor Augen und vergisst dabei nicht das Wohl seiner Mitarbeiter. Leader müssen das Zusammenspiel der Marktanforderungen, der Mitarbeitern und die Unternehmensprozesse erkennen und versuchen zu synchronisieren. | <i>Vorbild</i> |

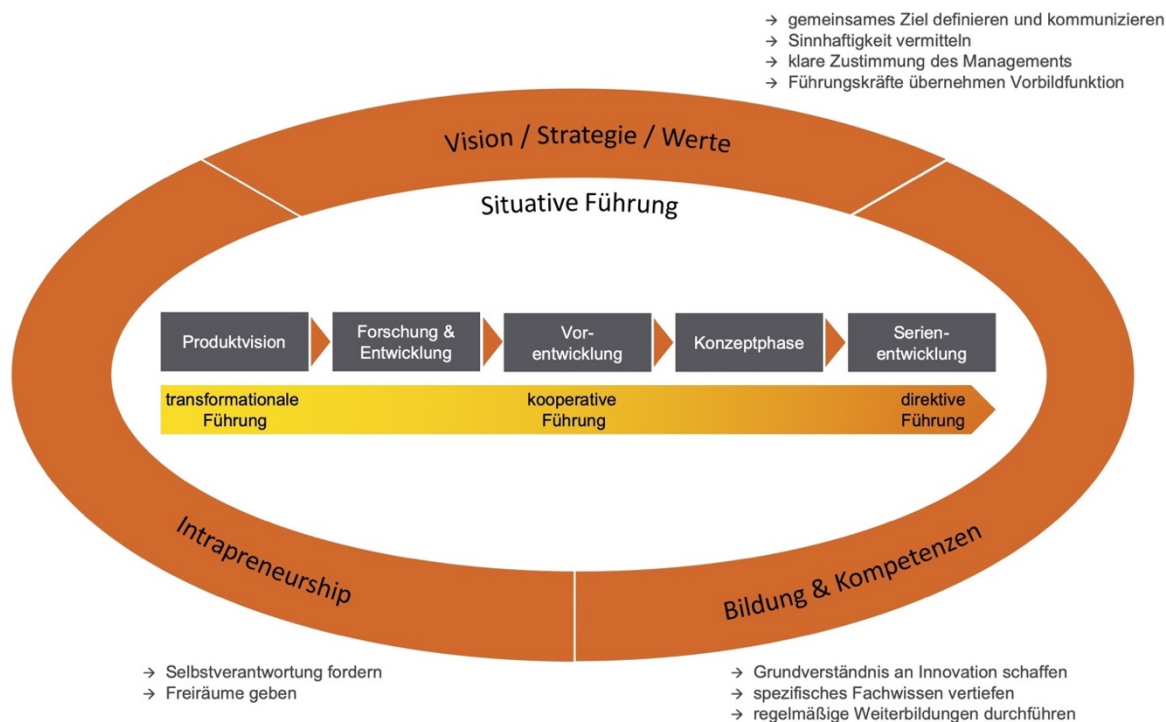
2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| 062 063 064 065 | Zu einer Innovationskultur oder zum Ermöglichen von Innovationen sind viele fundierte Informationen, eine innovationsfördernde Infrastruktur, eine durchgemischte Gruppe und die Möglichkeit von Erprobung notwendig. | <i>Infrastruktur, Teamzusammensetzung, Herangehensweise</i> |
| 066 067 068 069 070 | Dadurch, dass zum Beispiel Studenten in solch einem Umfeld an Ideen gearbeitet haben, haben sie bereits eine Idee, wie es funktionieren könnte. Das heißt, wenn sie dann in einem Unternehmen arbeiten, können sie diese Erkenntnisse nutzen und in ihre eigenen Vorgehensweisen integrieren. | <i>Herangehensweise</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitlichen Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)



| | | |
|--|--|---|
| 071 072 073 074 075 076 077 078 079 080 | Die werteorientierte Führung erhält immer mehr Bedeutung, da Menschen nicht mehr so viel Rückhalt wie früher aus der Familie und dem Freundschaftskreis bekommen. Dadurch muss das Unternehmen dieses soziale Umfeld bieten können. Die Werte, die in der Unternehmenskultur gelebt werden, bekommen dadurch eine größere Bedeutung. Dazu zählen Dinge wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Sicherheit. Momentan gibt es extrem viele Unsicherheiten. Sobald Ängste im Spiel sind ist man als Mitarbeiter nicht mehr in seiner vollen Leistungsbereitschaft. | <i>Menschlichkeit, Unternehmenskultur, Vertrauen, Sicherheit, Leistungsbereitschaft</i> |
| 081 082 083 084 085 086 087 088 | Mit dem Flow-Zustand kann man die Leistung der Mitarbeiter extrem steigern. Dafür brauchen Sie den Boden (Materiell und Personell), das Umfeld, die Infrastruktur und das Wissen. Die Führungskraft muss diesen Zustand fördern. Die Sinnhaftigkeit spielt eine große Rolle, um in den Zustand zu kommen. Am besten hängt das Ziel auch noch mit den Interessen und den Zielen des Einzelnen zusammen. Und dann muss man als Unternehmen die Spielwiese bieten. | <i>Leistungsbereitschaft, Herangehensweise, Sinnhaftigkeit</i> |
| 089 090 091 | In Computerspielen bekommt man immer genau Herausforderungen, denen man gerade noch gewachsen ist und man erhält permanent Feedback. | <i>Herangehensweise</i> |
| 092 093 094 095 096 097 | Wenn Wölfe gestresst sind oder unter extremem Druck stehen fangen sie an zu spielen, da sie wissen, dass es nichts bringt in der Situation und dem angestregten Mindset zu entscheiden. Durch das Spielen bringen sie sich in eine muskuläre und mentale Entspannung, damit können sie wieder eine gewisse Leichtigkeit herstellen. | <i>Herangehensweise</i> |

| | | |
|--|---|--|
| 098 099 100 101 102 103 | Als Führungskraft muss man bei den Mitarbeitern so ein Ventil für die Leichtigkeit finden. Erst wenn die Mitarbeiter wieder in einer guten mentalen Verfassung sind, können sie wieder Leistung bringen. Die Führungskraft muss dabei Mitarbeiter und deren Bedürfnisse kennen, um die Leichtigkeit wiederherzustellen. | <i>Herangehensweise, Persönlichkeit, Menschinteresse</i> |
| 104 105 | Manager suchen immer wieder selber Strategien, um sich in den Flow zu bringen, wobei die es sehr oft schon machen. | <i>Flow</i> |
| 106 107 108 109 | Durch den Flow-Zustand kann man eine extreme Mitarbeiterbindung aufbauen, da die Mitarbeiter ihr volles Potential entfalten können und ihr Werte im Unternehmen leben können. | <i>Mitarbeiterbindung, Flow, Unternehmenskultur</i> |
| 110 111 112 | Für Mitarbeiter ist es wichtig spannende herausfordernde Tätigkeiten zu haben, die über dem persönlichen Durchschnitt liegen, um in den Flow zu kommen. | <i>Flow, Leistungsbereitschaft</i> |
| 113 114 115 116 117 118 | Die Unternehmen versuchen die Teams so zusammenzustellen, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig inspirieren können. Dadurch wird die Tätigkeit der Recruiter essentiell. Recruiter entscheiden meist mittels Bauchgefühl, dadurch braucht man dort Personen die extremen Menschenkenntnisse besitzen und empathisch sind. | <i>Teamzusammenstellung, Inspiration, Recruiting</i> |
| 119 120 121 | Wenn man es schafft, dass Menschen in einem Unternehmen arbeiten wollen, aufgrund der vorhandenen Mitarbeiter, hat man es als Recruiter geschafft. | <i>Recruiting</i> |
| 122 123 124 125 126 127 128 129 | Eine Führungsperson hat ganz spezielle Qualitäten, wie dass sie andere fördern kann, dass sie weiß, wenn jemand etwas braucht und dem das Richtige zuspielt und die Weitsicht. Dadurch wird das agile Führen nicht als sinnvoll erachtet, wenn die Führungskraft immer wieder tauscht. Agile Führen ist dann sinnvoll, wenn man den einzelnen Personen die Kompetenzen zuspielt, aber trotzdem eine durchgängige Führungskraft hat, die die Richtung vorgibt. | <i>Persönlichkeit, agiles Führen</i> |
| 130 131 132 | Eine Führungskraft sollte Ahnung in ihrem Gebiet haben, ist aber kein muss. Viel wichtiger sind die Menschenorientierung und die Fähigkeit delegieren zu können. | <i>Menschlichkeit</i> |
| 133 134 135 136 137 138 | Rückschläge gehören dazu und dadurch entwickelt man sich weiter, meist besser als wenn man immer Erfolg hat. Wichtig dabei ist, dass man aus den Rückschlägen lernt. Man sollte nicht frustriert werden aufgrund eines Rückschlages, sondern es als Erfahrung sehen und versuchen anders an das Problem heranzugehen. | <i>Fehlerkultur, Wertschätzung</i> |
| 139 140 141 142 143 144 145 146 | In Europa hat man ein extrem ausgeprägtes Sicherheitsdenken. In Amerika haben die Leute ein Ziel vor Augen und überlegen sich wie sie es umsetzen können und nicht was schief gehen könnte. Das hängt mit dem Ausbildungssystem zusammen. Die Amerikaner haben einen ganz anderen Zugang zu Leistung. Dort wird Leistung total honoriert und wertgeschätzt. In Europa hat man sofort Neider und wird als Streber dargestellt. | <i>Mindset, Bildungssystem</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|--|---|---|
| 147 148 149 150 151 152 | In Zukunft werden wir die Globalisierung und Digitalisierung bis zum letzten Ausreizen. Wir dürfen dabei aber nicht die menschlichen Aspekte vergessen. Menschen sind von Haus aus neugierig. Die sozialen Bedürfnisse und die sozialen Zusammenhänge werden größer. Wir können die Technik nur dann gut bedienen, wenn wir körperlich und geistig fit sind. | <i>Globalisierung, Digitalisierung, Neugierde</i> |
| 153 154 | Ein Unternehmen steht und fällt mit den Mitarbeitern, dadurch wird die soziale Komponente noch intensiver. | <i>Soziale Komponente</i> |
| 155 156 157 158 159 160 161 162 | Wir müssen unsere Bildung ganz zentral verändern. Wir brauchen ganz dringend Inhalte zur Kreativität, Musik, Bewegung, die die Phantasie anregen und zu sozialen Handlungen. Das sind alles die Skills die Computer nie leisten können. Wenn sich unser Bildungssystem nicht weiterentwickelt, werden die Computer uns überholen. Die Menschen müssen ihre Skills, die niemals ein Computer ersetzen kann, stärken. | <i>Bildungssystem, Menschlichkeit</i> |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Interessante Ansätze zum Thema Leadership aus der Natur.
- ⇒ Hohes Augenmerk auf die soziale Komponente.

Flow-Zustand:

Onlinequelle: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=de#t-957915

Der Begriff FLOW beschreibt einen Ekstase-Zustand, in dem man sich befindet aufgrund der herausfordernden Tätigkeit, in der der Mensch vollkommen aufgeht. Das Gehirn ist mit der Aufgabe selbst so beschäftigt, dass Störfaktoren automatisch ausblendet werden.

Es gibt 7 Zustände, an denen man erkennt, dass man sich in diesem Zustand befindet:

1. Fokussiert
2. Ein Gefühl der Ekstase
3. Ein Gefühl der Klarheit
4. Zu wissen was genau in diesem Moment gebraucht wird und als nächstes
5. Man weiß, dass das, was man zu tun hat, auch getan werden kann, auch wenn es schwer sein mag.
6. Man verliert das Zeitgefühl
7. Man fühlt, dass man ein Teil von etwas Größerem ist.

Protokoll Experteninterview 10

Datum und Zeit: 06.02.2019, 17:00

Dauer: 1 h

Name: Anonym

Funktion und Unternehmenskategorie: COO / CSO, Start-Up Zulieferer OEM

Biographie des Experten:

23 Jahre Automotive Branche meist als Geschäftsführer
Unternehmen zwischen 4.000 MA bis Start-Up

Anonymisierung: Ja / Nein

Nachkontakt vereinbart: Ja / Nein

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Überprüfung der Literaturrecherche

2.1. Automotive Engineering Bereich

2.1.1. Was macht Ihrer Meinung nach den Automotive Engineering Bereich besonders?

| | | |
|-------------------|---|--|
| 001 002 003 | Die sehr strukturierte Vorgehensweise, hoch entwickelte Managementtools und hohe bis teilweise übertriebene Qualitätsanforderungen. | Herangehensweise, Managementtool, Qualität |
| 004 005 | Die Qualitätsanforderung sind nicht zwingend auf die Produkthaftung zurück zu führen. | Produkthaftung |

2.1.2. Wohin wird sich der Automotive Engineering Bereich Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren hin entwickeln?

| | | |
|--|--|--|
| 006 007 008 009 | Simulationen nehmen immer mehr zu. Dadurch können Entwicklungszeiträume verkürzt werden. Zusätzlich werden Ressourcen gespart, da nicht in der Realität getestet werden muss. | <i>Simulation, Softwareentwicklung</i> |
| 010 011 | Es geht vieles in die Richtung Virtual Reality, da man gewisse Dinge einfach besser vorstellbar machen kann. | <i>Virtual Reality</i> |
| 012 013 014 015 | Dass sich die Entwicklungszyklen noch einmal verkürzen können, ist eher unwahrscheinlich und wenn, doch dann zieht das eine Reduktion der Qualität mit sich. Dies kann sich dann auch bei den Rückholaktionen bemerkbar machen. | <i>Qualität</i> |
| 016 017 018 019 020 021 | Das Fahrzeug an sich wird sich auch mehr in die autonome Richtung entwickeln. Dass sich LKW's auf den Durchzugsstrecken Fahrerlos bewegen. Wie weit schaffe ich eine Autonomie? Wie viel sicherer / komfortabler ist es? Man versucht menschliches Versagen zu verhindern, durch digitale Systeme. | <i>autonomes Fahren, Sicherheit</i> |
| 022 | Welches Antriebskonzept wird sich durchsetzen? | <i>Antriebskonzept</i> |

2.2. Digitalisierung

2.2.1. Was bedeutet für Sie Digitalisierung und welche Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach dadurch auch im Automotive Engineering Bereich verändern?

| | | |
|--|--|--|
| 023 024 025 026 027 028 029 030 | Stichwort: Industrie 4.0: Sich nicht nur digitale Medien zunutze machen, sondern eine Vernetzung der Systeme an sich. Dadurch entstehen neue Schnittstellen über den kompletten Wertschöpfungsprozess. Die Frage ist wie weit man die Kreisläufe schließen kann, da man immer Überprüfungs-schritte benötigt. Und dabei ist fragwürdig, ob all diese Überprüfungen automatisiert werden können. Beispiele für Überprüfungen: Qualitätskontrolle, Funktionsfähigkeit. | <i>Industrie 4.0, Vernetzung, Schnittstellen</i> |
|--|--|--|

2.3. Innovation Leadership

2.3.1. Wie ist Ihr Zugang zum Begriff Innovation?

| | | |
|--------------------------|---|-------------------------------|
| 031 032 033 034 | Ein bestehendes Problem/Lösung/Fragestellung zu lösen, was besser ist als davor hinsichtlich Kostenreduktion, Umweltfreundlicher oder Funktionssicherer. Überall wo ich durch menschliches Denken Ideen auf den Markt bringe. | <i>Neuartig, Mehrwert</i> |
| 035 036 037 | Der Mensch ist grundsätzlich faul und sucht Lösungen, um Dinge noch bequemer zu machen. Das ist eher die Motivation, die hinter Innovation steckt. | <i>Menschlichkeit</i> |
| 038 039 | Der Markt gibt vor was gebraucht wird. Der Markt sind die Menschen. Man kann aber auch Marktbedürfnisse schaffen. | <i>Bedürfnisse</i> |
| 040 041 042 | Innovation wird auch meist als Werbetrick verwendet. Keiner wird zugeben, dass er ein gutes solides Produkt hat, aber nicht der Innovationsleader ist. | <i>Marketing</i> |

2.3.2. Was sind ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen?

| | | |
|---|---|---|
| 043 044 045 046 047 | Die passende Unternehmenskultur. Bedeutet in weiterer Folge auch Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset. Ein Unternehmen mit einer bestimmten Unternehmenskultur zieht auch die dementsprechenden Mitarbeiter an. Die Unternehmenskultur ist vom Top-Management und/oder dem Eigentümer geprägt. | <i>Mindset, Recruiting</i> |
| 048 049 050 051 052 053 054 | Faktoren Unternehmenskultur: - weltoffen - fördern von Innovation - Zulassen von Fehlern und daraus lernen - Vertrauen - Mitarbeiter zu ermutigen - uvm. | <i>Innovationsbereitschaft, Begeistern, Fehlerkultur, Vertrauen</i> |
| 055 056 | Die Unternehmenskultur wird durch das Verhalten der Führungskräfte definiert. | <i>Verhaltensweisen</i> |
| 057 058 059 060 061 | Die Unternehmenskultur entsteht oder verändert sich nicht in ein paar Wochen. Es muss geprägt sein von einem nachhaltigen Handeln und einer gewissen Berechenbarkeit der Führungskräfte. Und in weiterer Folge einer Glaubwürdigkeit der Unternehmensideale. | <i>Langfristige Planung, Vorbild</i> |

| | | |
|-------------------|---|---------------------|
| 062 063 064 | Die Führungskraft entzündet eigentlich das Feuer, dass in den Mitarbeitern brennen sollte. Die Führungskraft muss dadurch von der Sache und den Gedanken beseelt zu sein. | <i>Begeisterung</i> |
|-------------------|---|---------------------|

2.3.3. Sagt Ihnen der Begriff Innovation Leadership etwas, wenn ja, wie ist Ihr Zugang dazu?

| | | |
|--|--|--|
| 065 066 067 068 069 070 | Innovation Leadership bedeutet, die Innovationsleaderschaft auf einem Gebiet zu haben. Dabei muss man ziemlich vorsichtig sein. Wie viele Unternehmen gibt es die sich auf ein Produkt spezialisieren und sagen sie sind Innovationleader? Jedes Unternehmen wird in einem gewissen Bereich behaupten, dass sie Innovationleader sind. | Innovationleader |
| 071 072 073 074 075 076 077 078 | Kann auch nicht durch die Patentstrategie berechnet werden. Nicht jedes Unternehmen will ein Patent anmelden, da es teilweise keinen Sinn macht. Der Markt ist oft schneller als die Anmeldung und die Prüfung. Vielleicht hat eine Konkurrenz schon das zu Patentierende. Außerdem bräuchte man ein weltweit geltendes Patent. Besser man konzentriert sich auf das Geschäft und versucht der erste am Markt zu sein, um einfach den Vorteil zu nutzen. Außerdem ist fragwürdig, ob sich alles patentieren lässt. | Patentstrategie |
| 079 080 081 082 083 084 085 086 087 088 | Innovation Leadership auf eine Führungskraft bezogen. Innovationleader ist jene Führungskraft, die in der Lage ist, ein Klima im Unternehmen zu schaffen, das genau die Faktoren aus der vorherigen Frage zulässt. Es gibt positive und negative Erlebnisse und damit richtig umzugehen weiß. Wirklich verrückte Dinge in die Bahnen zu lenken, ohne einen Mitarbeiter zu frustrieren oder einfach nur zu zulassen. Einerseits zu fordern, zu motivieren und andererseits den Mitarbeitern bei zu bringen mit einem Misserfolg umzugehen ohne bis an sein berufliches Ende frustriert zu sein. | Innovationleader, Begeistern, Fehlerkultur |

2.3.4. Wie stehen Sie zu einer Innovationskultur im Unternehmen und was gehört Ihrer Meinung nach dazu? Wie werden Innovation bei Ihnen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt?

| | | |
|--|--|--|
| 089 | Thema Innovationskultur siehe vorherige Fragen. | <i>Unternehmenskultur</i> |
| 090 091 092 093 | Das ist eine Frage, die sehr unterschiedlich beantwortet werden kann. Es kommt immer darauf an wie die Ausgangssituation ist und was das Ziel ist. Und was als Innovation definiert wird und die dazugehörigen Innovationsgrade. | <i>Ausgangssituation, Rahmenbedingungen, Zielsetzung</i> |
| 094 095 096 097 098 099 | Je nach Unternehmen hat man ganz andere Startbedingungen, Rahmenbedingungen und eine ganze andere Zielsetzung. Wo ist die Grenze zwischen Innovationen und Visionen? Der Markt hat eine ganz eigene Eigendynamik und auch die Voraussetzungen der einzelnen Unternehmen ist unterschiedlich. | <i>Ausgangssituation, Rahmenbedingungen, Zielsetzung</i> |

3. Hinterfragung des ganzheitlichen Führungskonzepts

3.1. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit wurde ein ganzheitlichen Führungskonzept erarbeitet. Ich würde Sie bitten dazu eine ehrliche Meinung abzugeben und auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit Ihre Erfahrungen einzubringen.

(Erläuterung des Konzepts durch Moderator)

- gemeinsames Ziel definieren und kommunizieren
- Sinnhaftigkeit vermitteln
- klare Zustimmung des Managements
- Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion



| | | |
|--------------------------|--|--------------------------------------|
| 100 101 102 | Es ist eine Theorie die ich nicht zwingend Teile. Es gibt extrem viele Führungsmodelle und Unternehmensführung usw. Es gibt einfach zu viel. | <i>Kritik</i> |
| 103 104 | Der Begriff Forschung sollte vielleicht als F&E bezeichnet werden, je nach Unternehmen unterschiedliche benannt. | <i>Anpassung</i> |
| 105 106 107 108 | Start-Up Charakter -> Es werden immer Führungskräfte oder klare Rollenbilder benötigt. Auch bei dem kooperativen Führungsstil muss man sich ein Entscheidungsmodell überlegen. | <i>Start-Up, Entscheidungsmodell</i> |
| 109 110 | Eigentlich muss man immer situativ Führen, da jeder Mitarbeiter anders ist! | <i>situatives Führen</i> |

4. Blick in die Zukunft

4.1. Nachdem wir gemeinsam einige einzelne Aspekte des Automotiv Engineering Bereichs betrachtet haben, hat sich ihre Ansicht zum Thema Zukunft in diesem Bereich verändert, wenn ja, wie?

| | | |
|-----|--|---|
| 112 | Wertewandel! | <i>Wertewandel, Generationen, Politik, Bildungssystem</i> |
| 113 | Die jungen Generationen sind in Frieden und Wohlstand | |
| 114 | aufgewachsen, dadurch haben sie eigene Werte entwickelt, da | |
| 115 | sie nie Ängste haben müssen um ihre Grundbedürfnisse. | |
| 116 | Dadurch bekommen Werte, wie Work-Life-Balance, Freizeit | |
| 117 | und, dass es noch mehr gibt als nur Arbeit, mehr Bedeutung. | |
| 118 | Auf der anderen Seite hat man Asien. Dort wächst eine | |
| 119 | Generation heran, die alle nach oben wollen und Geld wollen. | |
| 120 | Die Eltern trimmen die Kinder dazu extreme Leistung zu | |
| 121 | bringen. Dadurch werden automatisch Überstunden gemacht | |
| 122 | und quasi kein Urlaub genommen. Und durch die | |
| 123 | Globalisierung stehen diese zwei Generationen im direkten | |
| 124 | Wettbewerb. Außerdem haben diese Personen keine Werte, | |
| 125 | wie wir. Sie haben keine Aufrichtigkeit, keinen Bezug zu | |
| 126 | Umweltschutz usw... | |
| 127 | Zusätzlich kommen noch die Bad Educated People dazu, die | |
| 128 | eben aus Entwicklungs- & dritte Weltländern zu uns strömen, | |
| 129 | um unseren Wohlstand zu genießen. | |
| 130 | Auch Industriegroßmächte haben ihren Anteil, sowie die | |
| 131 | problematische politische Situation. | |
| 132 | Gesellschaftliche nicht unkritische Entwicklung. Wir laufen | <i>Wertewandel</i> |
| 133 | Gefahr wirtschaftlich, vom offenen Mindset anderer, von den | |
| 134 | Wohlstandssuchenden überrollt zu werden. Dadurch ist unser | |
| 135 | Wohlstand in Gefahr. Die Frage ist wo endet das Ganze? Wir | |
| 136 | haben durch die Digitalisierung einen Wandel am Arbeitsplatz, | |
| 137 | da diese teilweise subsistiert von Robotern. Die | |
| 138 | Arbeitsaufteilung ist auch so ein Thema. Wird sich in Zukunft | |
| 139 | die Arbeit nur auf ein paar Personen aufgeteilt und die sind | |
| 140 | dafür überlastet? Werden wir mehr geldorientiert? Was passiert | |
| 141 | dann mit den Schwächeren? Entwickeln wir wieder eine | |
| 142 | Nationalisierung? Und zum Abschluss, wie bewältigen wir all | |
| 143 | diese Probleme? Steht uns ein 3. Weltkrieg bevor? | |

Wichtige Daten / Hinweise auf weitere Nachverfolgung:

- ⇒ Viel Erfahrung im Bereich Unternehmensführung, aufgrund der Lebenserfahrung.
- ⇒ Pragmatischer Ansatz zum Thema Führung und -modellen.
- ⇒ Sehr detaillierte Beschreibung vom Dilemma durch den Wertewandel.