

**Masterarbeit**

**ERARBEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR  
ETABLIERUNG EINER INNOVATIONSORIENTIERTEN  
UNTERNEHMENSKULTUR IN KMU DER IT-BRANCHE**

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Anna-Maria Dorfer, BSc.**

1710318002

betreut und begutachtet von

Mag. Klaus Fetka

Graz, im November 2018



Unterschrift

**Master Thesis**

**ELABORATION OF RECOMMENDATIONS FOR THE  
ESTABLISHMENT OF AN INNOVATION-ORIENTED  
CORPORATE CULTURE IN SME OF THE IT INDUSTRY**

accomplished at



Master Degree Programme  
Innovation Management

by

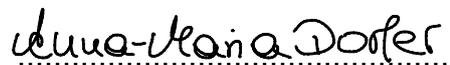
**Anna-Maria Dorfer, BSc.**

1710318002

supervised and reviewed by

Mag. Klaus Fetka

Graz, November 2018



A handwritten signature in black ink that reads 'Anna-Maria Dorfer'. The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Signature

## **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.

Ulrich-Karin Dorfer

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch möchte ich ausdrücklich festhalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

## **DANKSAGUNG**

Ich möchte mich für das fachkundige Feedback sowie die hilfreiche Unterstützung bei der Erstellung meiner Masterarbeit bei Mag. Klaus Fetka bedanken. Ohne diese kompetente Betreuung wäre diese Arbeit nicht auf diese Weise gelungen.

Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Dr. Michael Terler bedanken, durch seinen initialen Input wurde das Konzept dieser Arbeit in die richtigen Bahnen gelenkt.

Ein großer Dank gilt meinem Lebensgefährten, er bestärkte mich mit den richtigen Worten und sprach mir immer Mut zu. Ein Dankeschön an meine Familie und Freunde, die mir während den intensiven Monaten dieser Masterarbeit immer Verständnis entgegenbrachten und mir zur Seite standen. Ein weiterer Dank gilt meiner Studienkollegin Doris Pichler, wir waren ein unschlagbares Duo und konnten uns gegenseitig mit motivierenden Worten unterstützen. Danke dafür.

Zuletzt möchte ich mich herzlich bei allen Interviewpartnern bedanken, dass sie sich für die Durchführung der Interviews Zeit genommen haben. Erst durch das erhaltene und wertvolle Praxisfeedback wurde die Handlungsempfehlung mit Leben gefüllt.

## **KURZFASSUNG**

Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit war es, die wichtigsten theoretischen Konzepte von Unternehmenskultur zu analysieren sowie unter Beachtung von KMU und IT-Branche spezifischen Merkmalen zu evaluieren. Dabei wurde der Fokus der Kulturbetrachtung auf die innovationsorientierte Unternehmenskultur gelegt. Alle theoretischen Erkenntnisse wurden in ein definiertes idealtypisches Anforderungsprofil einer innovationsorientierten Unternehmenskultur integriert und stellten auf diese Weise den Ausgangspunkt für die weiterführende empirische Betrachtung dar. Anhand einer durchgeführten Mitarbeiterbefragung im Praxisunternehmen wurde dieses Anforderungsprofil evaluiert und gleichzeitig aus den Umfrageergebnissen, die vorhandene Ist-Kultur abgeleitet. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden insgesamt zehn interdisziplinäre Experteninterviews geführt, um die theoretischen Empfehlungen auszuwerten und letztendlich das dadurch erhaltene Praxisfeedback in die resultierenden Handlungsempfehlungen mit einfließen zu lassen. Es zeigte sich, dass der Prozess der Kulturausrichtung nicht durch spezifische Auslöser in Gang gesetzt werden kann, vielmehr ist ein authentisches Management-Commitment sowie Kommunikation und Informationsverteilung wichtig, um einen kulturellen Wandel anzustoßen. Dieser lebende Prozess bedarf immanenter Aufmerksamkeit und einem ständigen Diskurs zwischen Unternehmensführung und Belegschaft, sodass eine innovationsorientierte Unternehmenskultur erfolgreich aufgebaut und nachhaltig gefördert werden kann.

Die Resultate aus der qualitativen Inhaltsanalyse, welche versucht hat, sämtliches Expertenwissen auf prägnante Empfehlungen zu reduzieren, wurden schlussendlich in konkrete Handlungsempfehlungen übergeleitet und bilden das Ergebnis dieser Masterarbeit.

Die Masterarbeit soll einerseits Unternehmer dabei unterstützen, kulturelle Aspekte in einer Organisation zu verstehen und Anknüpfungspunkte für Veränderungsprojekte zu identifizieren. Andererseits kann diese Arbeit, im Besonderen KMU anleiten, konkrete Etablierungsmaßnahmen zu vollziehen, welche die Innovationsausrichtung im Unternehmen und in der vorhandenen Unternehmenskultur verankern.

## **ABSTRACT**

The aim of this master thesis was to analyze the most important theoretical concepts of corporate culture and to evaluate specific characteristics considering SME and the IT sector. The focus of this cultural analysis was placed on the innovation-oriented corporate culture. All the theoretical findings were integrated into a defined ideal requirement profile of an innovation-oriented corporate culture and thus provided the starting point for further empirical analysis. Based on a conducted employee survey in the company, this requirement profile was evaluated and at the same time the existing as-is culture was derived from the survey results. Based on these findings, a total of ten interdisciplinary expert interviews were held to evaluate the theoretical recommendations and, in the end, to incorporate the feedback into the resulting recommendations for action. It turned out that the process of cultural reorientation can not be triggered by specific triggers, instead authentic management commitment, communication and information sharing are important in initiating cultural change. This process requires immanent attention and a constant discourse

between management and the workforce, so that an innovation-oriented corporate culture can be sustainably built and promoted.

The results of the qualitative content analysis, which tried to reduce all expert knowledge to concise recommendations, were finally transferred to precise recommendations for action and form the result of this master thesis.

On the one hand, the master thesis should help entrepreneurs to understand cultural aspects in their organization and to identify points of contact for change activities. On the other hand, this work can guide SME's to undertake precise establishment activities that anchor the innovation orientation in a company and the existing corporate culture.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Forschungsfrage.....	2
1.3	Lesergruppe.....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
1.5	Ziel der Arbeit.....	4
2	KMU.....	5
2.1	Begriffsdefinition .....	5
2.2	Charakteristiken von KMU .....	6
2.2.1	Organisation.....	6
2.2.2	Personalwirtschaft .....	7
2.2.3	Unternehmensführung .....	9
2.2.4	KMU und Digitalisierung .....	10
2.2.5	KMU und Innovation .....	10
2.3	Volkswirtschaftliche Bedeutung .....	11
3	IT-Branche.....	13
3.1	Abgrenzung der IT-Branche .....	13
3.2	Aktuelle Herausforderungen der IT-Branche .....	14
3.2.1	Fachkräftemangel .....	15
3.2.2	Dynamik der Branche .....	16
3.3	Bedeutung der IT-Branche für Österreich .....	17
4	Unternehmenskultur.....	18
4.1	Begriffsdefinition .....	18
4.2	Funktionen .....	19
4.3	Träger von Unternehmenskultur .....	21
4.4	Bestehende Modelle zur Beschreibung von Unternehmenskultur .....	21
4.4.1	Übersicht bestehender Modelle .....	22
4.4.1.1	Kurzbeschreibung.....	23
4.4.1.2	Identifikation von gemeinsamen Merkmalen .....	25
4.4.2	Erkenntnisse .....	26
4.5	Kulturwandel .....	27
4.6	Bedeutung für den Unternehmenserfolg .....	29
5	Innovationsorientierte Unternehmenskultur .....	31
5.1	Merkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur .....	32
5.2	Gestaltung von innovationsorientierter Unternehmenskultur .....	35
5.3	Praktische Umsetzungskonzepte .....	36
6	Evaluierung .....	41
6.1	Ausgewählte Methode .....	41
6.2	Hypothesen.....	42

7	Idealtypische Innovationskultur für KMU der IT-Branche.....	43
7.1	Anforderungsanalyse.....	43
7.2	Beschreibung nach dem 4-Ebenen-Modell.....	46
7.3	Vorgehensweise zur aktiven Gestaltung.....	50
7.4	Messbarkeit und Schlussfolgerung.....	54
8	TimeTac GmbH.....	57
8.1	Unternehmensgeschichte.....	57
8.2	Unternehmensdarstellung.....	57
8.2.1	Leistungsangebot.....	58
8.2.2	Unternehmensleitbild.....	59
8.2.3	Kultur-Soll-Analyse.....	59
8.3	Organisationsstruktur.....	60
8.4	Erfassung der Ist-Kultur.....	61
8.4.1	Mitarbeiterbefragung.....	62
8.4.1.1	Kategoriensystem und Konzeption der Fragestellungen.....	63
8.4.1.2	Auswertung und Analyse der Mitarbeiterbefragung.....	65
8.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse der Ist-Kultur.....	74
9	Experteninterviews.....	77
9.1	Methodisches Vorgehen.....	77
9.1.1	Problemzentriertes Interview.....	78
9.1.1.1	Vorbereitung der Experteninterviews.....	78
9.1.1.2	Interviewleitfaden.....	79
9.1.2	Planung und Durchführung der Materialerhebung.....	80
9.1.2.1	Auswahl der Experten.....	80
9.1.2.2	Interviewsituation.....	81
9.2	Auswertungsmethode.....	81
9.2.1	Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse.....	83
9.2.2	Induktive Kategorienbildung.....	86
10	Innovationskultur für TimeTac.....	88
10.1	Problemstellung.....	88
10.2	Handlungsempfehlungen.....	88
10.2.1	Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung.....	91
10.2.2	Messkonzept.....	97
10.3	Erkenntnisse.....	98
10.4	Ausblick.....	99
11	Schlussfolgerung.....	100
	Literaturverzeichnis.....	101
	Abbildungsverzeichnis.....	108
	Tabellenverzeichnis.....	109
	Abkürzungsverzeichnis.....	110
	Anhang.....	111
I.	Mitarbeiterbefragung.....	111

II.	Auswertung der Mitarbeiterbefragung .....	112
III.	Experteninterview – Leitfaden .....	120
IV.	Transkribierte Experteninterviews .....	122

# 1 EINLEITUNG

Durch die aktuell in den Medien stattfindende Diskussion über Fachkräftemangel und der steigenden Wertigkeit einer ausgewogenen Work-Life-Balance, gewinnt der Aspekt einer starken Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung. Unternehmen stehen vermehrt der Herausforderung gegenüber, ihren Mitarbeitern mehr als nur monetäre Anreize zu bieten, um sie zu binden und zu motivieren.<sup>1</sup> Aus dem öffentlichen Diskurs und facheinschlägiger Literatur scheint es sich zu bestätigen, dass der weiche Faktor Unternehmenskultur einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. In jedem Managementbereich geht es um die authentische Wertevermittlung und dazugehörige Erfolgstreiber, auch im Innovationsmanagement gewann der Kulturaspekt in den letzten zwanzig Jahren eine größere Bedeutung<sup>2</sup>.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Verknüpfung von Unternehmenskultur und Innovation, da die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen vermehrt in der Bearbeitung und der Bewältigung von Innovationen liegen wird. Organisationen und deren Mitglieder müssen ein Unternehmensklima schaffen und sichern, welches den Mitarbeitern ermöglicht über den unternehmensinternen „Tellerrand“ hinauszublicken und Innovationsprojekte zu bearbeiten, die letztendlich zum Unternehmenserfolg beitragen<sup>3</sup>.

Einleitend geht diese Arbeit auf den Kulturaspekt allgemein ein und betrachtet die Umsetzbarkeit in KMU der IT-Branche im Besonderen. Weiters werden im theoretischen Teil die beschreibenden Unternehmenskultur-Modelle vorgestellt sowie Merkmale und Eigenschaften einer innovationsorientierten Unternehmenskultur evaluiert um eine fundierte Ausgangslage für eine idealtypische Innovationskultur für KMU der IT-Branche zu schaffen.

Mit dieser empirischen Abgrenzung und der Kombination der vorhandenen Modelle, soll die entwickelte idealtypische Innovationskultur auf das Unternehmen TimeTac GmbH maßgeschneidert werden und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche das Ergebnis dieser Arbeit darstellt.

## 1.1 Ausgangssituation

Die Problematik, welche mit dem ausgewählten Themenkreis einhergeht, ist die fehlende Verfügbarkeit von konkreten Anwendungsmodellen zur Etablierung von Unternehmenskultur generell. Die schwierige Fassbarkeit des Kulturaspekts in Unternehmen erschwert die Ausarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen deutlich.

Das Spektrum der Wirksamkeit und Fassbarkeit einer Unternehmenskultur reicht von einer Orientierungshilfe bis hin zum individuellen Umgang und der Förderung von außerordentlichen Leistungen der Mitarbeiter. Grundsätzlich liegt der Sinn einer starken Unternehmenskultur darin, einen gewissen Handlungsrahmen für die Organisationsmitglieder darzustellen. Die erwähnte Verknüpfung von

---

<sup>1</sup> Vgl. Heise (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>2</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 194.

<sup>3</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 194.

Unternehmenskultur und Innovation hin zu einer authentisch innovationsorientierten Unternehmenskultur soll sowohl auf die Stärkung des Engagements des Einzelnen als auch ganzer Teams abzielen, sich aktiv für Innovationen einzusetzen.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund gilt es den Betrachtungswinkel für diese Masterarbeit korrekt einzustellen und den Fokus auf KMU der IT-Branche zu richten um bestmögliche Handlungsempfehlungen für das Unternehmen TimeTac GmbH zu erstellen. Die Bearbeitung der theoretisch vorhandenen Kulturmodelle sowie die Betrachtung und die Evaluierung der Eigenschaften von innovationsorientierter Unternehmenskultur soll die Problematik der Fassbarkeit des Kulturaspekts lösen und stellen somit die Ausgangssituation für die Handlungsempfehlungen dar.

## 1.2 Forschungsfrage

Das wichtigste Leitinstrument jeder Masterarbeit ist eine sorgfältig gewählte Forschungsfrage. Sie gibt dem Autor den Rahmen für die Themenbetrachtung vor und führt durch die gesamte Bearbeitung.

Die zentrale Fragestellung dieser Masterarbeit lautet wie folgt:

Welche Maßnahmen und Schritte kann ein KMU der IT-Branche umsetzen um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur aktiv zu entwickeln?

Die erarbeitete Forschungsfrage wird mit dem Kapitel 7 theoretisch beantwortet, sowie in Kapitel 10 durch die konkret formulierte Handlungsempfehlung abschließend behandelt.

## 1.3 Lesergruppe

Die Masterarbeit richtet sich an alle Unternehmer, die sich der schwierigen Fassbarkeit des Kulturaspekts bewusst sind und mit ihrem Unternehmen vor ähnlich gearteten Herausforderungen stehen, ihren Unternehmenserfolg langfristig auf ein kreativ-offenes „Innovationsklima“ aufzubauen. Eine besonders angesprochene Lesergruppe sind die Geschäftsführer von KMU im deutschsprachigen Raum, da beispielsweise in Österreich die Dichte der KMU und deren Wirtschaftsleistung ein beträchtliches Ausmaß an der gesamten Wirtschaftsleistung hat<sup>5</sup>. Zudem sollen Innovationsmanager in dieser Arbeit, die ein oder andere Antwort auf ihre konkreten Fragestellungen erhalten. Weiters soll das Bewusstsein für eine positive und innovationsorientierte Unternehmenskultur gestärkt werden und jedem Leser einen fundierten Einblick in das Thema Innovationskultur bieten.

---

<sup>4</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 194.

<sup>5</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.06.2018].

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Um den Aufbau und die Struktur verständlich darzustellen wird nachfolgend das erstellte Untersuchungsdesign der gesamten Masterarbeit abgebildet:

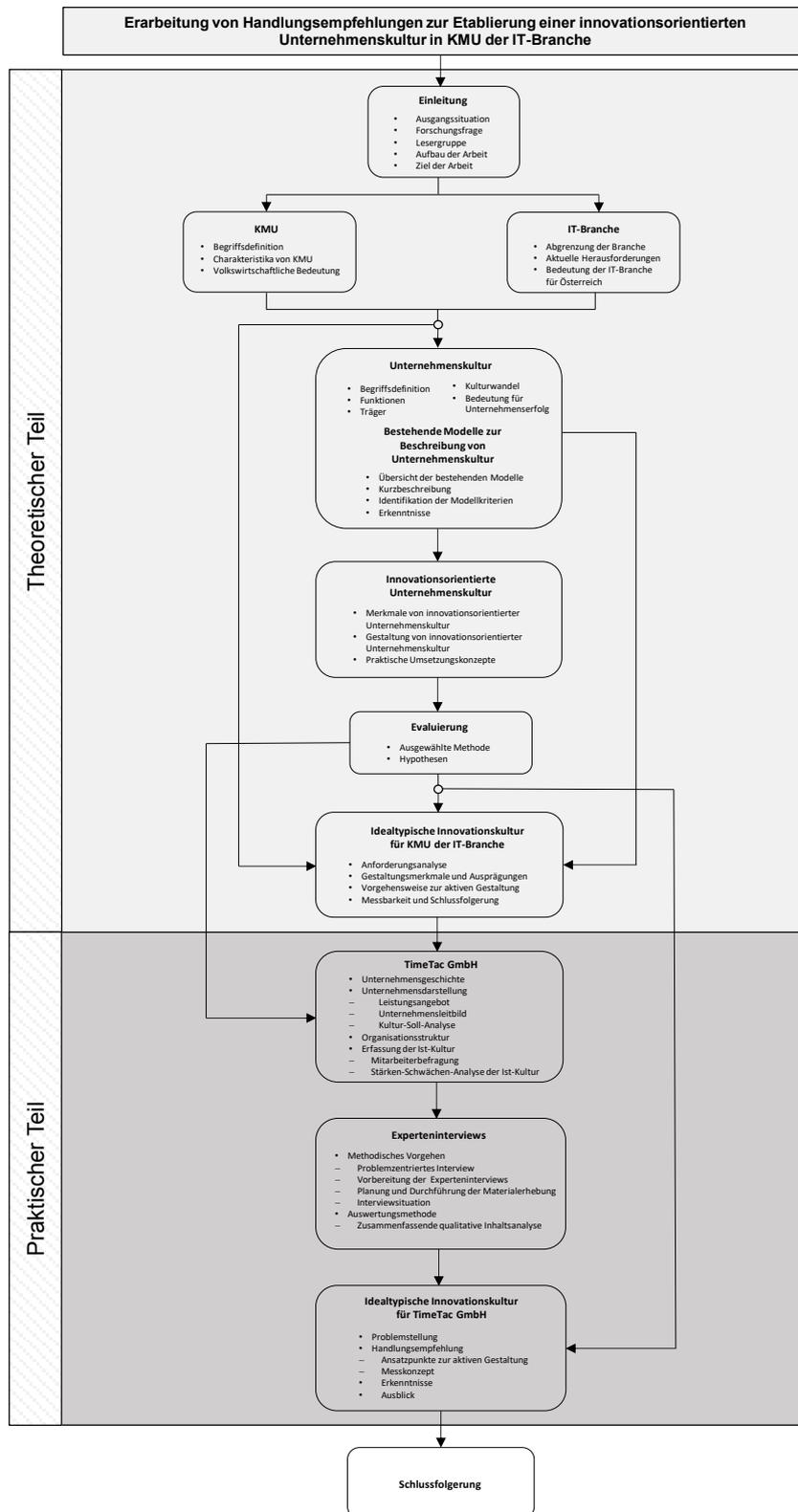


Abb. 1: Untersuchungsdesign der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

## **1.5 Ziel der Arbeit**

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist die theoretische Analyse von bestehenden Unternehmenskultur-Modellen, sowie einer daraus abgeleiteten theoretisch-idealtypischen Innovationskultur für KMU, unter der Berücksichtigung von speziellen Merkmalen der IT-Branche.

Die abgegrenzte Betrachtung ermöglicht eine geschärfte Sichtweise auf das Thema Unternehmenskultur im Bereich von KMU dieser speziell gewählten Branche. Basierend auf dieser theoretischen Bearbeitung und der praktischen Untersuchung mittels Experteninterviews, werden konkrete Handlungsempfehlungen für ein ausgewähltes KMU der IT-Branche erstellt. Die Methodik der Experteninterviews wurde aufgrund ihrer hohen qualitativen Wertigkeit in der Sozialforschung gewählt und führt in „weichen“ Bereichen zu einer hohen Aussagekraft.

Das Ergebnis dieser Arbeit stellt die Handlungsempfehlungen samt ihren spezifischen Erkenntnissen und konkreten Schritten dar, um dem Unternehmen TimeTac GmbH die Etablierung einer Innovationskultur zu ermöglichen. Um die Handlungsempfehlungen möglichst gut verwertbar für das Unternehmen zu gestalten, werden zusätzlich passende Messkriterien und Methoden evaluiert und eine Anleitung zur Messung beschrieben.

Dem Unternehmen TimeTac GmbH soll es im Unternehmensalltag gelingen ihren Mitarbeitern ein offenes und innovationsorientiertes Klima zu bieten.

## 2 KMU

KMU bilden den Kern der österreichischen und europäischen Wirtschaft. 99,6% aller Unternehmen in Österreich und Europa sind KMU. Mit ihren 1,96 Millionen Mitarbeitern sorgen sie für rund 455 Milliarden Euro Umsatzerlösen pro Jahr.<sup>6</sup> Im Vergleich mit Großunternehmen verfügen KMU zudem über prägnante Vorteile, wie flache Hierarchien und ein hohes Maß an organisatorischer Flexibilität. Demgegenüber sind KMU ebenso mit prägenden Herausforderungen, wie begrenzten finanziellen oder personellen Ressourcen, konfrontiert.<sup>7</sup> Um die Thematik der Unternehmenskultur in KMU zu eröffnen, wird in diesem Kapitel näher auf die Begrifflichkeit und die Abgrenzung, sowie das Management von KMU eingegangen. Dieser Abschnitt ermöglicht dem Leser die richtige Perspektive zur Betrachtung einzunehmen, um in nachfolgenden Kapiteln den Faktor Kultur bestmöglich zu erfassen.

### 2.1 Begriffsdefinition

Zunächst soll festgehalten werden, dass die vielverwendete Abkürzung „KMU“ für kleine und mittlere Unternehmen steht. Dieser Ausdruck beschreibt ein Unternehmen, welches definierte Grenzen, bezogen auf Mitarbeiteranzahl, Bilanzsumme oder Erlöse, nicht übersteigt.<sup>8</sup>

Die erwähnte Abgrenzung stellt sich in folgender Tabelle dar:

	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Erlös</b>	<b>Bilanzsumme</b>
<b>Kleinst- unternehmen</b>	bis 9	bis 2 Mio. Euro	bis 2 Mio. Euro
<b>Klein- unternehmen</b>	bis 49	bis 10 Mio. Euro	bis 10 Mio. Euro
<b>Mittlere- unternehmen</b>	bis 249	bis 50 Mio. Euro	bis 43 Mio. Euro
<b>Groß- unternehmen</b>	ab 250	ab 50 Mio. Euro	ab 43 Mio. Euro

Tab. 1: KMU-Kriterien samt Schwellenwerten, Quelle: WKO (2015), Onlinequelle [08.05.2018].

In der Verwaltungspraxis entwickelten sich die Beschäftigtenzahl und die Erlössumme zu den wichtigsten quantitativen Abgrenzungsmöglichkeiten für KMU. Diese Unterscheidung nach Mitarbeiteranzahl wurde schließlich zum Hauptkriterium und wird zur Abgrenzung in den meisten Industriestaaten verwendet.<sup>9</sup>

Die Mittelstandsökonomie differenziert qualitativ zwischen vom Eigentümer selbst geführten Unternehmen und den von externen Managern geführten Unternehmen. Nur die vom Eigentümer geführten Unternehmen gelten qualitativ als mittelständische Unternehmen. Aus diesem Grund geht die Mittelstandsökonomie

<sup>6</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>7</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 11.

<sup>8</sup> Vgl. Unternehmensumwelt (Hrsg.) (o. J.), Onlinequelle [07.05.2018].

<sup>9</sup> Vgl. Hamer (2013), S. 30.

davon aus, dass eine Notwendigkeit der andersartigen Betriebswirtschaftslehre für Eigentümerunternehmen besteht.<sup>10</sup>

Wird der europäische Anteil der KMU an der Gesamtzahl der Unternehmen betrachtet, ist festzuhalten, dass dieser in den letzten Jahrzehnten an Größe gewonnen hat.<sup>11</sup> Unter diesem Blickwinkel versteht die Europäische Union die KMU als Rückgrat der europäischen Wirtschaft und installierte in der Europäischen Kommission die Position eines KMU-Beauftragten. Dies sichert eine europa-politische Beachtung der KMU-Dimension in der Europäischen Union.<sup>12</sup>

Die österreichische KMU-Dichte gliedert sich in die drei bekannten Wirtschaftssektoren:<sup>13</sup>

1. Primärer Wirtschaftssektor
2. Sekundärer Wirtschaftssektor
3. Tertiärer Wirtschaftssektor

Der primäre Sektor, welcher die Urproduktion von Land- und Forstwirtschaft abdeckt, weist 105.083 Unternehmen mit 183.348 Beschäftigten auf. Zum sekundären Sektor zählen österreichweit knapp 70.000 Unternehmen. Der Dienstleistungssektor, mit 448.570 Unternehmen, weist die höchste Anzahl an KMU und dazugehörige Beschäftigte auf. Insgesamt sind in Österreich 1,9 Millionen Personen im tertiären Wirtschaftssektor beschäftigt.<sup>14</sup> Aus diesen prägnanten Größen erscheint die besondere Bedeutung der KMU verständlich.

## 2.2 Charakteristiken von KMU

Die qualitative und quantitative Abgrenzung wurde einführend bereits abgehandelt. Entsprechend vertieft werden nun die Besonderheiten von Organisation, Personal- und Unternehmensführung in KMU. Besondere Merkmale, wie Organisation, Personalwirtschaft und die Unternehmensführung, sowie das Thema Digitalisierung in KMU werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

### 2.2.1 Organisation

In der Betriebswirtschaft wird unter dem Begriff Organisation das formale Gerüst eines arbeitsteiligen Systems verstanden. Werden diese Prozesse mit Kontinuität und einem kollektiven Ziel verfolgt, so spricht man von einer wirtschaftlichen Organisation im allgemeinen Sinn.<sup>15</sup>

Im Zuge einer Unternehmensgründung wird der initiale Fokus häufig auf die Kundennähe und die Bereitstellung von Kapital gelegt. Die Frage nach einer effizienten Organisation ergibt sich erst mit steigendem Unternehmenswachstum. Ein KMU mit seiner familiären Kultur und seinen kurzen

---

<sup>10</sup> Vgl. Hamer (2013), S. 34 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Fröhlich/Pleitner/Schmidt (1996), S. 11.

<sup>12</sup> Vgl. Eurostatt (Hrsg.) (o. J.), Onlinequelle [08.05.2018].

<sup>13</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [11.11.2018].

<sup>14</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [11.11.2018].

<sup>15</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [08.05.2018].

Entscheidungswegen soll möglichst wenig Vorteile durch die Einführung formaler Regelungen einbüßen. Eine ideale Organisation für ein KMU zeichnet sich durch eine ausgewogene Mischung von Stabilität und Agilität aus. Eine sinnvolle Arbeitsteilung, welche das Eingehen auf spezielle Kundenwünsche ermöglicht und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter nicht zu sehr einschränkt, ist eine der Herausforderungen für KMU.<sup>16</sup>

KMU gehören häufig zu Einprodukt- bzw. Einmarktunternehmen und können daher meist auf eine fokussiert-verdeckte Organisation zurückgreifen, welcher als Vorteil gegenüber Großunternehmen anzusehen ist. Ein weiterer Faktor ist die Intensität der Arbeitsteilung, die bei KMU eher geringer ausfällt. Aus diesem Grund ergibt sich eine Multifunktionalität der Mitarbeiter, welche die Flexibilität und die Auslastung des Unternehmens gleichzeitig fördert.<sup>17</sup>

Die Organisation in KMU beruht auf einigen prägnanten Vorteilen wie agile, überschaubare Prozesse, direkte Kommunikationswege und eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihren Aufgaben. Aufgrund des steigenden Innovationsdrucks und der zunehmenden Dynamik auf den Märkten, wird für KMU die strategische Planung ihrer Organisation wichtiger.<sup>18</sup>

Der Leitgedanke von Alfred Chandler besagt, dass die gewählte Strategie die Organisation eines Unternehmens bestimmt. Ebenso lässt sich umgekehrt die Gültigkeit erkennen, denn die gelebte Unternehmensorganisation übt einen starken Einfluss auf die Strategieumsetzung aus. Wird diese Maxime auf Unternehmen übertragen, beeinflusst das gewählte Organisationsmodell die Handlungsfähigkeit, die Flexibilität, die Kundennähe sowie die Kosten von Unternehmen. Dies bedeutet, dass KMU ihre Organisation stets im Blick behalten, sollen um administrativen Aufwand oder marktwirtschaftliche Neuerungen agil bewältigen zu können.<sup>19</sup>

### **2.2.2 Personalwirtschaft**

Der Begriff Personalwirtschaft umschließt die Gesamtheit aller Maßnahmen zum effizienten Einsatz menschlicher Arbeitsleistung für die unternehmerische Aufgabenerfüllung. Personalwirtschaft reicht von der Bereitstellung bis hin zur Steuerung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter.<sup>20</sup>

Aus ökonomischer Sicht auf diesen klassischen Produktionsfaktor im Sinne Gutenbergs, bedarf es eines effizienten und professionell gesteuerten Einsatzes des Personals. Menschliche Ressourcen sind nicht nur knapp, sondern auch besonders kostenintensiv. Die Personalwirtschaft erkannte Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor, sondern vor allem als Innovationstreiber und Wissensträger in Unternehmen.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Marek (2017), S. 1 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Simon (2013), S. 75.

<sup>18</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 112 f.

<sup>19</sup> Vgl. Simon (2013), S. 75.

<sup>20</sup> Vgl. Hamel (2013), S. 246.

<sup>21</sup> Vgl. Helbich/Herzig (2015), S. 273.

Der strategische Ansatz der Personalwirtschaft umfasst folgende Aspekte:<sup>22</sup>

- Personalbedarfsdeckung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Vergütung

Als besondere Charakteristiken in diesen Bereichen lassen sich einige Punkte, die speziell für KMU gelten, anführen. KMU haben meist ein relativ spezielles Aufgabenfeld und eine eher kleine Palette von Produkten oder Dienstleistungen. Häufig sind KMU als Ein-Produkt-Betriebe einzuordnen. Für die generelle Aufgabenerfüllung steht eine begrenzte Personalkapazität, im Vergleich zu Großunternehmen, zur Verfügung. Weiters besitzen die meisten KMU eine hohe Markt- und Kundennähe um ihre spezialisierte Leistungspalette vermarkten zu können, welche als Vorteil gegenüber Großunternehmen angesehen werden kann. Die erwähnte Nähe zu Kunden und zu Märkten lässt sich überdies in das Unternehmen selbst übertragen. Da KMU häufig familiär- oder eigentümergeführt werden, existiert eine hohe Kohäsion unter den Mitarbeitern. Dieser Zusammenhalt und die starke Identifikation mit dem Unternehmen sind von großem Wert für KMU selbst.<sup>23</sup>

Der Vergleich von Personalwirtschaft in Großunternehmen mit KMU verdeutlicht, dass Führungskräfte im Mittelstand eine besondere Aufgabe haben, da sich das strategische Personalmanagement als Chefsache darstellt. Wobei sich die Personalstrategie in KMU als übersichtlicher, kleiner und pragmatischer charakterisieren lässt. Sie sollte jedoch als relevante Größe und Herausforderung für den Unternehmenserfolg zentral in Betracht gezogen werden.<sup>24</sup>

Als größte Aufgabe ist die generelle Unternehmensausrichtung oder Unternehmensstrategie anzusehen, denn diese sollte sowohl bekannt als auch mit der Personalstrategie verknüpft werden. Ein Unternehmen muss erkennen, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll und wo Kapazitätsgrenzen und Möglichkeiten liegen können. Dazu zählen das Erkennen der internen Veränderungen, wie die Änderung der Altersstruktur der Belegschaft oder sich ändernde Qualifikationsanforderungen im Unternehmen selbst. Eine weitere Betrachtung der Unternehmensumwelt sollte hinsichtlich Technologie-, Fachkräfte-, oder demographischer Entwicklung unternommen werden.<sup>25</sup>

Weiters gewinnt die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen, vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräftemangels, an Bedeutung. Diese muss überzeugend und authentisch auf die Stärken der KMU ausgerichtet werden um bestehende Beschäftigungsverhältnisse aufrecht zu erhalten und neue Mitarbeiter zu attraktivieren. Die Chancen des Mittelstandes liegen im meist familiären

---

<sup>22</sup> Vgl. Helbich/Herzig (2015), S. 273.

<sup>23</sup> Vgl. Hamel (2013), S. 246 f.

<sup>24</sup> Vgl. Helbich/Herzig (2015), S. 274.

<sup>25</sup> Vgl. Helbich/Herzig (2015), S. 274 f.

Betriebsklima, kooperatives Führungsverhalten mit Partizipationsmöglichkeiten und transparenter betrieblicher Prozesse.<sup>26</sup>

### 2.2.3 Unternehmensführung

Generell unter dem Begriff Unternehmensführung wird die Gesamtheit aller grundlegenden Tätigkeiten verstanden, die sich auf die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens richten.<sup>27</sup> Folgende Aufgaben gehören grundsätzlich zum Führungsprozess:<sup>28</sup>

1. Ziele setzen
2. Planen
3. Entscheiden
4. Realisieren
5. Kontrollieren

Führen beschreibt somit die Zielsetzung, die Bestimmung wie die Ziele erreicht werden sollen und die dazugehörige Kontrolle dieses Prozesses.<sup>29</sup>

Die Unternehmensführung von KMU unterscheidet sich stark von der Führung großer Unternehmen. Die Führungscharakteristik von KMU beruht besonders auf der jeweiligen Persönlichkeit des Unternehmers selbst oder jener der Gesellschafter. Dieser Persönlichkeitsfaktor in KMU unterstellt der strategischen Planung, dass diese eher unstrukturiert, sporadisch und eher auf unsicheren Informationen beruht. Diese Problematik lässt ihre Ursächlichkeit in der Knappheit der Ressource Management finden. Im Gegensatz zu Großunternehmen wird in der Literatur häufig das Fehlen von formalen strategischen Plänen aufgezeigt. Allerdings wird ebenso darauf hingewiesen, dass KMU aufgrund ihrer organisatorischen Stärken, besonders die der einfachen Kommunikation oder der hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, dieses Fehlen kompensieren können.<sup>30</sup>

KMU und ihre strategisch-operative Beschaffenheit beruhen stark auf der Persönlichkeit des Unternehmers, daher erfolgt die Planung häufig intuitiv und implizit. Für formale Planungsmethoden fehlen die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen. Jedoch ist festzuhalten, dass aufgrund der wachsenden Umweltdynamik in beinahe allen Märkten eine strategische Planung in Zukunft von hoher Wichtigkeit sein wird. Jedes KMU sollte die Flexibilität und die schlanke Struktur im operativen Management nutzen und den Unternehmenserfolg darauf aufbauen um dem steigenden Innovationsdruck und der zunehmenden Kapitalintensität gewachsen zu sein.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Helbich/Herzig (2015), S. 296.

<sup>27</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 24.

<sup>28</sup> Vgl. Bussiek/Pichler/Pleitner (1996), S. 55.

<sup>29</sup> Vgl. Bussiek/Pichler/Pleitner (1996), S. 55.

<sup>30</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 98.

<sup>31</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 112 f.

## 2.2.4 KMU und Digitalisierung

Die wachsende Durchdringung aller Lebensbereiche und Aktivitäten von Informations- und Kommunikationstechnologien werden allgemein als Digitalisierungsfortschritt bezeichnet. Davon sind insbesondere interne und externe Betriebsabläufe von Unternehmen betroffen. Unternehmen, welche auf die Nutzung von Digitalisierungsvorteile setzen, können Wettbewerbsvorteile ausschöpfen und bleiben konkurrenzfähig. Bereits jedes Unternehmen ab 10 Mitarbeitern, verfügt über einen Internetzugang und 88% der österreichischen Unternehmen verfügten im Jahr 2016 über eine eigene Website:<sup>32</sup>

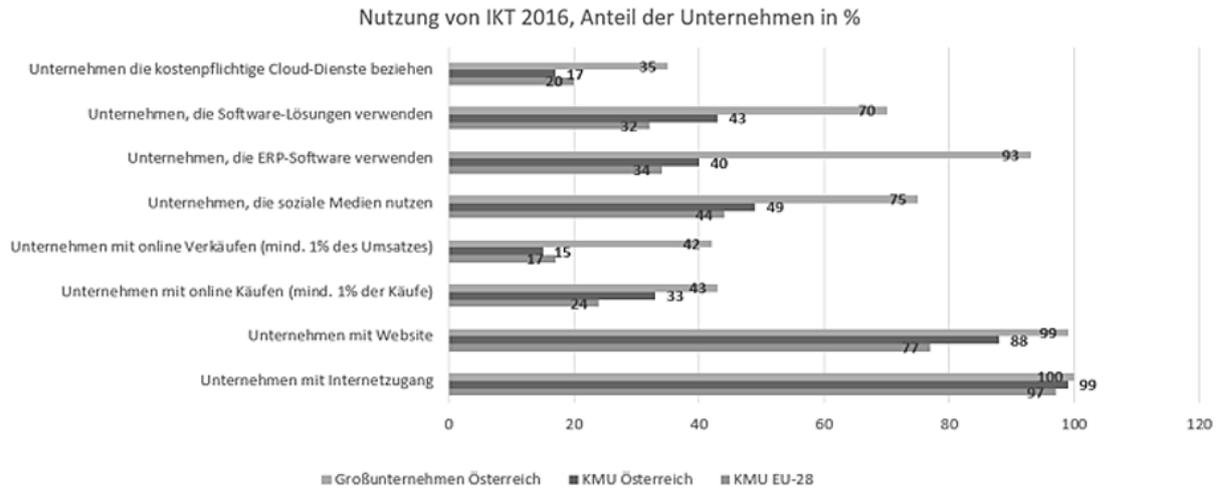


Abb. 2: IKT-Nutzung 2016, Anteil der Unternehmen in %, Quelle: WKO (2018), S.18 (leicht modifiziert).

Im Vergleich mit Großunternehmen schneiden KMU noch geringer in der Nutzung von ausgereiften Software-Lösungen ab, jedoch lässt sich ein starker Trend hin zur Ausschöpfung des Digitalisierungspotenzials erkennen. Beispielsweise verfügen 40% der heimischen KMU über ein ERP-System, um Informationen und Daten innerhalb der Sachabteilungen zu transferieren. Im EU-28-Durchschnitt ist Österreich einer der Vorreiter im Bereich der unternehmensinternen Digitalisierung.<sup>33</sup>

Die aktuelle KMU-Digitalisierungsstudie verweist auf eine noch große Unsicherheit und markiert gegenwärtigen Aufholbedarf in der Nutzung des steigenden Potenzials der Digitalisierung. Der Durchschnitt der österreichischen KMU bezeichnet sich als „digital bewusst“ und sieht sich mit künftigen Herausforderungen, bezogen auf fehlendes Knowhow oder den Mangel an IT-Experten, konfrontiert.<sup>34</sup>

## 2.2.5 KMU und Innovation

Knapp 60% aller österreichischen KMU ab 10 Beschäftigten haben in den Jahren 2012 bis 2014 Innovationen durchgeführt. Dieser Anteil steigt mit zunehmender Betriebsgröße und liegt bei knapp 90% bei Großunternehmen ab 250 Mitarbeitern. Bemerkenswert ist, dass der EU-weite Anteil von

<sup>32</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>33</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>34</sup> Vgl. Arthur D. Little (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [24.10.2018].

Organisationen, die zwischen 2012 und 2014 Innovationen getätigt haben, kleiner ist als der Anteil in Österreich. Genauer haben in Österreich 58% der KMU Innovationen umgesetzt, wobei demgegenüber lediglich 48% von EU-KMU stehen, welche Innovationen getätigt haben.<sup>35</sup>

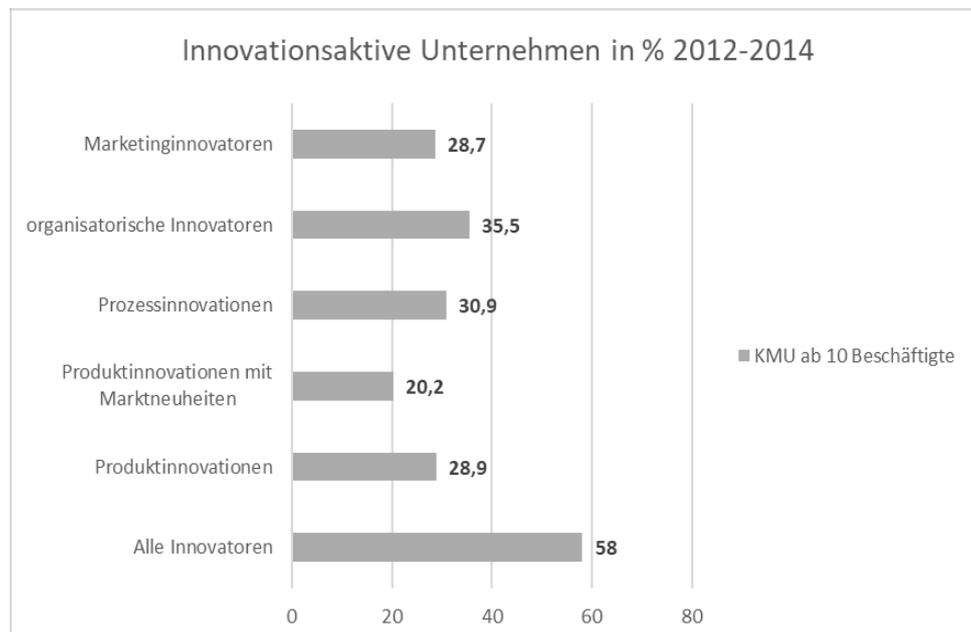


Abb. 3: Innovationsaktive Unternehmen in % 2012-2014, Quelle: WKO (2018), S.19 (leicht modifiziert).

Werden die unterschiedlichen Innovationsarten differenziert, weisen die meisten heimischen KMU organisatorische Innovationen bzw. Prozessinnovationen auf. Beinahe die Hälfte der KMU, welche sich mit Produkt- oder Marketinginnovationen beschäftigten, kooperieren mit Zulieferunternehmen. Den Fokus auf den Innovationsaspekt heben ebenso die enormen finanziellen Leistungen in Bezug auf Forschung und Entwicklung hervor. Im Jahr 2014 haben KMU, mit mehr als 10 Beschäftigten, etwa 3 Milliarden Euro für Innovationen im Bereich Forschung und experimentelle Entwicklung, sowie für den Erwerb von Maschinen und sonstigen Ausrüstungen, investiert. Der österreichische Wirtschaftsstandort befindet sich im Zusammenhang mit Innovationen und deren Ausgaben im Spitzenfeld der EU.<sup>36</sup>

## 2.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung

In der Eingangsbetrachtung dieses Kapitels wurde festgehalten, dass KMU in der Marktwirtschaft zahlenmäßig im europäischen Markt vorherrschend sind. Dieses Phänomen lässt sich auf drei Thesen zurückzuführen:<sup>37</sup>

1. Verschiebungsthese
2. Leistungsthese
3. Menschlichkeitsthese

<sup>35</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>36</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [11.06.2018].

<sup>37</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 17.

Die Verschiebungsthese beschreibt das überproportionale Wachstum in Industrieländern des Dienstleistungssektors im Vergleich zu den übrigen Wirtschaftssektoren. Das Hauptmerkmal des Dienstleistungssektors, auch als tertiärer Sektor bekannt, ist die vorherrschende Stellung kleinerer Betriebe. Somit impliziert dieses Wachstum auch die wachsende Bedeutung von KMU.<sup>38</sup>

Eine weitere interessante Aussage trifft die Leistungsthese, diese liefert eine betriebswirtschaftliche Erklärung für die uneingeschränkte Leistungsfähigkeit der KMU im Vergleich zu ihren Betriebsgrößen.<sup>39</sup>

Abschließend werden die Menschlichkeitsthese und ihre Bedeutung beschrieben. Diese besagt, dass die Stärke der KMU auch psychologische Hintergründe aufweist. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten und wachsender Dynamik sehnen sich Menschen verstärkt nach der Rückkehr von der Masse zum Maß. Diesen Trend bedienen KMU in vollem Umfang.<sup>40</sup>

Weitere wichtige Punkte, die eine Aussage über die volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU aufweisen, werden nachfolgend aufgezeigt. Eine hohe Anzahl an starken KMU in einer Volkswirtschaft können für wirtschaftspolitische Stabilität sorgen, da es KMU gelingt auf Rezessionserscheinungen, dank ihrer Flexibilität, abfangend zu reagieren. Ebenso wirkt das Vorhandensein vieler kleiner und mittlerer Unternehmen einem Konzentrations- und Vermachtungsprozess von Großunternehmen entgegen.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 17.

<sup>39</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 17.

<sup>40</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 17.

<sup>41</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (1996), S. 27 f.

### 3 IT-BRANCHE

Das folgende Kapitel in dieser Arbeit beschäftigt sich genauer mit der speziell gewählten IT-Branche. Es wird davon ausgegangen, dass diese dynamische Branche besonderes Augenmerk in Bezug auf Management und Entwicklung verdient, da die Schnelllebigkeit und die stetigen Weiterentwicklungen auch für branchenfremde Personen zu beobachten sind.

Laut namhaften online Plattformen, verfügte Österreich im Jahr 2016 über einen 6,7 Milliarden Euro schweren IT-Markt, welcher laut der Analytenfirma PAC ein 3,3 prozentiges Wachstum pro Jahr aufweist. Mit diesen quantitativen Größen lässt sich die Informations- und Kommunikationstechnologie als starker Wachstumstreiber der österreichischen Wirtschaft erkennen. Gegenüber diesem enormen wirtschaftlichen Potenzial steht eine schwerwiegende Problematik, die allen IT-Unternehmen bekannt ist. Diese Problematik stellt sich als erheblicher Fachkräftemangel in dieser Branche dar. Aktuell wird davon ausgegangen, dass etwa 3000 Fachleute in Österreich fehlen, um die Stellenanzeigen der Unternehmen bedienen zu können.<sup>42</sup>

Das erwähnte Wachstum der IT-Branche und der damit einhergehende Fachkräftemangel gehen auf eine florierende IT-Unternehmenslandschaft in Österreich zurück. Namhafte Unternehmen im Halbleiter-, Automotive- und Automatisierungssektor zählen zu den größeren Unternehmensbeispielen. Ebenso wird das Wachstum durch die österreichische Politik mittels Förderprojekten oder andersartigen Subventionen unterstützt. Um diesen Herausforderungen und Aufgaben als Unternehmen gewachsen zu sein, gilt es sinnvolle arbeitspolitische Maßnahmen zu setzen und qualifizierte Experten an Unternehmen zu binden.<sup>43</sup>

In Österreich existierten im Jahr 2015 18.500 IT-KMU, die einen jährlichen Umsatzerlös von 12 Milliarden Euro erwirtschafteten. Wird daraus der prozentuelle Anteil von IT-KMU errechnet, so hat der IT-Sektor knapp über 5% Unternehmensanteil am gesamten KMU-Anteil in Österreich. Dieser errechnete Faktor weist ein beständiges Wachstum auf.<sup>44</sup>

Diese Daten heben die Bedeutung dieser Branche für den Wirtschaftsstandort Österreich hervor und vermitteln eine Vorstellung über die Wirtschaftskraft und das Potenzial dieses Sektors.

#### 3.1 Abgrenzung der IT-Branche

Die Abkürzung IT steht grundsätzlich für Informationstechnologie, welche ehemals für EDV oder elektronische Datenverarbeitung im weiteren Sinne stand. Im aktuellen Sinne umfasst IT jede maschinelle Erzeugung, Speicherung, Auswertung, Verarbeitung und Verbreitung von Daten als Informationen in sämtlichen Bereichen.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Futurezone (Hrsg.) (2018), Onlinequelle [13.05.2018].

<sup>43</sup> Vgl. Frost (2017), Onlinequelle [13.05.2018].

<sup>44</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [12.06.2018].

<sup>45</sup> Vgl. Braun (2011), Onlinequelle [13.05.2018].

In der heutigen Zeit ist IT unzertrennlich mit elektronischer Datenverarbeitung, Sicherheit, Administration und der dazugehörigen Technik verknüpft. Der wirtschaftliche IT-Sektor lässt sich in vier Sparten gliedern:<sup>46</sup>

1. Business-IT
2. Industrie-IT
3. Kommunikations-IT
4. Unterhaltungs-IT

Dabei umfasst die Business-IT die Informationsverarbeitung in Bereichen wie Handel, Versicherungswesen, Bankensektor und der Börse. Die Industrie-IT sorgt für die Verknüpfung von Maschinen und organisatorischen Produktionsschritten. So können sich automatisierte Roboter um ganze Produktionsabläufe selbstständig kümmern. Weiters geht es bei der Kommunikations-IT um den Einsatz von Telekommunikationsanlagen in der Informationstechnologie selbst. Der vierte Aufzählungspunkt, die Unterhaltungs-IT, lässt eine Nutzung von IT im Rahmen von Videospiele und Multimedia zu.<sup>47</sup> Die Breite des IT-Begriffs ist auf Basis dieser vier unterschiedlichen Anwendungsbereiche gut erkennbar.

Die Abgrenzung scheint auf den ersten Blick eher schwierig, wird beispielsweise ein Unternehmen betrachtet, welches automatisierte Lagereinrichtungen entwickelt, produziert und vertreibt, gehört dieses nicht direkt zur IT-Branche, sondern fällt, wie ursprünglich eingegliedert, in die metallverarbeitende Industrie nach der ÖNACE 2008 Klassifikation.<sup>48</sup> Die Eingliederung erfolgt nach der Kerntätigkeit eines Unternehmens, demnach lässt sich festhalten, dass anhand des gewählten Beispiels das Unternehmen im Kerngeschäft Metalle ver- und bearbeitet. Die Weiterentwicklung der Technologien und des Unternehmens selbst hatte zur Folge, dass das Unternehmen für die Automatisierung ihrer Anlagen IT-Kompetenzen erwerben und in ihre Geschäftsprozesse eingliedern musste um im Wettbewerb bestehen zu können.

Wird die offizielle ÖNACE 2008 Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten verfolgt, so gliedert sich die IT-Branche in unterschiedliche Teilbereiche, welche beim Software-Verlag startet und das Hosting von Webportalen miteinschließt.<sup>49</sup> In dieser Masterarbeit wird auf die Branche der Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie eingegangen.

### **3.2 Aktuelle Herausforderungen der IT-Branche**

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den gegenwärtigen Herausforderungen und Hindernissen der IT-Branche. Der bereits erwähnte Fachkräftemangel und die dadurch notwendige Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen, sowie die generelle hohe Dynamik dieser Branche wird nachfolgend erläutert.

---

<sup>46</sup> Vgl. Weis (2014), Onlinequelle [12.06.2018].

<sup>47</sup> Vgl. Weis (2014), Onlinequelle [12.06.2018].

<sup>48</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [13.05.2018].

<sup>49</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2017), Onlinequelle [13.05.2018].

### 3.2.1 Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel beschreibt eine zahlenmäßige Knappheit an Arbeitskräften, mit den benötigten Fähigkeiten, am Arbeitsmarkt. Aus dieser Knappheit der personellen Ressourcen folgt, dass die offenen Stellen auf dem Arbeitsmarkt nicht angemessen besetzt werden können.<sup>50</sup>

Der IT-Fachkräftemangel ist allen österreichischen IT-Unternehmen bekannt und stellt diese im aktuellen Wirtschaftsjahr vor weitere Herausforderungen. Viele Unternehmen anderer Branchen sind auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer IT angewiesen, um im Markt Schritt halten zu können. Ein aktuell erschwerender Faktor am europäischen Markt tritt mit dem Inkrafttreten der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung ein. Einhergehend mit dieser Grundverordnung sind alle Unternehmen verpflichtet, personenbezogene Daten mittels einer sicheren IT-Infrastruktur bestmöglich zu schützen. Daraus resultiert, dass die erhöhte Nachfrage nach IT-Experten weiterhin ansteigen wird. Dieser Umstand stellt eine Gefahr für den Wirtschafts- und Wissensstandort Österreich dar. Allerdings lässt sich festhalten, dass IT-Fachkräfte nicht nur in Österreich fehlen, sondern in ganz Europa. Die gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen liegen somit im reaktionären und antizipativen Entgegenwirken dieser aktuellen Situation.<sup>51</sup>

Parallel zum anhaltenden Trend der Höherqualifizierung, welcher durch den technologischen Fortschritt getrieben wird, deutet eine aktuelle Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft auf den Fachkräftemangel, speziell im MINT-Berufsfeld, hin. Diese Studie geht davon aus, dass Personen mit Ausbildungen in Bereichen wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) in Zukunft ausgezeichnete Jobaussichten haben werden. Derzeit benötigt der Arbeitsmarkt verstärkt Fachkräfte aus diesen Bereichen, jedoch fällt das Angebot geringer aus als die Nachfrage. Daraus ergibt sich der erwähnte Fachkräftemangel. In der österreichischen Marktwirtschaft berichten derzeit zwei Drittel der Unternehmen von teilweise beträchtlichen Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden. Je höher das gewünschte Qualifikationsniveau ist, desto eher werden Rekrutierungsschwierigkeiten erwähnt. Das Hauptproblemfeld dabei ist auf die unzureichenden Kompetenzen seitens der Bewerber zurückzuführen.<sup>52</sup> Somit spielen der Mangel von geeigneten Mitarbeitern sowie die Ausbildungsschwerpunkte eine große Rolle, wenn es um den herrschenden Fachkräftemangel geht.

Adäquate Fachkenntnisse werden am häufigsten vermisst, gefolgt von formalen Qualifikationen und Soft Skills. Tendenziell ist es meist so, dass sowohl die Kompetenzen nicht ausreichend sind, als auch die Betriebe zu wenige Bewerber haben.<sup>53</sup> Als Lösungsansatz, für zukünftige positive Entwicklungen der IT-Fachkräfteverfügbarkeit, wäre eine sofortige IT-Offensive im Rahmen der Aus- und Weiterbildung sinnvoll. Des Weiteren sollte IT-Knowhow in allen Schulstufen fest verankert werden um Nachwuchs zu fördern und Interessen zu bilden. Nicht nur die generellen Programmierfähigkeiten, sondern logisches und algorithmisches Denken wird von IT-Fachkräften gefordert. Die Stärkung der Ausbildung im akademischen

---

<sup>50</sup> Vgl. Onpulsion (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [15.05.2018].

<sup>51</sup> Vgl. Puauschitz (2018), Onlinequelle [15.05.2018].

<sup>52</sup> Vgl. Michlits (2017), Onlinequelle [12.06.2018].

<sup>53</sup> Vgl. Pammer (2017), Onlinequelle [12.06.2018].

und nicht-akademischen Bereich sollte behandelt werden und somit eine langfristige Sicherstellung personeller IT-Ressourcen ermöglicht werden.<sup>54</sup> Eine EU-weite Initiative zielt darauf ab, Menschen beim Zugang zu einer passenden Ausbildung oder fortführenden Kompetenzerwerb zu unterstützen. Diese „New Skills“ Initiative soll Praxis und Bildungsinstitutionen für Informationsaustausch und Vernetzung verbinden.<sup>55</sup> Maßnahmen, wie die verstärkte Verankerung der technischen Kompetenzen in der Ausbildung oder die „New Skills“ Initiative sollen den zukünftigen Arbeitsmarkt stärken und für ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage sorgen.

Aufgrund der enormen Aktualität dieser Thematik stehen viele situationsverbessernde Möglichkeiten und Lösungen in Diskussion von Wirtschaft und Politik. Unternehmen versuchen damit einhergehend ihre Fachkräfte, mit unterschiedlichen Ansätzen, langfristig an ihre Betriebe zu binden.

### **3.2.2 Dynamik der Branche**

Die maßgeblichen Merkmale der IT-Branche seit ihrer Entwicklung sind Wachstum und Dynamik. Weltweit wird von einer jährlichen 6%igen Steigerung der Nachfrage von Angeboten aus Informations- und Kommunikationstechnik ausgegangen. Eine weitere wichtige Größe veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung, welche besagt, dass 80% der Innovationen aktuell IT getrieben sind. Stark vertretene Wirtschaftssektoren sind hierbei Automobil, Medizintechnik und Logistik. Die Entwicklungsgeschwindigkeit von IT-Neuerungen scheint rasend, dabei nehmen Software-Anwendungen im Vergleich zu Hardwarekomponenten eine dominierende Rolle ein.<sup>56</sup>

Die hohe Dynamik der IT-Branche beruht auf einer langen Entwicklungszeit und relativ kurzen Vermarktungszyklen von technologischen Neuerungen. Diese Innovationsdynamik im Vergleich zu anderen Branchen fällt signifikant höher aus. Weitere Einflussfaktoren auf die Dynamik werden nachfolgend aufgelistet und erläutert:<sup>57</sup>

- Hohe Fluktuationsraten
- Niedrige Markteintrittsbarrieren
- Mangelnde Markttransparenz
- Ausländische Dominanz

Eine hohe Fluktuationsrate bezieht sich, unter dem Aspekt der Branchendynamik, auf viele Markteintritte bzw. Marktaustritte der Anbieterseite. Es herrschen niedrige Markteintrittsbarrieren aufgrund von geringen Kapitalressourcen im Rahmen von Software-Entwicklungstätigkeiten. Zudem sehen sich Unternehmen an dieser Stelle mit mangelnder Markttransparenz konfrontiert. Diese mangelhafte Transparenz wird durch eine Vielzahl von Produkten und Anbietern verstärkt und stellt für Unternehmen eine beinahe unüberwindbare Hürde im Wettbewerb dar. Eine weitere entscheidende Einflussgröße lässt sich durch die

---

<sup>54</sup> Vgl. Puaschitz (2018), Onlinequelle [15.05.2018].

<sup>55</sup> Vgl. Michlits (2017), Onlinequelle [12.06.2018].

<sup>56</sup> Vgl. Herzwurm/Pietsch (2009), S. 1 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Herzwurm/Pietsch (2009), S. 1 ff.

vorhandene und wachsende ausländische Dominanz im globalen Wettbewerb erkennen. Preiswertere Standardsoftware aus dem amerikanischen Sektor gilt es mittels individualisierter Branchensoftware im europäischen IT-Sektor entgegenzuwirken.<sup>58</sup>

Diesen Einflussgrößen müssen Unternehmen in der IT-Branche gewachsen sein um am volatilen IT-Markt bestehen zu können.

### **3.3 Bedeutung der IT-Branche für Österreich**

Eine aktuelle Studie des Verbandes Österreichischer Software Industrie und der UBIT-Fachgruppe der Wirtschaftskammer, beschreibt die wachsende Rolle der IT- und Softwarebranche in der österreichischen Wirtschaft. Als erfreuliches Ergebnis lässt sich der gestiegene positive Effekt der Branche erwähnen.<sup>59</sup> Dieser Abschnitt geht nun näher auf diese Studie ein und beschreibt die zu erwartenden Folgeerscheinungen im Rahmen des Innovationspotenziales.

Anhand dieser Studie ist eingangs zu erwähnen, dass der IT-Sektor bereits 486.000 Arbeitsplätze und jährlich eine 16 Milliarden Euro hohe Wertschöpfung in Österreich generiert. Neben diesen beeindruckenden quantitativen Größen ist der Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Berufsleben, den Alltag und die Wirtschaftsleistung öffentlich bemerkbar geworden. Um das Potenzial der IT-Branche zu veranschaulichen, lässt sich der durchschnittliche Multiplikatoreffekt der Software- und IT-Industrie betrachten. Dieser Effekt beschreibt die Auswirkung eines Euro Wertschöpfung im IT-Sektor auf die gesamte Wertschöpfung eines Landes. Laut dem Studienergebnis liegt der aktuelle Multiplikatoreffekt, der Software- und IT-Branche bei rund 1:2,35 für die gesamte Wertschöpfung. Wird ein Vergleich der Multiplikatoreffekte mit anderen wichtigen Branchen der österreichischen Wirtschaft aufgestellt, so erreicht der IT-Sektor eine Platzierung vor Branchen, wie Bankenwesen, Energie, Bildung, Bauwirtschaft oder Tourismus. Wichtig bei dieser Betrachtung ist, dass diese Größen eher theoretischer Natur sind und daher nicht absolut gesehen werden sollten. Dennoch wird damit die Bedeutung der Branche in der erwähnten Studie unterstrichen.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Herzwurm/Pietsch (2009), S. 1 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Felser (2016), Onlinequelle [16.05.2018].

<sup>60</sup> Vgl. Felser (2016), Onlinequelle [16.05.2018].

## 4 UNTERNEHMENSKULTUR

Nach der Auffassung von Edgar H. Schein weist das Kulturkonzept eine lange und bewegte Vergangenheit auf. Der Begriff „kultiviert“ geht von einer bestimmten Perfektion oder Erfahrung aus, da dieses Adjektiv verwendet worden ist, um entwickelte Rituale einer Gesellschaft zu beschreiben. Der Kulturaspekt in Organisationen gewinnt verstärkt Beachtung und Interesse von Wissenschaftlern, da häufig auf die „richtige Art von Kultur“ in der Literatur eingegangen wird. Dieses Verständnis impliziert, dass eine gewisse Kulturqualität im Sinne von effektiver Organisation eines Unternehmens herrscht und diese auch Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann.<sup>61</sup>

In den letzten zwanzig Jahren entwickelte sich ein breites Interesse, da der Bereich der Wirtschaftswissenschaften erkannte, dass der Faktor Unternehmenskultur einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leisten kann.<sup>62</sup> Diese Erkenntnis beruht auf bestimmten Faktoren, welche eine positive Korrelation zwischen kulturellen Dimensionen einer Organisation und der Wirtschaftsleistung aufweist. Die Erfassung dieses Zusammenhangs stellt eine große Herausforderung dar, da die Einschätzung und die reine Existenz einer Unternehmenskultur nicht ausreichen, um eine Kultur zu beschreiben. Eine Kultur hängt ebenso stark von der Umwelt ab, in der sie existiert.<sup>63</sup>

Strategie und Kultur gehören zu den relevantesten Stellgrößen in Unternehmen. Eine Strategie diktiert den Rahmen bei der Umsetzung von Unternehmenszielen und schafft Klarheit in Entscheidungsprozessen. Eine Kultur unterstützt diese Unternehmensziele, indem sie Werte und Grundüberzeugungen der Organisation verankert. Dieser Kulturaspekt lässt sich jedoch nicht einfach erfassen oder beschreiben. Die Existenz von unausgesprochenen Verhaltensweisen, Denkansätzen und sozialen Mustern in Unternehmen erklärt diese Schwierigkeit. Aus diesem Grund wird die Kultur eines Unternehmens vom Management oft vernachlässigt, da der Fokus auf strategische Pläne und deren Umsetzung gelegt wird. Eine gewichtige Problematik resultiert aus dieser Nichtbeachtung, da die Unternehmenskultur einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt, wenn es darum geht, Strategien erfolgreich umzusetzen.<sup>64</sup>

### 4.1 Begriffsdefinition

Für die Begrifflichkeit von Unternehmenskultur finden sich in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen. Zu erwähnen sind:<sup>65</sup>

- Organisationskultur
- Firmenkultur
- Corporate Culture

---

<sup>61</sup> Vgl. Schein (2010), S. 13.

<sup>62</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 194.

<sup>63</sup> Vgl. Schein (2010), S. 13 f.

<sup>64</sup> Vgl. Groysberg/Lee/Price/Cheng (2018), S. 21 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 194.

Dennoch beschreibt die Gesamtheit dieser Bezeichnungen, die im Zeitverlauf bewusst oder unbewusst entstandenen Wertvorstellungen, Verhaltensregelungen, Überzeugungen und Einstellungen der Unternehmensmitglieder. Die Unternehmenskultur umschreibt ein kollektives Phänomen, welches Entscheidungen, Handlungen und Verhalten von Mitarbeitern prägt und nach außen die Form von Interaktionen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt beeinflusst. Die Kultur trägt zur Sinnstiftung auf individueller Basis bei und lenkt die gemeinschaftliche Gestaltungskraft auf die vorhandenen Unternehmensziele.<sup>66</sup>

### 4.2 Funktionen

Da Unternehmen konkrete wirtschaftliche Ziele verfolgen und diese innerhalb ihres definierten StrategiehORIZONTES erreichen möchten, weist die Unternehmenskultur drei impulsgebende Funktionen auf:<sup>67</sup>

1. Koordinationsfunktion
2. Integrationsfunktion
3. Motivationsfunktion

Im Rahmen der Koordinationsfunktion von Unternehmenskultur, erhält die betriebliche Kultur die Aufgabe, die Abstimmung von Einzelaktivitäten hinsichtlich des Unternehmensgesamtziels zu übernehmen. Die Interessen der einzelnen Mitarbeiter zu bündeln und diese in Richtung der zu nutzenden Ressourcen zu lenken, um das strategische Ziel einer Organisation zu erreichen, liegt dieser Funktion zu Grunde.<sup>68</sup> Detailliert beschrieben, geht diese Funktion auf die Arbeitsteilung in Betrieben ein, woraus sich automatisch ein hoher Koordinationsbedarf ergibt. Die Unternehmenskultur übernimmt teilweise unbewusst die Abstimmung der Einzeltätigkeiten und kann somit die allgemeine Unternehmensorganisation entlasten.<sup>69</sup>

Die zweite Funktion, die in einer Art Symbiose mit der Koordinationsfunktion liegt, ist die Integrationsfunktion. Hierbei erfüllt die betriebliche Kultur eine integrative Aufgabe, sie vereint alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die sich gesamt einer Organisation zugehörig fühlen und ermöglicht und sichert eine einheitliche Aufgabenerfüllung. Das Selbstverständnis eines Unternehmens wird durch die Kultur zu einem geschlossenen Ganzen und überträgt sich auf alle Mitglieder.<sup>70</sup>

Als dritte Aufgabe einer Unternehmenskultur lässt sich die Motivationsfunktion näher erläutern. Diese geht davon aus, dass als Ergebnis einer starken Unternehmenskultur ein positives Zugehörigkeitsgefühl bei den Mitarbeitern herrscht. Dieses Gefühl trägt zu einer motivierenden Wirkung und Sinnstiftung für die einzelnen Unternehmensmitglieder bei und wird als ausgeprägter Einflussfaktor der Unternehmenskultur

---

<sup>66</sup> Vgl. Vahs (2012), S. 128 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 194.

<sup>67</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 202.

<sup>68</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 202.

<sup>69</sup> Vgl. IBIM (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>70</sup> Vgl. IBIM (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [19.05.2018].

betrachtet.<sup>71</sup> Die Effektivitätsmessung einer Unternehmenskultur wird sich daran messen lassen müssen, inwieweit sie diese drei Aufgaben erfüllt.

Des Weiteren können verinnerlichte Kulturen in ihren Wirkungen auch negative Auswirkungen aufweisen. Daher wird nachfolgend auf die positiven und die negativen Wirkungen näher eingegangen. Wie erwähnt, lassen sich die positiven Funktionalitäten einer Unternehmenskultur in den drei beschriebenen Grundfunktionen einer betrieblichen Kultur wiederfinden. Ein Zugehörigkeitsgefühl, welches die Leistungsbeiträge der Belegschaft auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet, stellt hierbei nur einen Teilaspekt dar. Die Loyalität wird gefördert, Kommunikation erleichtert, sowie Entscheidungsfindung und -umsetzung angetrieben.<sup>72</sup>

Als erhebliche Dysfunktionalitäten äußern sich starke Kulturen in einer internen Abschottung, organisationaler Trägheit oder einer kollektiven Abwehrhaltung. Diese negativen Auswirkungen werden häufig nicht rechtzeitig erkannt oder bewusst übersehen. Ein Unternehmen, welches diese Dysfunktionalitäten aufweist, bleibt auf seinen traditionellen Erfolgsmustern fixiert und beeinträchtigt somit wichtige Handlungsflexibilitäten, welche für den Unternehmensbestand relevant wären.<sup>73</sup>

Folgende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Wirkungen der Unternehmenskultur:

<b>Positive Auswirkungen</b>	<b>Negative Auswirkungen</b>
Koordinationswirkung	Tendenz zur Abschottung
Hohe Motivation und Loyalität	Kollektive Abwehrhaltung
Effiziente Kommunikation	Mangel an Flexibilität
Rasche Entscheidungsfindung	Trägheit

Tab. 2: Auswirkungen einer Unternehmenskultur, Quelle: Vahs (2012), S. 144 (leicht modifiziert).

Grundsätzlich bietet die Unternehmenskultur eine potenzielle Einflussquelle auf die Leistungsstärke einer Organisation, da sie auf Einstellungen und Verhaltensmuster der Belegschaft zugreift. Allerdings dürfen negative Anzeichen einer Unternehmenskultur nicht vernachlässigt werden, da eine Bereinigung solcher Dysfunktionalitäten nur schwer behebbar ist.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. IBIM (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>72</sup> Vgl. Vahs (2012), S. 143 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 203-204.

<sup>73</sup> Vgl. Vahs (2012), S. 144., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 203-204.

<sup>74</sup> Vgl. Vahs (2012), S. 144., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 203-204.

### 4.3 Träger von Unternehmenskultur

Als personelle Kulturträger in Unternehmen lassen sich offensichtlich alle internen Anspruchsgruppen in einem Betrieb identifizieren. Diese lassen sich wie folgt aufzählen:<sup>75</sup>

- Geschäftsführung
- Führungskräfte
- Mitarbeiter
- Interne Organe (Betriebsrat, Personalwesen, Marketing, usw.)

Als wichtigste Einflussgruppe auf die Unternehmenskultur wird die Rolle der Unternehmensführung angesehen. Sie treten als Entscheidungsorgan auf und tragen ebenso eine wichtige Rolle bei Kulturveränderungen. Hier gilt es die Unterscheidung von extern berufenen Topmanagern und intern großgewordenen Topmanagern zu bewahren. Das Vorgehen von Topmanagern zeichnet oft ein Bild des Regelbrechens, welches von intern aufgestiegenen Topmanagern immer in Kenntnis der vorhandenen Unternehmenskultur vollzogen wird. Ihre Vorbildfunktion und ihr Verständnis für den gelebten Kulturaspekt muss dem Topmanagement eines Unternehmens im Idealfall stets bewusst sein und für ihre strategischen Entscheidungen herangezogen werden.<sup>76</sup>

Neben diesen eindeutigen Trägern von Unternehmenskultur existiert ein weiterer Kulturträger, es sind die erzählten Geschichten, die Kulturen näher beschreiben. Dieser Aspekt befasst sich mit Anekdoten, Witzen, Geschehnissen und Legenden, die als Form der Kommunikation vorhanden sind. Diese Geschichten ermöglichen es, die kulturellen Regelungen in einer Organisation sichtbar zu machen.<sup>77</sup> Wer demnach die Kultur eines Unternehmens erfassen und beschreiben möchte, muss auf die Geschichten achten, die in einem Unternehmen erzählt werden.

Zusammenfassend, sind alle Anspruchsgruppen, im Besonderen das obere Management, sowie erfahrbare Geschichten und Erzählungen in einem Unternehmen wichtige Stellgrößen, die eine Kultur sichtbar machen und ebenso eine Veränderung ermöglichen können.

### 4.4 Bestehende Modelle zur Beschreibung von Unternehmenskultur

Dieser Abschnitt geht auf die in der Literatur vorhandenen Unternehmenskulturmodelle, die zur Erfassung und Beschreibung einer Unternehmenskultur herangezogen werden können, näher ein. Es soll ein fundierter Einblick über die bestehenden Modelle vermittelt werden, daher werden die literarisch relevantesten Modelle vorgestellt und kurz beschrieben.

Wie eingangs erwähnt, stellt sich die Schwierigkeit dieser Modelle in der rein beschreibenden Funktion einer Unternehmenskultur dar. Jedoch sind alle existierenden Modelle wichtig, um die unterschiedlichen Herangehensweisen an den Kulturaspekt zu veranschaulichen und besser verstehen zu können. Der

---

<sup>75</sup> Vgl. Karteikarte (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>76</sup> Vgl. Grubendorfer (2016), S. 89-91.

<sup>77</sup> Vgl. Grubendorfer (2016), S. 80.

geschaffene Überblick soll zudem die Bedeutung der einzelnen Modelle unterstreichen und deren Parameter sichtbar machen.

#### 4.4.1 Übersicht bestehender Modelle

Aufgrund der enormen Bedeutung seiner Arbeiten soll zunächst eine bestimmte Person in dieser Masterarbeit Erwähnung finden, der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler Edgar H. Schein. Er gilt als Wegbereiter des Forschungsfeldes der Organisationskultur und viele weitere Modelle beruhen auf seinen getroffenen Grundannahmen. Die nachfolgenden Modellbeschreibungen sind aus Gründen der leichteren Lesbarkeit und der optimierten Überblicksschaffung in tabellarischer Form dargestellt.<sup>78</sup>

Begründer	Modell	Modellaussage	Veränderungsansatz
<b>Edgar H. Schein</b>	<b>3-Ebenen-Modell</b>	Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen sind die wesentlichen Elemente, die eine Unternehmenskultur ausmachen.	Wichtigster Ansatzpunkt für Kulturänderungen ist die zweite Ebene und die daraus abgeleiteten Verhaltensstandards.
<b>Mary Jo Hatch</b>	<b>4-Ebenen-Modell</b>	Stellt eine Weiterentwicklung von Schein dar, die eine vierte Ebene der Symbole miteinschließt. Fokus liegt auf der Dynamik zwischen den Ebenen untereinander.	Impulse für Veränderungen sollten dort gesetzt werden, wo sie für jedes Unternehmensmitglied sichtbar sind. Änderungen bezogen auf Symbole und Rituale sind die bedeutendsten Anpassungsansätze in diesem Kontext.
<b>Geert Hofstede</b>	<b>Zwiebelmodell</b>	Kulturbegriff wird als Zwiebel dargestellt, welcher Kultur in vier Schichten unterteilt, die als Praktiken zusammengefasst werden können.	Veränderungsansatz geht von einer kollektiven Konditionierung aller Unternehmensmitglieder aus, welche als soziales System niemals stillsteht.

---

<sup>78</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<b>Edward T. Hall</b>	<b>Eisbergmodell</b>	Unternehmenskultur wird in sichtbare und nicht-sichtbare Elemente unterteilt, wobei die nicht-sichtbaren den größten Teil ausmachen und dadurch verdeckte Strukturen hervorhebt.	Ein Kulturveränderungsprojekt kann nur gelingen, wenn die nicht-sichtbaren Elemente in das Sichtfeld gerückt werden.
<b>Tom Peters &amp; Robert Waterman</b>	<b>7-S-Modell</b>	Erfasst das ganze Unternehmen, klassifiziert in harte und weiche Teile, die wiederum herangezogen werden können um eine Organisation zu beeinflussen.	Stellt eine ganzheitliche Betrachtung der sieben Elemente als Voraussetzung für eine Kulturveränderung in den Mittelpunkt. Wäre dies nicht gegeben, würden Veränderungsprozesse scheitern.
<b>John P. Kotter &amp; James L. Heskett</b>	<b>Zwei-Stufen-Modell</b>	Geht davon aus, dass eine Unternehmenskultur aus zwei Elementen (Verhaltensnormen und geteilten Werten) besteht.	Kulturveränderungen sind nur über die Änderung von Verhaltensnormen initiiert- und steuerbar. Die geteilten Werte sind nur sehr schwer anpassbar.

Tab. 3: Überblick vorhandener Unternehmenskultur-Modelle, Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.4.1.1 Kurzbeschreibung

Die Reihenfolge der Kurzbeschreibung richtet sich nach der Reihenfolge der Übersichtstabelle im vorherigen Kapitelabschnitt.

Das 3-Ebenen-Modell nach Schein stellt drei Elemente der Unternehmenskultur in den Fokus. Dazu zählen die sichtbaren Artefakte, die nur teilweise sichtbaren Werte und Normen einer Organisation und die unbewussten Grundannahmen. Werden diese drei Teile einer Organisationskultur definiert, handelt es bei Artefakten um sichtbare Symbole und Verhaltensmuster. Werte und Normen hingegen stellen teils unbewusste Elemente einer Kultur dar, welche sich auf die Verhaltensstandards der Mitarbeiter beziehen. Als dritter und abstrakter Teil einer Unternehmenskultur gelten die unsichtbaren Grundannahmen des Schein'schen 3-Ebenen-Modells, welche als eine Art Weltanschauung im Unternehmen zu verstehen sind. Veränderungsprojekte im Rahmen dieses Modells sollten über die Neueinführung von Verhaltensstandards initiiert werden. Weiters ist die Kraft starker Symbole für die Belegschaft hervorzuheben, denn Mitarbeiter, welche sich mit Symbolen identifizieren, werden ihr Engagement an die Unternehmenskultur anpassen.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

Als bedeutende Erweiterung gilt das 4-Ebenen-Modell von Mary Jo Hatch. Dieses Modell richtet den Fokus auf die kulturelle Dynamik, welches aus dem 3-Ebenen-Modell resultiert. Im Mittelpunkt ihrer Betrachtung stehen die Prozesse zwischen den einzelnen Kulturelementen, dafür erweitert sie das Modell um eine vierte Symbolebene. Symbole, so die Annahme, tragen zur Stabilisierung der Wertevorstellungen bei und übertragen kulturelle Merkmale in sichtbare Symbole. Der empfohlene Veränderungsansatz hierbei beruht ebenfalls auf der Sichtbarkeit der Veränderungen.<sup>80</sup>

Geert Hofstede versteht Kultur als sozialisierte Einstellung einer Person, daher betrachtet er die Unternehmenskultur als kollektive Sozialisation, welche sich von anderen unterscheidet. Als Fundament dieser Auffassung definiert Hofstede seinen Kulturbegriff als Zusammenfassung von Werten, Ritualen, Helden und Symbolen, welche er unter dem Terminus Praktiken vereint. Besonders interessant können sogenannte Helden in Unternehmen wirken, sie sind Personen, die aufgrund bestimmter Fähigkeiten Andere überragen. Meist werden diese Personen von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geschätzt und anerkannt. Ihr Potenzial in ihrer Wirkungskraft bei Kulturveränderungen ist besonders zu betonen.<sup>81</sup>

Eines der bekanntesten Unternehmenskultur-Modelle ist das Eisberg-Modell von Hall. Ursprünglich geht die Modellentwicklung auf den Psychologen Sigmund Freud zurück, es wurde allerdings in den unterschiedlichsten Disziplinen benutzt und bewies seine Gültigkeit besonders in den wirtschaftswissenschaftlichen Analysen von Unternehmenskultur. Im Fokus befinden sich ebenso sichtbar und unsichtbare Elemente, welche durch dieses Modell erfasst werden. Sichtbare Teile sind allgemeine Ziele, Regeln oder Organisationsformen. Dem gegenüber und in einem höheren Maße vorhanden sind die unsichtbaren Aspekte einer Unternehmenskultur zu erwähnen. Aufgrund ihrer Relevanz wären Folgende aufzuzählen:<sup>82</sup>

- Motive und Emotionen
- Bedürfnisse und Beziehungen
- Einstellungen und Vertrauen

Als Empfehlung für Veränderungsprojekte gilt ebenso die Offenlegung der unsichtbaren Elemente einer Organisationskultur.<sup>83</sup>

Etwas anders stellt sich die Herangehensweise von Peters und Waterman in Bezug auf die Erfassungs- und Beschreibungsmöglichkeiten einer Unternehmenskultur dar. Denn in den erwähnten Modellen bisher ging es allein um die Beschreibung der Unternehmenskultur, wohingegen dieses Modell eine Darstellung des gesamten Unternehmens vollzieht. Die Grundstruktur teilt sich in harte und weiche Faktoren einer Organisationskultur. Festzuhalten ist, dass sich nur die weichen Faktoren eignen einen Kulturveränderungsanstoß zu geben.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>81</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>82</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>83</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>84</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

Folgende Tabelle stellte diese Faktoren gegenüber:<sup>85</sup>

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
Strategie	Geteilte Werte
Struktur	Fähigkeiten
Systeme	Mitarbeiter
	Stil

Tab. 4: Übersicht harte und weiche Faktoren einer Unternehmenskultur, Quelle: Eigene Darstellung.

Das letzte beschreibende Kulturmodell beruht auf dem Verständnis von John P. Kotter und James L. Heskett. Ihr Modell leitet sich aus einer 1992 erschienen Studie ab, welche den Einfluss einer Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg untersuchte. Die Grundstruktur ihres zweistufigen Modelles gliedert sich in Verhaltensnormen und geteilte Werte. Erneut ist die Sichtbarkeit als Einflussfaktor auf die Kultur besonders hervorzuheben.<sup>86</sup>

Die durchgeführte Modellaufzählung und Beschreibung samt ihrer Schlüsselmerkmale ermöglicht die weitere Bearbeitung dieser vorhandenen Modelle. Um die Übersicht zu vervollständigen wird im Querschnitt der Modelle nun auf die Identifikation von gemeinsamen Modellkriterien näher eingegangen.

#### 4.4.1.2 Identifikation von gemeinsamen Merkmalen

Die intensive Betrachtung der vorhandenen Beschreibungsmodelle von Unternehmenskultur ermöglicht nun gemeinsame Modellkriterien zu identifizieren.

Als wichtigste und gemeinsame Modellkriterien lassen sich folgende Aspekte einer Unternehmenskultur ableiten:

- Symbole
- Rituale
- Verhaltensstandards
- Werte

Im Folgenden wird nun auf die identifizierten Schlüsselmerkmale und ihre Bedeutung für Unternehmenskultur eingegangen.

Wird die Symbolik in Unternehmen näher betrachtet, so lassen sich Symbole mit bestimmten und erfahrbaren Bildern, Objekten, Wörtern oder Gesten konkret erfassen. Doch ist die korrekte Bedeutung dahinter meist nur Unternehmensmitgliedern klar. Symbole haben somit eine starke Wirkung auf alle Unternehmensmitglieder und sind in allen hierarchischen Ebenen erfahrbar.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>86</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>87</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

Als weiteres bedeutendes Kriterium lassen sich gelebte Rituale in einer Organisation erwähnen. Im Rahmen der Unternehmenskulturbeschreibung werden Rituale als gemeinsame Aktivitäten der Organisationsmitglieder verstanden. Dazu zählen sowohl Managementmeetings um Bilanzkennzahlen des letzten Geschäftsjahres zu kommunizieren als auch offizielle Betriebsfeierlichkeiten. All diese Riten stärken das Zugehörigkeitsgefühl und fördern soziale Beziehungen der Unternehmensbelegschaft. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl in der Belegschaft führt wiederum zu einer erhöhten Bereitschaft zur Leistungserbringung unter den Mitarbeitern.<sup>88</sup>

Die existierenden Verhaltensstandards in einem Unternehmen resultieren aus den Grundannahmen, also den Werten und Normen in einer Organisation. Diese Standards schließen Verhaltensregeln, Verbote und Gebote mit ein, welche von allen Mitgliedern einer Unternehmung bewusst akzeptiert jedoch unbewusst praktiziert werden.<sup>89</sup>

Einen besonderen Stellenwert, aufgrund ihrer Wertigkeit, haben die Werte einer Unternehmung inne. In den meisten Kulturmodellen wird ihnen eine zentrale Rolle zugesprochen. Unternehmerische Werte haben einerseits einen starken Einfluss und andererseits stellen sie auch die unsicherste Größe einer Unternehmenskultur dar. Die Erfassung der vorhandenen Werte ist eine große Herausforderung, da sich ihre Wirkung unbewusst vollzieht.<sup>90</sup>

Die näher erläuterten Modellgrößen finden sich in den bestehenden Modellen wieder und bilden daher die wichtigsten Modellkriterien ab.

### **4.4.2 Erkenntnisse**

Die Betrachtung des Kulturaspektes in Unternehmen und die Analyse der bestehenden Modelle samt ihren einzelnen Elementen lässt folgende Erkenntnisgewinnung zu:

Erstens lassen sich in jedem Modell Interdependenzen unter den von den Verfassern definierten Teilelementen erkennen. Somit ist eine isolierte Betrachtung der Kulturelemente nicht möglich. Beispielsweise haben Werte und Normen einen offensichtlichen Einfluss auf die gelebten Verhaltensstandards einer Unternehmenskultur und stehen im ständigen Austausch untereinander. Die Erfassung der einzelnen Parameter mag möglich erscheinen jedoch ist das Zusammenspiel mit den anderen Parametern wichtig für eine authentische Organisationskultur.

Zweitens bildet der Parameter Sichtbarkeit für alle Unternehmensmitglieder die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsansätze. Alle behandelten Unternehmenskulturmodelle beziehen sich auf dieses Attribut und betonen die Relevanz, sollten Veränderungsprojekte initiiert werden wollen. Kulturänderungsprojekte bedürfen der Partizipation aller Mitglieder einer Organisation, daher ist die Erfahrbarkeit eine unabdingbare Voraussetzung für diesen Prozess. Bezugnehmend auf die erwähnte Wichtigkeit der Sichtbarkeit, muss eine Unternehmenskulturerfassung stets auch verdeckte und unbewusste Elemente miteinschließen um ein authentisches Kulturbild zu erhalten.

---

<sup>88</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>89</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

<sup>90</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [20.05.2018].

Abschließend ist aufzuzeigen, dass sich die ausgeführten Modelle nur zu einer anfänglichen Identifikation von Schlüsselmerkmalen einer Unternehmenskultur eignen. Es empfiehlt sich, die geeignetsten und auf den Einzelfall zutreffendsten Kulturelemente aller bestehenden Kulturmodelle auszuwählen, um eine Unternehmenskulturbeschreibung umzusetzen.

### 4.5 Kulturwandel

Die vorangegangenen Abschnitte haben bereits aufgezeigt, wie sehr die Unternehmenskultur das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen kann. Aktuell herrscht die Anschauung, dass kultureller Wandel sich als mühevoller und langwieriger Prozess darstellt. Vorrangig wird der Kulturwandel als nicht lohnendes Vorhaben verstanden, da in vielen Unternehmen die Überzeugung herrscht, dass sich Prozessänderungen im Zeitverlauf auf die Kultur übertragen. Nur wenige Organisationen nutzen das Konzept der Kultur als gezielte Methode, um ihre Effizienzen zu steigern und andere Verbesserungspotenziale zu nutzen.<sup>91</sup>

Vorsicht sollte bei dieser Gestaltungsillusion dennoch geboten sein, da Unternehmenskulturen nicht per Anordnung des Managements gesteuert oder verändert werden können. Es besteht allerdings die Möglichkeit eine Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen, dies wird mit Veränderungen bezogen auf die programmatische Ausrichtung des Betriebes, die Kommunikationswege oder direkt auf personeller Ebene vollzogen. Jede dieser angesprochenen Anpassungsmöglichkeiten, hat eine Auswirkung auf die Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird.<sup>92</sup>

Soll ein Kulturwandel durchgesetzt werden und somit das Verhalten der Belegschaft verändert werden, gilt es die vorhandenen Rahmenbedingungen anzupassen. Durch diese Anpassung der Rahmenbedingungen und der Identifikation des richtigen Hebels, kann das Verhalten der Mitarbeiter neu justiert werden. Der wohl gewichtigste Einflussfaktor ist die Gesamtunternehmensstrategie, diese ist jedoch nicht kurzfristig anpassbar und nur schwer für operative Ebenen zu fassen. Daher wurden weitere relevante Einflussgrößen identifiziert, die rasche Auswirkungen auf das Verhalten der Belegschaften aufweisen. Diese werden nachfolgend aufgelistet:<sup>93</sup>

- Ablaufprozesse
- Systeme
- Strukturen
- Ressourcen
- Aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Bereichsziele

---

<sup>91</sup> Vgl. Harvard Business Manager (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>92</sup> Vgl. Grubendorfer (2016), S. 72-89.

<sup>93</sup> Vgl. Grolman (o. J.), Onlinequelle [19.05.2018].

Diese Punkte verdeutlichen die Bedeutung der operativen Wirkungsmacht in Organisationen. Änderungen in Ablaufprozessen oder Zielvereinbarungen für Teams und Abteilungen können eine Kulturveränderung initiieren.<sup>94</sup>

Die Frage, wie ein Kulturwandel im Unternehmen durchgeführt wird, beantwortet der nachfolgende Absatz. Die Strukturierung des Ablaufprozesses sollte folgende sechs Schritte beinhalten:<sup>95</sup>

1. Analyse der vorhandenen Unternehmenskultur
2. Definition eines Soll-Zustandes bezogen auf die Unternehmenskultur
3. Veränderungszielformulierungen
4. Veränderungsstrategie entwickeln
5. Veränderungsabfolge gestalten
6. Prozess aktiv weiterverfolgen

Als wesentlichster Aspekt dieser Abfolge gilt die Definition der gewünschten Unternehmenskultur. Weiters haben die formulierten und messbaren Ziele einen hohen Stellenwert im Kulturwandel. Die definierte strategische Umsetzung sowie die Veränderungsabfolge stellen Schlüsseletappen im Gesamtprozess dar.<sup>96</sup>

Der erwähnten stufenweisen Abfolge des Kulturwandels aus theoretischer Sicht, stehen eine Reihe von typischen Praxisfehlern gegenüber. Die Unterschätzung der individuellen Beharrungstendenzen, die Prozessbeendigung nach dem ersten Erfolg und die vorschnelle Zielfestlegung des Managements sind aufgrund ihrer Prägnanz im Praxisumfeld näher zu erläutern. Die Unterschätzung der individuellen Beharrungstendenzen beschreibt das Phänomen, dass der Mensch generell skeptisch gegenüber Veränderungen eingestellt ist. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter beratungsresistent erscheinen und daher Wandel generell skeptisch und abwehrend gegenüberstehen. Als Lösungsansatz wird die generelle Gültigkeit der neuen Muster für alle Mitarbeiter hervorgehoben und für das Nichteinhalten sollten sichtbare Zeichen gesetzt werden. Ein weiterer üblicher Irrtum herrscht über die notwendige Beharrlichkeit. Menschen neigen dazu, nach ersten sichtbaren Erfolgen ihre Aufmerksamkeit auf andere Themen zu lenken und damit den gestarteten Prozess des Kulturwandels zunichtezumachen. Hier empfiehlt es sich, die ersten Erfolge sehr wohl sichtbar zu machen, jedoch dürfen die nachfolgenden Ziele nicht unberücksichtigt bleiben. Abschließend gilt es den Praxisfehler der voreiligen Zielfestlegung des Managements näher zu betrachten. Hierbei ist festzuhalten, dass das Management aufgrund von falscher Prioritätensetzung ungenaue Zielangaben im Rahmen des Kulturwandels macht und daher eine korrekte Zielverfolgung erschwert wird. Daher muss bei der Zielformulierung am Beginn des Kulturwandels stets der Unternehmenserfolg und der Nutzen für die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Grolman (o. J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>95</sup> Vgl. Grolman (o. J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>96</sup> Vgl. Grolman (o. J.), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>97</sup> Vgl. Grolman (o. J.), Onlinequelle [19.05.2018].

Der Kulturwandel erscheint auf den ersten Blick ein komplexes Gebilde zu sein, jedoch ist es möglich, unter der Berücksichtigung von relevanten Einflussfaktoren, die richtigen Stellschrauben zu identifizieren und einen Kulturwandel erfolgreich umzusetzen.

### 4.6 Bedeutung für den Unternehmenserfolg

Der heutige Unternehmenserfolg misst sich nicht nur an neuen Produkt-Markt-Konzepten, kostengünstigen Produktionsprozessen oder schlanken Organisationsformen, vielmehr spielen interne Arbeits- und Sozialbeziehungen eine wichtige Rolle. Die innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation haben einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Organisation als Ganzes und das innere Gefüge stellen wichtige Größen in Bezug auf die organisationale Aufgabenerfüllung dar. Unternehmen sind auf motivierte und loyale Mitarbeiter angewiesen, diese sollten sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und die Wertschöpfungsprozesse erfolgreich begleiten.<sup>98</sup>

Trotz eines aktuellen Forschungsbooms in Bezug auf den Einfluss von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg, existieren noch keine theoretischen Modelle zur Erfassung dieses Einflusses. Jedoch lassen sich maßgebliche Größen festhalten, die einen positiven Einfluss bewirken. So wirkt sich die Kenntnis der strategischen Richtung positiv auf die Mitarbeitermotivation aus. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, welche die Vision ihrer Organisation kennen und verstehen, zu höheren Leistungen bereit sind und diese auch erbringen möchten. Diese Kenntniserlangung seitens der Belegschaft bedarf Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeiter um das Leitbild des Unternehmens zu verstehen und zu antizipieren.<sup>99</sup>

Wie bereits erläutert, zählen Führungskräfte im oberen und mittleren Management zu den relevantesten Einflussgruppen. Diese Wichtigkeit soll erneut hervorgehoben werden. Die erwähnten Führungskräfte einer wirtschaftlichen Organisation müssen im Alltag die Werte vorleben und somit in alle Ebenen eines Unternehmens vermitteln. Es ist nicht ausreichend ein imposantes Mission-Statement auf der Unternehmens-Homepage zu veröffentlichen, eine Unternehmenskultur muss authentisch und verbindlich gelebt werden. Der hohe Stellenwert der Unternehmenskultur spiegelt sich in der steigenden Wichtigkeit bei der Suche und Bindung nach neuen Fachkräften. Gegenwärtig zählt die wahrgenommene Kultur eines Unternehmens zu den wichtigsten Kriterien die Arbeitnehmer bei der Auswahl ihres zukünftigen Arbeitgebers berücksichtigen. Somit kann festgehalten werden, dass die Unternehmenskultur ebenso ein Wettbewerbsfaktor in Bezug auf die Attraktivierung von künftigen Arbeitnehmern ist. Daher wird die Unternehmenskultur verstärkt als strategischer Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg in Betracht gezogen.<sup>100</sup>

Der tatsächliche Einfluss einer Unternehmenskultur auf den Erfolg wird in der Theorie unter anderem damit begründet, dass eine Kultur nicht auf Papier steht, sondern vielmehr in den Mitarbeitern und Führungskräften lebt und daher nicht kopierbar ist. Aus diesem Grund hat eine gesunde und starke Unternehmenskultur das Potenzial zum Wettbewerbsfaktor bzw. zur Kernkompetenz eines Unternehmens

---

<sup>98</sup> Vgl. Mohr (1977), S. 108 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 205.

<sup>99</sup> Vgl. Schönborn/Peetz (2004), Onlinequelle [19.05.2018].

<sup>100</sup> Vgl. Schönborn (2011), Onlinequelle [20.05.2018].

zu wachsen. Die renommierten Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett, welche das Zwei-Stufen-Modell entwickelten, untersuchten und verglichen erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Unternehmen über einen Zeitraum von elf Jahren. Die Resultate ihrer Analyse untermauerten zwei Unternehmenskategorien mit jeweils unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen. Der Unternehmenstyp A legte, auf Basis seiner vorhandenen Unternehmenskultur, großen Wert auf Kunden-, Mitarbeiter und Shareholderorientierung. Dieser Typ verfügte weiters über ein außerordentliches Maß an Anpassungsfähigkeit und entsprechendem Führungsverhalten. Der resultierende Typ B verfügte zwar über solide Marktpositionen jedoch wurden Kunden und Mitarbeiter vernachlässigt sowie notwendige Veränderungsansätze wurden intern und extern übersehen. Diese Mischung an negativen kulturellen Eigenschaften hatten einen erheblichen negativen Einfluss über den Untersuchungszeitraum. Im Vergleich konnten Unternehmen von Typ A ihren Erfolg bezogen auf ihren Umsatz, die Mitarbeiteranzahl sowie das Reineinkommen steigern.<sup>101</sup>

Abschließend lässt sich hervorheben, dass der Einfluss von Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens von der Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräften mit den Unternehmenszielen einhergeht. Diese gilt es verständlich und kontinuierlich zu kommunizieren und im Unternehmensalltag zu verankern.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 13ff.

<sup>102</sup> Vgl. Schönborn/Peetz (2004), Onlinequelle [19.05.2018].

## 5 INNOVATIONSORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR

Dieses Kapitel der vorliegenden Masterarbeit beschäftigt sich im Besonderen mit einer erfolgsversprechenden Ausprägung einer Unternehmenskultur. Eine innovationsorientierte Kultur oder Innovationskultur in Unternehmen legt den Fokus auf das Entstehen von neuen Ideen und stellt ein förderliches Umfeld dafür zur Verfügung.<sup>103</sup>

Betriebliche Neuerungen in Unternehmen, wie beispielsweise ein neues Produkt oder eine neuartige Dienstleistung werden an der Umsetzung scheitern, sollte eine unzuträgliche Unternehmenskultur herrschen. Wohingegen eine innovationsförderliche Kultur einen erfolgreichen Bearbeitungs- und Innovationsprozess ermöglicht und zum Identifizieren weiterer Neuerungen beitragen kann.<sup>104</sup>

Die Bedeutungsmacht von innovationsorientierter Unternehmenskultur ist beim Management noch nicht vollständig angekommen, daher sind viele Innovationsprojekte zum Scheitern verurteilt. In der Literatur lassen sich folgende organisationale Tatsachen finden, welche zu einem Misserfolg beitragen können:<sup>105</sup>

- Tagesgeschäft hat Priorität
- Mangelnde organisationale Kooperation
- Trägheit von Prozessen und Entscheidungen

Diese Gegebenheiten resultieren aus einer Vielzahl von nichtbeachteten Themen in einem Innovationsprozess. Innovationen und andere betriebliche Veränderungsprozesse nähren sich aus einer positiven, innovationsfördernden Kultur einer Organisation und stellen das Fundament des Innovationserfolges dar.<sup>106</sup>

Nicht immer werden Innovationen von findigen Tüftlern erdacht, sondern meist werden heutzutage neue Ideen von ganzen Expertenteams hervorgebracht. Dieser Umstand betont wiederum die Relevanz einer Unternehmenskultur, die Innovationen überhaupt erst ermöglicht und den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen gewährt, welche zur Umsetzung des Innovationsprozesses notwendig sind.<sup>107</sup>

Nachfolgende Abschnitte erläutern die besonderen Merkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur und folgern daraus Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen. Abschließend wird auf konkrete Etablierungsmöglichkeiten eingegangen und darauf wie umgesetzte Maßnahmen messbar gemacht werden können um die Anpassung der Unternehmenskultur greifbar zu machen.

---

<sup>103</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

<sup>104</sup> Vgl. Tagwerker-Sturm (2017), Onlinequelle [28.05.2018].

<sup>105</sup> Vgl. Tagwerker-Sturm (2017), Onlinequelle [28.05.2018].

<sup>106</sup> Vgl. Tagwerker-Sturm (2017), Onlinequelle [28.05.2018].

<sup>107</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 43, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 208.

## 5.1 Merkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur

Allgemeine positive Kulturmerkmale wie Vertrauen, Kooperation und Verbindlichkeit bei der Betrachtung von innovationsorientierter Unternehmenskultur gelten als selbstverständliche Voraussetzungen. Das Vertrauen der Unternehmensführung in ihre Belegschaft gilt als Basisbestandteil für die Entwicklung von neuen Ideen. In enger Verbindung mit einer ausgeprägten Vertrauensbasis steht die interne Kooperation, diese steht im wechselseitigen Austausch mit dem Vertrauen der Akteure. Verbindlichkeit als eine ergänzende Voraussetzung für eine funktionierende Innovationskultur sichert den Kooperationspartnern Vertrauen, indem sie Inhalte vertraglich fixiert.<sup>108</sup>

Nachfolgend werden Indikatoren für die Existenz einer innovationsfördernden Unternehmenskultur näher betrachtet. Diese spezifischen Merkmale können als Ansatzpunkte für Unternehmen herangezogen werden, die ein ähnliches innovationsförderndes Klima in ihrem Betrieb etablieren möchten.

Allgemein und als fundamentales Merkmal muss das Unternehmen Themen wie Kreativität und Innovation einen hohen Stellenwert in seinem Wertesystem zukommen lassen. Unternehmensleitsätze können diesen Stellenwert betonen und für Mitglieder der Organisation sichtbar machen. Weiters spielt Sicherheit und Vertrauen zwischen den Akteuren eines Unternehmens eine große Rolle, da verunsicherte Mitarbeiter eher zu Widerständen neigen und Neuerungen oder Veränderungen damit ablehnend gegenüberstehen. Diese Ablehnung wiederum führt zu einer negativen Innovationsbereitschaft der Belegschaft einer Organisation. Um dieser Abwehrhaltung entgegen zu steuern gilt es, Innovationen und neuen Ideen sichtbar im Unternehmen zu platzieren, indem Sicherheit für Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt wird. In diesem Sinne geht es bei dem Aspekt der Sicherheit, nicht um die physische Sicherheit am Arbeitsplatz, sondern darum den Mitarbeitern zu vermitteln, dass diese bei betrieblichen Neuerungen nicht um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen. Bezugnehmend darauf wäre beispielsweise eine Prozessinnovation denkbar, welche eine oder mehrere Stellen im Unternehmen überflüssig machen könnte. Ist diese Verunsicherung bei der Belegschaft beseitigt, werden die Widerstände abgebaut und die Innovationsbereitschaft wird erhöht. Dieser Aspekt des Vertrauens und der Sicherheit kann mit einem simplen Instrument unterstützt werden, daher wird erneut auf die Unternehmenskulturerklärung von Hofstede eingegangen. Geert Hofstede hat in seinem Modell der Unternehmenskultur bereits Helden und ihre Mythen, sowie ihre positiven Auswirkungen auf die Belegschaft erwähnt. Verfügt eine Organisation über derartige Legenden, so wäre deren Innovationsleistung besonders hervorzuheben, da diese Helden ein innovationsförderliches Mind-Set auf die gesamte Mitarbeiterschaft übertragen können.<sup>109</sup>

Neben betrieblichen Helden ist zusätzlich eine andere Gruppe von Vorbildern, für die kulturelle Verankerung von Innovationsbereitschaft, notwendig. Auf die Relevanz einer einheitlichen und authentischen Unternehmensführung wird im nachfolgenden Absatz eingegangen.<sup>110</sup>

Jede Kulturentwicklung benötigt Idole, daher scheint es schlüssig, dass wirksame Führungskonzepte zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur einen wichtigen Beitrag leisten. Ein partizipatives

---

<sup>108</sup> Vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger (2013), S. 157 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 208 f.

<sup>109</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 211 f.

<sup>110</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 211 f.

Managementkonzept, sowie kooperative Arbeitsformen schaffen die strukturellen Prämissen für eine innovative Arbeitsweise. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den hierarchischen Ebenen kann durch Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsfindungen oder mittels Freiraumschaffung für selbstständiges Arbeiten gesichert werden. In diesem Zusammenhang spielt der Faktor Information ebenso eine relevante Rolle, denn eine umfassende Informationsverteilung in der Organisation fördert wiederum das Vertrauensverhältnis und ermöglicht den Mitarbeitern auf dieser Basis zu agieren.<sup>111</sup>

Die Thematik der Informationsverfügbarkeit und Informationsteilung, sowie die zielgerichtete Kommunikation, stellt in Betrieben mit einer innovationsfördernden Unternehmenskultur einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Es wird als unzureichend betrachtet Information nur bereitzustellen, die Verteilung muss vielmehr von den Führungskräften initiiert werden. Innovative Unternehmen fördern daher den gezielten Austausch von Informationen über unternehmensinterne Grenzen hinweg. Dabei hat die zielgerichtete Kommunikation einen erheblichen Einfluss auf die korrekte Verteilung dieser Informationen. Mitarbeiter erwarten heutzutage eine intensive und ergebnisorientierte Kommunikation seitens des Managements. Zu erwähnen ist, dass eine hohe Kommunikationsdichte bei Unternehmen mit einer innovationsorientierten Kultur herrscht und beobachtbar ist. Dabei spielen informelle Kommunikationssysteme eine zentrale Rolle. Somit ist die Rolle der Informationsteilung und der aktiven Kommunikation, sowohl in formaler als auch in informaler Weise, von enormer Bedeutung für die Kulturverankerung.<sup>112</sup>

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Aspekten, weisen innovationsorientierte Unternehmen einen weiteren wesentlichen Vorteil auf. Sie erkennen hochqualifizierte und gut informierte Mitarbeiter als wertvollen Produktionsfaktor an und investieren entsprechend in die Aus- bzw. Weiterbildung ihrer Humanressourcen. Im Rahmen der kooperativen Arbeits- und Führungskonzepte werden hierbei Mitarbeiter nicht als reiner Kostenfaktor gesehen, sondern vielmehr als wichtigstes Gut verstanden, den Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>113</sup>

Ein weiteres wesentliches Erfolgsmerkmal sind unternehmerische Freiräume und eine gewisse Fehlertoleranz bei Innovationsprojekten. Die vorweg genommene Thematik der Helden und Legenden in diesem Zusammenhang, kann dieses Erfolgsmerkmal unterstützen. So werden unternehmensinterne Innovationshelden mit gezielt geschaffenen Freiräumen gefördert, wobei sie sich zugleich einer gewissen Toleranz gegenüber Misserfolgen versichert sein können. Sollen derartige Prozesse erfolgen, so muss die Organisation eine hohe und ausgeprägte Vertrauenskultur aufweisen, welche in einem innovationsfördernden Umfeld stattfindet.<sup>114</sup>

Werden diese Merkmale von einem höheren Abstraktionsniveau betrachtet, so stellt sich die Sichtweise ein, dass diese bisher erläuterten Themenbereiche miteinander eng verwoben sind und sich gegenseitig bedingen. So spielt das erwähnte Merkmal der Investitionsbereitschaft in die Aus- bzw. Weiterbildung der

---

<sup>111</sup> Vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger (2013), S. 161 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 213.

<sup>112</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 215.

<sup>113</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 214.

<sup>114</sup> Vgl. Albach (1991), S. 47, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 216 f.

Belegschaft zusätzlich in die Stärkung der Vertrauensbasis zwischen den Akteuren mit ein. Weiters kann beispielsweise eine zielgerichtete Kommunikation der Kundenwünsche an relevante Stellen, Mitarbeiter zu neuen Ideen und deren Umsetzungen ermutigen, denn durch diese Sinnstiftung werden Mitarbeiter verstärkt zu außerordentlichem Engagement ermutigt.

Abschließend und um die Relevanz der erwähnten Merkmale zu verdeutlichen, werden die Kennzeichen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur übersichtlich dargestellt:<sup>115</sup>

<b>Merkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur</b>
Hoher Stellenwert von Kreativität und Innovation im Unternehmensleitbild
Sicherheit und Vertrauen unter den Unternehmensmitgliedern
Partizipative Arbeits- und Führungskonzepte
Effiziente Informationsverteilung
Wertschätzung
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter
Unternehmerische Freiräume und Fehlertoleranz

Tab. 5: Merkmale einer Innovationskultur, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 218 (leicht modifiziert).

Bisher wurden in diesem Kapitelabschnitt auf die innovationsförderlichen Aspekte einer Unternehmenskultur eingegangen, daher soll an dieser Stelle abschließend ebenso auf die innovationsfeindlichen Charakteristiken eingegangen werden.

Zu den innovationshemmenden Merkmalen einer Unternehmenskultur zählen folgende Punkte:<sup>116</sup>

- Subkulturen einer Organisationskultur
- Risikoscheues Verhalten
- Hierarchie- und Revierdenken

Als auffälligstes Merkmal einer innovationsfeindlichen Kultur gilt das Vorhandensein von sogenannten Subkulturen. Darunter ist die starke Orientierung an einzelnen Abteilungs- oder Bereichszielen zu verstehen, wobei diese Bereichsziele keinesfalls mit den höher angesiedelten Unternehmenszielen im Einklang stehen. Diese Subkulturen hemmen die Kommunikation in einer Organisation faktisch und bremsen somit eine partnerschaftliche Zusammenarbeit darüber hinaus. Neuen Ideen aus anderen Abteilungen wird abwehrend gegenübergestellt und diese haben somit keine Chance, in einem derartig gelagerten Unternehmensumfeld umgesetzt zu werden. Dieses risikoscheue Verhalten unterdrückt

---

<sup>115</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 218.

<sup>116</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 210 f.

mögliche Innovationen bereits beim Aufkeimen und bietet Chancen für Verbesserungen keine nähere Betrachtung.<sup>117</sup>

Darüber hinaus ist ein ausgeprägtes Hierarchiedenken als innovationsfeindlich zu bewerten, da es keine Freiräume für innovative Tätigkeiten von Mitarbeitern ermöglicht. Entscheidungsspielräume sind beschränkt und fehlendes Vertrauen an der Tagesordnung. In Unternehmen mit dieser starken hierarchischen Prägung finden Neuerungen weder moralische noch finanzielle Unterstützung vom Management.<sup>118</sup>

Schließlich ist festzuhalten, dass nicht nur das Fehlen von innovationsfeindlichen Kulturmerkmalen eine innovationsförderliche Unternehmenskultur ausmacht, vielmehr liegt der Erfolg einer Innovationskultur in der täglichen Bearbeitung der genannten fördernden Charakteristiken. Im nachfolgenden Absatz werden, auf Basis der erläuterten Merkmale, literarisch wichtige Gestaltungsmöglichkeiten bearbeitet.

## 5.2 Gestaltung von innovationsorientierter Unternehmenskultur

In Kapitel 4.5 wurde bereits auf die Thematik des Kulturwandels eingegangen. Es wurden Aspekte des Wandels erläutert, sowie eine theoretische Herangehensweise betrachtet. In diesem Abschnitt geht es darum, Gestaltungsmöglichkeiten zu finden und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen.

Eingangs erneut zu unterstreichen ist die Tatsache, dass sich eine Unternehmenskultur nicht mit rationalen Planungsansätzen anpassen lässt, wogegen eine zielgerichtete Pflege und Beeinflussung möglich sind. Weiters wird der Veränderungsprozess einen längeren Zeitraum benötigen, da sich angepasste Werte und andere Kulturmerkmale erst in der Belegschaft internalisieren müssen. Die Sichtweise auf Unternehmenskulturen sollte jene sein, welche eine Kultur als organisches und veränderliches System aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen ansieht.<sup>119</sup>

Neben dieser erwähnten Betrachtungsweise müssen Führungskräfte eine der wesentlichsten Rollen spielen, da sie authentische Werte und Muster vorleben und kommunizieren müssen, um eine breite Beteiligung der Belegschaft zu erreichen.<sup>120</sup> Daraus abgeleitet ist die wichtigste Handlungsmaxime, das Vorleben der neuen oder veränderten Grundannahmen des Führungspersonals. Daher erfordert die seriöse Gestaltung von innovationsorientierter Unternehmenskultur, stets die Verankerung der vorweg erläuterten positiven Merkmale einer innovationsförderlichen Betriebskultur.

Grundsätzlich gliedert sich die Strukturierung eines Kulturwandels in sechs theoretische Schritte, welche nacheinander zur Abfolge gebracht werden sollen. Dieser konstruierte Ansatz wird in der Praxis nur schwer umsetzbar sein, da sie zu starr formuliert ist. Als strategische Herangehensweise wird in der Betriebswirtschaft nicht selten eine Ist-Analyse empfohlen. In diesem Kontext geht es darum, die Ist-Kultur möglichst umfangreich zu erfassen und zu beschreiben.<sup>121</sup> Die aussagekräftigste Methode für diese

---

<sup>117</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 210.

<sup>118</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 45 f., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 210.

<sup>119</sup> Vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger (2013), S. 161, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 219 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 220.

<sup>121</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 221.

Bestandsaufnahme ist, laut Fachliteratur, die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Das Resultat einer solchen Befragung kann eine Art Kulturspiegel sein, welche Auskünfte über gelebte Führungskompetenzen, Arbeitsbedingungen oder Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen erteilt.<sup>122</sup> Weitere Instrumente zur Erfassung der Ist-Kultur sind Mitarbeitergespräche, Workshops zum Thema Unternehmenskultur oder die Bildung von Arbeitsgruppen, die sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens auseinandersetzen und die Ergebnisse an die Unternehmensführung weiterleiten.<sup>123</sup>

Darüber hinaus wäre es wichtig eine Art Soll-Zustand der Unternehmenskultur zu beschreiben und diese in angepasste Unternehmensgrundsätze und Ziele umzuwandeln. In diesem Prozess gilt die Unternehmensführung als Hauptinitiator des Kulturwandels. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor hierbei stellt die Dialogbereitschaft des Managements dar, da diese die Glaubwürdigkeit unter den Kulturträgern fördert und somit hemmende Blockaden lösen kann.<sup>124</sup>

Sind die beiden Hauptbestandteile für eine kulturelle Organisationsanpassung erfasst, sind darauffolgend die konkreten Veränderungsmaßnahmen festzulegen und zu kommunizieren. Maßnahmen, wie die kontinuierliche Übersetzung der definierten Werte in den Unternehmensalltag, sowie ein erfahrbares und einheitliches Führungskonzept sind die wichtigsten Treiber für eine Kulturanpassung in diesem Sinne. Diese erläuterten Schritte, sowie der Förderung von innovativen Ideen samt ihren Erfindern, sollten bereichs- und hierarchieübergreifend umgesetzt werden.<sup>125</sup>

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass sich eine Kulturveränderung nicht durch eine bloße Anordnung des Managements ansteuern lässt. Daher erscheint, der in der Literatur empfohlene Schritt, der stetigen Überprüfung und Weiterentwicklung logisch. Der gezielte und initiale Anstoß einer kulturellen Veränderung muss von der Führungsebene ausgehen, auf die Belegschaft authentisch übertragen werden und die Überprüfung beständig abgehalten werden. Wobei der Aspekt der Überprüfung und der nachfolgende Schritt der Weiterentwicklung dauerhaft von der Führungsebene ausgehen sollte, um eine gesunde Kulturentwicklung zu ermöglichen.<sup>126</sup>

Der anschließende Kapitelabschnitt beschäftigt sich nach den erwähnten Gestaltungselementen mit Umsetzungsoptionen in der Organisation und deren Erfolgsmessung im Nachhinein.

### **5.3 Praktische Umsetzungskonzepte**

Sind die Ausgangselemente, wie die Erfassung der Ist-Kultur und die Erarbeitung der Soll-Kultur geschaffen, kann ein Kulturwandel mit unterschiedlichen Ansatzpunkten verfolgt werden. Die konstruierte Ziel-Innovationskultur beschreibt beispielsweise das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern im Umgang mit Innovationen und benötigt daher ein klares Management-Commitment.

---

<sup>122</sup> Vgl. Bromann/Piwinger (1992), S41 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 222.

<sup>123</sup> Vgl. Wever (1992), S. 127 f., zitiert nach: zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 222.

<sup>124</sup> Vgl. Wever (1992), S. 133, zitiert nach: zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 223.

<sup>125</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 221 ff.

<sup>126</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 224.

Grundsätzlich bedürfen Werteanpassungen und deren Möglichkeiten einer Steigerung der Innovationsleistungen keinen hohen Ressourcenaufwand im finanziellen Sinn. Sie erfordern lediglich, dafür ohne Kompromisse, ein authentisch ausgerichtetes Management, welches die Ausrichtung der Belegschaft beeinflussen kann. Ist diese entscheidende Voraussetzung vorhanden, können weitere konkrete Maßnahmen in Betracht gezogen werden und deren Realisierung geplant werden.<sup>127</sup>

Die in der Literatur erwähnten Elemente zur konkreten Etablierung oder Stärkung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur wurden bereits erläutert. Daher gehen die folgenden Absätze auf explizite Konzepte aus der Unternehmensberatungspraxis ein und beschreiben diese näher. Im weiteren Verlauf wird auf folgende Konzepte eingegangen:<sup>128</sup>

- Informationskampagnen
- Workshops
- Crashkurs „Innovation“
- Pitching Contests
- Arbeitszeit für Innovation

Die facheinschlägige Generalempfehlung setzt als ersten wichtigen Schritt die Einbindung der Mitarbeiter aller Funktionen und Hierarchieebenen voraus. Dieser Vorgang kann mittels organisationsinterner Informationskampagnen seitens der Unternehmensführung erfolgen, um auf diese Weise die gewünschten Werte und Normen zu kommunizieren. Die Wirkung derartiger Informationsmaßnahmen beruht auf der authentischen Wertevermittlung und der Vorbildwirkung des Managements. Eine solche Informationsstrategie schärft die Aufmerksamkeit seitens der Belegschaft. Dieser Beachtung sollte in Workshops zu Innovationen Folge geleistet werden um somit den Fokus der gesamten Organisation zentriert auszurichten. Mittels erwähnter Workshops innerhalb der gesamten Unternehmung kann die erste Einbindung der Mitarbeiter und die Beantwortung relevanter Fragestellungen für die jeweilige Organisation erfolgen. Diese Maßnahme wird von den Führungskräften initiiert und involviert die gesamte Belegschaft um folgende Fragen zu erarbeiten:<sup>129</sup>

- Was bedeutet Innovation für die jeweilige Branche oder den jeweiligen Bereich?
- Welche Rolle soll im Innovationsgeschehen eingenommen werden?
- Was kann der Einzelne zum Innovationserfolg des Unternehmens beitragen?

Als optimales Resultat entsprechender Workshops, werden Rollenbilder und Aktionspläne beschrieben, sowie eine kollektive Werte- und Normenbasis erarbeitet.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>128</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>129</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>130</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

Die Praxisvielfalt erfordert häufig besondere Einführungsveranstaltungen in Bezug auf das Thema Innovationen in Unternehmen, da aufgrund der Branchenvielfalt kein allgemein vorhandenes Verständnis für Innovation herrscht. In sogenannten Crashkursen für Innovationen sollen die Inhalte an die Bedürfnisse der Mitarbeiter, beispielsweise hat ein Produktionsmitarbeiter andere Informationsbedürfnisse als ein Leiter der Marketingabteilung, angepasst werden. Diese Einführungskurse können Themen wie Innovationsdefinitionen, Innovationsprozesse und Kreativitätstechniken behandeln und für die entsprechende Belegschaftsgruppe aufbereitet werden. Die Praxis empfiehlt derartig gelagerte Workshops, um in zwei oder drei Stunden eine möglichst breite Mitarbeiterschaft anzusprechen und zu erreichen.<sup>131</sup>

Die Wichtigkeit von Kreativitätstechniken und deren Einsatz im Zuge des Innovationsprozesses wurde bereits kurz im vorangegangenen Absatz erwähnt. Ist eine Sensibilisierung und die direkte Einbindung der Mitarbeiter erfolgt, so besteht die Praxisempfehlung darin, bereichsübergreifende Teams an Innovationsfragen und neuen Ideen oder Lösungen für den Kunden arbeiten zu lassen. Kreativitätsworkshops sollten moderiert werden und spannende Themen enthalten. Mittels eingangs vorgestellter Kreativitätstechniken kann durch diese unternehmensinternen Veranstaltungen ein enormer Treiber für Innovationen entstehen. Abschließend weist die Praxis auf eine Weiterbehandlung der erarbeiteten Lösungen hin, da sonst die Mitarbeiterbegeisterung rasch verschwinden kann.<sup>132</sup>

Ist ein Basisverständnis geschaffen und sind die Mitarbeiter fähig eigenständig über Innovationen in ihren Bereichen nachzudenken, so kann ein gewisser Wettbewerbsfaktor Anreize für besondere Innovationsleistungen schaffen. Daher verweist die Beratungsbranche entsprechend auf sogenannte innerbetriebliche Pitching-Contests oder Innovation Awards. Bei Pitching-Contests werden entwickelte Ideen einerseits vor dem Management präsentiert, andererseits kann die gesamte Organisation die Qualität beurteilen und somit für eine weitere Bearbeitung der hervorgebrachten Themen Sorge tragen. Im Zuge von Innovation Awards werden die besten Innovationsideen oder Innovationsteams prämiert und erhalten dadurch enorme öffentliche Anerkennung. Sei es nun ein interner Ideen-Pitching-Contest oder ein öffentlicher Innovation Award, der Mobilisierungseffekt unter den Mitarbeitern erweist sich als sehr hoch und führt auf diese Weise zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung und Leistung.<sup>133</sup>

Die Beratungspraxis verweist unter anderem auf bereitgestellte Arbeitszeiten für Innovationen und weitere ähnliche Freiräume für Unternehmensmitglieder, welche die Mitarbeiter zur freien Verfügung nutzen können um an individuellen Innovationsprojekten arbeiten zu können. Die daraus erarbeiteten Konzepte und Ideen für Innovationen können danach in den erwähnten Pitching-Contests präsentiert und evaluiert werden.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>132</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>133</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

<sup>134</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

Die erläuterten Umsetzungskonzepte aus der Praxis, um eine Innovationsbegeisterung in Unternehmen zu schaffen, scheinen trivial. Erwähnte Vorgehen und Maßnahmen in einem Betrieb, wie beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung oder die Auswertung erarbeiteter Ideen, werden in der folgenden Abbildung dargestellt. Diese Illustration soll dem Leser dazu dienen, Maßnahmen in Praxisbezug zu setzen und gegebenenfalls anzupassen und konkret einzusetzen.

Die abgeleitete Vorgehensempfehlung beruht auf Aussagen der deutsch-österreichischen Unternehmensberatung LEAD Innovation Management:<sup>135</sup>

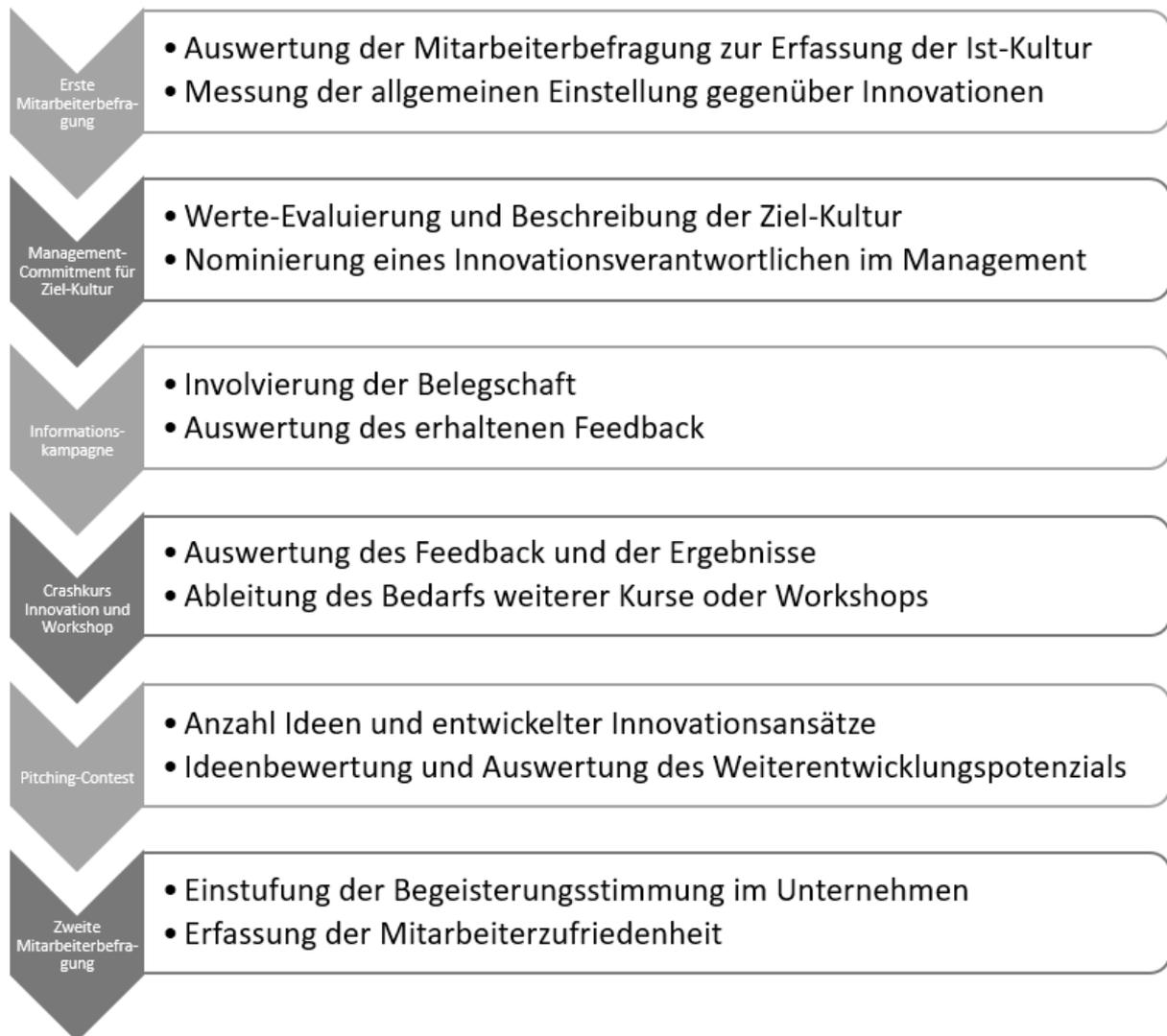


Abb. 4: Checkliste für Umsetzungskonzepte, Quelle: Eigene Darstellung.

Die abgeleiteten Quantifizierungsmöglichkeiten der dargestellten Checkliste sind als Startpunkte für eine Messung zu verstehen. Die Erfolgsermittlung der erwähnten Umsetzungskonzepte beinhaltet einerseits generelle Ideenbewertungen und andererseits die Erfassung der Mitarbeiterstimmung in Organisationen.

---

<sup>135</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

Die empfohlenen Mitarbeiterbefragungen stellen einen zentralen Aspekt der Umsetzungskonzepte, da sie die Ausgangssituation für eventuelle Managementansätze bilden. Die Unternehmensführung wird auf Basis der Auswertungen dieser Befragung Werte und Verhaltensstandards ableiten und diese mittels authentischen Management-Commitment verankern. Darüber hinaus wird die Mitarbeiterschaft durch eine umfassende und klare Informationskampagne involviert. Neben dieser aktiven Informationsverteilung ist es notwendig, ein grundsätzliches und allgemein bekanntes Verständnis für Innovationen zu schaffen. Dieses Vorhaben kann durch Workshops oder sogenannte Crashkurse zu dieser Thematik umgesetzt werden. Sind diese Grundelemente im Unternehmen platziert und haben Mitarbeiter darüber hinaus die Möglichkeit eigenständig ihre gewonnene Begeisterung in Innovationsprojekte einfließen zu lassen, so können diese Ideen in Pitching-Contests präsentiert werden. Der gewonnene Pool an Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten ermöglicht dem Management strategische Ziele in operative Aufgaben umzuwandeln, um Innovationsprojekte konkret umzusetzen. Ein wichtiger Begleiter dieser Umsetzungskonzepte ist der nominierte Innovationsverantwortliche im Management. Diese Person gilt als Treiber der erläuterten Konzepte und soll eine erfolgreiche Realisierung sicherstellen. Die Stellgrößen, welche eine innovationsorientierte Unternehmenskultur ausmachen und beeinflussen, erscheinen gut fassbar, jedoch ist eine kontinuierliche Bearbeitung der Unternehmensführung erforderlich.<sup>136</sup>

Für den Innovationserfolg entscheidend ist eine gelebte Innovationskultur, da die Grundstimmung gegenüber Neuerungen in jeglichem Sinne positiv sein muss. Dabei sollten sich die erläuterten Umsetzungskonzepte ineinandergreifend an der Innovationsstrategie der Unternehmung orientieren.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

<sup>137</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

## 6 EVALUIERUNG

Die vorangegangenen Kapitel beschäftigen sich mit den unterschiedlichsten theoretischen Sachverhalten rund um KMU, die IT-Branche und Unternehmenskultur. Diese theoretische Erkenntnisgewinnung soll nachfolgend mit abgeleiteten Hypothesen kanalisiert und im Praxisteil geprüft werden. Die Erkenntnisse aus der Hypothesenuntersuchung werden im Resultat dieser Masterarbeit und die erstellten Handlungsempfehlungen einfließen. Dieser gewählte Evaluierungsansatz wurde aufgrund des Mangels und der schweren Fassbarkeit quantitativer Größen im Themenschwerpunkt Unternehmenskultur gewählt.

### 6.1 Ausgewählte Methode

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den Merkmalen sowie den Effekten einer innovationsorientierten Unternehmenskultur in Organisationen. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf KMU der IT-Branche. Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen theoretischen Abhandlungen des Kulturaspekts in Unternehmen, erscheint die Wahl der Deduktion theoretischer Aussagen auf den Einzelfall schlüssig<sup>138</sup>. Diese deduktive Methode der Erkenntnisgewinnung bietet im Rahmen dieser Masterarbeit eine ausgezeichnete Möglichkeit die Aussagen in der vorhandenen und bearbeiteten Literatur zu prüfen<sup>139</sup>. In diesem Zusammenhang werden formulierte Hypothesen, welche aus der bearbeiteten Theorie abgeleitet werden, im Praxisteil auf ihre Richtigkeit geprüft. Die praktische Prüfung wird im Zuge der Experteninterviews erfolgen, sofern die Hypothesen nicht widerlegt werden, trägt dies zur Theoriebestätigung bei. Wissenschaftlich gebildete Hypothesen müssen, um Aussagen aus der Theorie zu prüfen, bestimmte Kriterien erfüllen:<sup>140</sup>

- Empirische Untersuchbarkeit
- Generalisierbarkeit
- Konditionalsätze
- Falsifizierbarkeit

Eine Hypothese muss Sachverhalte beschreiben, welche tatsächlich existieren und daher beobachtbar sind. Im Zusammenhang mit dem Themenschwerpunkt dieser Masterarbeit, wären Aussagen zum Thema Unternehmenskultur und ihre Einflüsse zu formulieren, da diese von Personen mitgeteilt werden können und somit erfassbar sind. Weiters verfügt eine Hypothese über eine gewisse allgemeine Gültigkeit und bezieht sich nie auf nur einen einzelnen Sachverhalt allein. Dieser Aspekt der Generalisierbarkeit ist eine der Grundvoraussetzungen für eine fundierte Hypothese.<sup>141</sup>

Werden Hypothesen formuliert, so sollten die kausalen Zusammenhänge in Verknüpfung mit sinnvollen Bedingungen bestehen. Diese Korrelationen müssen aus dem Sachverhalt abgeleitet werden können und

---

<sup>138</sup> Vgl. Rossmann (o. J.), Onlinequelle [29.08.2018].

<sup>139</sup> Vgl. Rossmann (o. J.), Onlinequelle [29.08.2018].

<sup>140</sup> Vgl. Balzer (o. J.), Onlinequelle [01.06.2018].

<sup>141</sup> Vgl. Balzer (o. J.), Onlinequelle [01.06.2018].

beobachtbar sein. Der wohl entscheidendste Faktor einer gültigen Hypothese ist die unmögliche Verifizierbarkeit. Dies bedeutet, dass es nicht möglich ist, eine Hypothese final als wahr zu belegen.<sup>142</sup>

## 6.2 Hypothesen

Ein zentraler Aspekt einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese wiederum richtet sich nach dem Grad der Bedürfniserfüllung im Unternehmen. Mitarbeiter, welche durch ihre tägliche Aufgabenerfüllung viele unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen können, bestätigen eine höhere Zufriedenheit. Ist diese entsprechend ausgeprägt, existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den Wertvorstellungen eines Mitarbeiters und jenen des Unternehmens.<sup>143</sup>

### Hypothese 1:

Je höher die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen, desto höher ist die Übereinstimmung der Wertvorstellungen der Belegschaft mit jenen des Unternehmens selbst.

Aus den Überlegungen der Anforderungen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur in Kapitel 5, lassen sich die drei nachfolgenden Hypothesen ableiten:

### Hypothese 2:

Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen, sind zufriedener mit ihrer Arbeit und weisen höhere Commitment-Werte auf.

### Hypothese 3:

Herrscht eine gewisse Toleranz gegenüber begangenen Fehlern im Unternehmen, sind Mitarbeiter eher bereit selbstständig an innovativen Konzepten im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung zu arbeiten.

### Hypothese 4:

Empfinden Mitarbeiter die Unternehmensführung als partizipativ in der Entscheidungsfindung verankert, besteht eine stärkere Eigenmotivation an Innovationsprojekten tätig zu werden.

Die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse und die daraus formulierten Hypothesen werden mit durchgeführten Experteninterviews in Kapitel 9 auf Falsifizierbarkeit geprüft und praktisch bearbeitet. Des Weiteren fließt die Erkenntnisgewinnung der vollzogenen Hypothesenüberprüfung in die erstellten Handlungsempfehlungen mit ein.

---

<sup>142</sup> Vgl. Balzer (o. J), Onlinequelle [01.06.2018].

<sup>143</sup> Vgl. Seiniger (2012), S. 18.

## **7 IDEALTYPISCHE INNOVATIONSKULTUR FÜR KMU DER IT-BRANCHE**

Kapitel 7 dieser Masterarbeit stellt den Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit dar. Besonderheiten der Unternehmensführung von KMU der IT-Branche sowie der umfangreiche Aspekt von Unternehmenskultur bilden die Ausgangslage für die Beschreibung einer Innovationskultur. Die Erarbeitung der relevanten Anforderungsdetails, beispielsweise das Management von KMU, die in der IT-Branche tätig sind, fließen in die Erläuterung einer idealtypischen Innovationskultur ein. Ziel dieses Kapitels ist es, eine theoretisch-idealtypische Darstellung einer Innovationskultur in einem KMU der IT-Branche abzubilden.

### **7.1 Anforderungsanalyse**

Um eine idealtypische innovationsorientierte Unternehmenskultur samt ihren Anforderungen in Bezug auf KMU der IT-Branche bestmöglich darzustellen, wird zunächst erneut auf die Anforderungsdetails der drei wesentlichen Aspekte dieser Arbeit eingegangen:

1. Innovationskultur im Allgemeinen
2. KMU
3. IT-Branche

Diese Anforderungsdetails werden nachfolgend miteinander verknüpft, um dem Leser ein optimales Verständnis zu vermitteln.

Die in Kapitel 5.1. erläuterten Merkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur finden ihre Basis in einer ausgeprägten Vertrauens- und Kooperationskultur des Unternehmens. Weiters weisen Kreativität und Innovation einen hohen und sichtbaren Stellenwert in der strategischen Ausrichtung der Organisation auf. Ein partizipatives Management und die dazugehörige effiziente Informationsverteilung vermitteln der Belegschaft Sicherheit und Wertschätzung, welche zu einer gesteigerten Motivation und Sinnstiftung beitragen. Dies führt dazu, dass engagierte und innovationsbereite Mitarbeiter zu Höchstleistungen angeregt werden und dadurch Innovationsprojekte optimal umsetzen können. Ist dieser Prozess initial in Gang gesetzt worden, entstehen organisatorische Innovationshelden, welche erneut einen positiven Effekt auf die Belegschaft ausüben können, indem diese zu weiteren Innovationsprojekten anregen. Weiters existieren ergänzende operative Gestaltungsmöglichkeiten, wie beispielsweise die Schaffung von Freiräumen für Innovationstätigkeiten im Unternehmen, in denen es Mitarbeitern ermöglicht wird im Rahmen der Arbeitszeit an neuartigen Projekten zu arbeiten. Der Schlüssel zu den erwähnten Aspekten liegt in einer offenen und authentischen innovationsorientierten Unternehmensführung, welche die Belegschaft kontinuierlich involviert und begeistert.<sup>144</sup>

Neben diesen kulturellen Basisanforderungen ist die funktionale Organisationsstruktur von KMU so zu gestalten, dass die Wertschöpfung unter Berücksichtigung von Innovationen optimal unterstützt wird. Die

---

<sup>144</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

Herausforderung für KMU stellt hierbei die Bewahrung der KMU-spezifischen Flexibilität neben der Einführung eines verwertbaren und wiederkehrenden Innovationserfolges dar.<sup>145</sup> Ein alternatives Verständnis von Innovation beschreibt, wie Organisationen auf technologische oder marktseitige Neuerungen reagieren.<sup>146</sup> Auf Basis dieses Verständnisses liegt es nahe, Innovationen im organisatorischen Kontext zu betrachten und Einflüsse und Auswirkungen auf eine erfolgreiche Innovationstätigkeit zu berücksichtigen.<sup>147</sup>

KMU verfügen häufig über besondere organisatorische und strukturelle Vorteile gegenüber Großunternehmen, welche für wirksame Innovationsprozesse förderlich sein können. Folgende Vorteile können ein innovationsbegünstigendes Klima unterstützen:<sup>148</sup>

- Geringe Mitarbeiteranzahl
- Unkomplizierte Organisationsstruktur
- Flache Hierarchien und flexible Strukturen
- Geringer Einsatz von bürokratischen Mechanismen
- Konzentrierte Verantwortung beim Unternehmenseigner

Diese geschilderten allgemeinen organisatorischen Charakteristiken von KMU verweisen somit auf innovationsspezifische Vorteile. Flache Organisationsstrukturen, kurze Entscheidungswege, direkte Kommunikation beschleunigen Prozesse und Entscheidungen in KMU und haben somit einen positiven Einfluss auf Innovationsprozesse. Ableitend aus den oben genannten Vorteilen weisen KMU einige Anforderungen an eine ideale Innovationskultur auf. Innovationskultur in KMU sollte die höhere Anpassungsgeschwindigkeit an interne und externe Gegebenheiten unterstützen und einen Wettbewerbsvorteil herausarbeiten können. Weiters gilt es, mittels schneller und pragmatischer Kommunikations- und Informationswege eine einfache Bearbeitung von Kundenwünschen zu ermöglichen. Die idealtypische Innovationskultur sollte durch kurze und einfache Entscheidungswege für die Belegschaft mehr Freiräume für Experimente schaffen, sowie flexible und kundenzentrierte Prozesse stärken.<sup>149</sup>

Neben den positiven Eigenschaften von KMU, welche es durch eine Innovationskultur zu verstärken gilt, stehen in KMU häufig begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Zudem kommt hinzu, dass in KMU nicht selten die strategische Ausrichtung und Planung vernachlässigt wird.<sup>150</sup> Diese beiden erschwerenden Eigenschaften werden in der Literatur als organisationsstrukturbezogenes Dilemma summiert und die Empfehlung in Bezug auf KMU lautet, durch eine möglichst frühzeitige Anpassung der jeweiligen Unternehmensstruktur entgegenzuwirken.<sup>151</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 213.

<sup>146</sup> Vgl. Hage (1999), Onlinequelle [04.06.2018].

<sup>147</sup> Vgl. Güttler (2009), S. 4.

<sup>148</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 61.

<sup>149</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 65 f.

<sup>150</sup> Vgl. Andreae (2008), Onlinequelle [04.06.2018].

<sup>151</sup> Vgl. Güttler (2009), S. VII.

Die idealtypische Innovationskultur erweitert die Rolle des Innovators, welche meist bei den Geschäftsführern von KMU zentriert vorliegt, auf die gesamte Mitarbeiterschaft. Dabei ist die sinnvolle personelle Ausweitung oder Verlagerung von Innovationstätigkeiten zu bewältigen.<sup>152</sup> Aufgrund der erwähnten besonderen Bedeutung der Unternehmensführung in KMU, liegt die Quelle für eine innovationsorientierte Kultur in einer authentischen und motivierten Unternehmensleitung, welche bereit ist innovationsförderliche Werte vorzuleben.<sup>153</sup>

IT-Unternehmen, im Speziellen angesprochen sind Unternehmen, welche Software entwickeln und vertreiben, vollziehen diese Entwicklung meist nach sehr traditionellen Standardmustern.<sup>154</sup> Die Entwicklung von Software oder die Weiterentwicklung einer bestehenden Software vollzieht sich in Unternehmen häufig nach der Wasserfallstrategie. Dieses Modell des Software Engineering wurde bereits im Jahr 1970 entwickelt und erweist sich bis heute als das klassische Vorgehensmodell von Softwareentwicklung.<sup>155</sup> Diese beginnen meist mit Anforderungsanalysen und einer technischen Konzepterstellung, führen danach weiter zur Implementierung sowie dem konkreten Einsatz der Software beim Konsumenten. Dieser Prozessablauf zielt eher auf eine Funktions- und Technologieorientierung ab und vernachlässigt nicht selten reale Nutzerbedürfnisse.<sup>156</sup>

Aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung lautet die literarische Empfehlung, Softwareentwicklungsprozesse anzupassen und den Fokus auf die Konsumentenorientierung auszurichten. Gemeint ist hiermit, dass IT-Unternehmen in ihre Entwicklungsschritte verstärkt Nutzer-Feedback einarbeiten sollten. Explizit wird empfohlen, erste Versionen einer Software den Nutzern zur Verfügung zu stellen und in agilen Entwicklungsschritten das erhaltene Feedback einzuarbeiten. Der Fokus eines IT-Unternehmens sollte demnach auf einer Stärkung der agilen Entwicklungsprozesse liegen und diese endnutzerorientiert gestalten.<sup>157</sup>

Die agile Softwareentwicklung fand ihre erste Erwähnung bereits im Jahr 1999. Der Informatiker Kent Beck veröffentlichte ein Buch zum Thema „Extreme Programmierung“, welches schlussendlich die theoretische Grundlage für agile Prozesse in der Softwareentwicklung bildete. Darauf folgend veröffentlichte Beck das sogenannte „Agile Manifesto“, welche die Grundprinzipien der agilen Softwareentwicklung definierte. Der größte Unterschied, zur klassischen Wasserfallvorgehensweise, lag in der Fokussierung auf den Nutzer und der Funktionalität der Software. Das erwähnte Manifest beinhaltet insgesamt 12 Prinzipien, welches es bei der Programmierung und der Softwareentwicklung zu beachten gilt. Das Hauptaugenmerk zentriert sich auf den Endkunden, es sollen diese durch eine rasche Entwicklung einer funktionierenden Software zufriedengestellt werden. Des Weiteren sollen Kunden in die Weiterentwicklung miteinbezogen werden. Unternehmensintern lautet die Empfehlung, ein intensives Zusammenarbeiten der Fachleute und Entwickler zu ermöglichen und dies in einem motivierenden Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Ein anderes

---

<sup>152</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 160 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Sattes u.a. (1998), S. 118 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Urbach/Ahlemann (2016), S. 89.

<sup>155</sup> Vgl. Urbach/Ahlemann (2016), S. 90.

<sup>156</sup> Vgl. Urbach/Ahlemann (2016), S. 89.

<sup>157</sup> Vgl. Urbach/Ahlemann (2016), S. 89 f.

Prinzip, welches auf die Ausprägung von Unternehmenskultur abzielt, betrifft die Selbststeuerung der Entwicklerteams. Diese sollen sich untereinander austauschen können und ihren Fortschritt selbst bewerten können.<sup>158</sup>

Die zuletzt erwähnten Aspekte der agilen Softwareentwicklung treffen klar in die Anforderungen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur. Die nachfolgende Abbildung summiert die zuvor erläuterten Anforderungsmerkmale erneut und stellt diese übersichtlich dar:

<b>Anforderungsmerkmale einer idealtypischen Innovationskultur für KMU der IT-Branche</b>	
<b>Allgemeine Kulturanforderungen</b>	Vertrauens- und Kooperationskultur
	Hoher Stellenwert von Innovation im Unternehmen
	Sicherheit und Wertschätzung
	Partizipative Unternehmensführung
<b>KMU-spezifische Anforderungen</b>	Bewahrung der KMU spezifischen Flexibilität
	Kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege
	Anpassungsfähige Organisationsstrukturen
	Vermeidung des organisationsstrukturbezogenen Dilemmas
	Erweiterung der Innovator-Rolle auf Belegschaft
<b>IT-spezifische Anforderungen</b>	Aufbrechen der Wasserfallstrategie
	Fokus auf den Kundennutzen
	Direkte Kommunikation der Kundenwünsche/des Feedbacks an Experten
	Intensive Kooperation in motivierendem Arbeitsumfeld
	Selbstgesteuerte Entwicklerteams

Tab. 6: Anforderungsmerkmale einer idealtypischen Innovationskultur, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.2 Beschreibung nach dem 4-Ebenen-Modell

Dieser Abschnitt geht auf die tatsächliche Beschreibung der erarbeiteten idealtypischen Innovationskultur für KMU der IT-Branche ein. Zur Beschreibung wird das 4-Ebenen-Modell nach Mary Jo Hatch herangezogen und auf die entwickelte Innovationskultur umgelegt.

Das 4-Ebenen-Modell von Mary Jo Hatch wird als Weiterentwicklung des Schein'schen Kulturmodelles betrachtet, da Hatch die vierte Ebene der Symbole hinzugefügte, um dem 3-Ebenen-Modell von Schein mehr Dynamik zu verleihen. Hatch kritisierte die statische Anordnung der drei Ebenen von Schein. Für sie erschien die vollständig abgegrenzte Betrachtung von Artefakten, Werten und Grundannahmen nicht

<sup>158</sup> Vgl. Augsten (2017), Onlinequelle [05.06.2018].

möglich. Weiters empfand Hatch die fehlende Berücksichtigung von Symbolen als Mangel des Modells. Daher beruht das 4-Ebenen-Modell von Hatch auf vier Kulturelementen, welche Werte, Artefakte, Symbole und Grundannahmen miteinschließt. Zudem wird der Dynamik der einzelnen Aspekte Sorge getragen, indem die vier Elemente miteinander in Verbindung gebracht werden. Somit stehen alle vorhandenen Ebenen in Verbindung untereinander und sichern eine Habitualisierung aller Kulturelemente in einer Organisation.<sup>159</sup>

Dieses Modell eignet sich besonders zur Beschreibung der idealtypischen Innovationskultur, da es nicht nur wissenschaftliche Ansätze umfasst, sondern auch die Interdependenzen einer Unternehmenskultur erkennt und somit die dynamische Perspektive inkludiert.

Grundsätzlich richten sich drei der vier Ebenen des Modells von Hatch nach den Definitionen und Erkenntnissen von Schein. Somit stellen die Grundannahmen die unterste Ebene einer Unternehmenskultur dar. Diese Ebene besteht aus den grundlegenden Verhaltensmustern, welche das Handeln der Unternehmensmitglieder beeinflussen. Dieses Basisverhalten bildet das Fundament und kann als eine Art Weltbild verstanden werden. Dies vollzieht sich meist unbewusst und stellt vielmehr erlernte und soziale Grundnormen dar, die nicht in Frage gestellt werden, sondern von allen Anspruchsgruppen als normal und gegeben wahrgenommen werden. Als zweite Ebene kommen abgeleitete oder vorhandene Werte und Normen hinzu. Diese werden aus den Grundannahmen abgeleitet und können als Verhaltensstandards erfasst werden. Als Verhaltensstandards gelten Richtlinien, Maximen oder Ver- und Gebote einer Organisation. Diese werden von Organisationsmitgliedern akzeptiert sowie bewusst und unbewusst gelebt. Die dritte Ebene im Schein'schen Modell beinhaltet das Symbolsystem, welches sich aus Artefakten und Verhaltensmustern zusammensetzt.<sup>160</sup> Nach der Aufzählung und Beschreibung der bekannten Ebenen des Modells nach Edgar Schein, kommt nun die Weiterentwicklung von Mary Jo Hatch hinzu. Um eine Konstruktion einer Unternehmenskultur zu ermöglichen und der kulturellen Dynamik Sorge zu tragen, fügte Hatch zusätzlich eine vierte Ebene der Symbole hinzu. Ihre Betrachtung richtet sich allerdings nicht vorrangig nach den einzelnen Ebenen, sondern vielmehr nach deren verbindenden Prozessen.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Kühl (2015), S. 595-598.

<sup>160</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [29.09.2018].

<sup>161</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [29.09.2018].

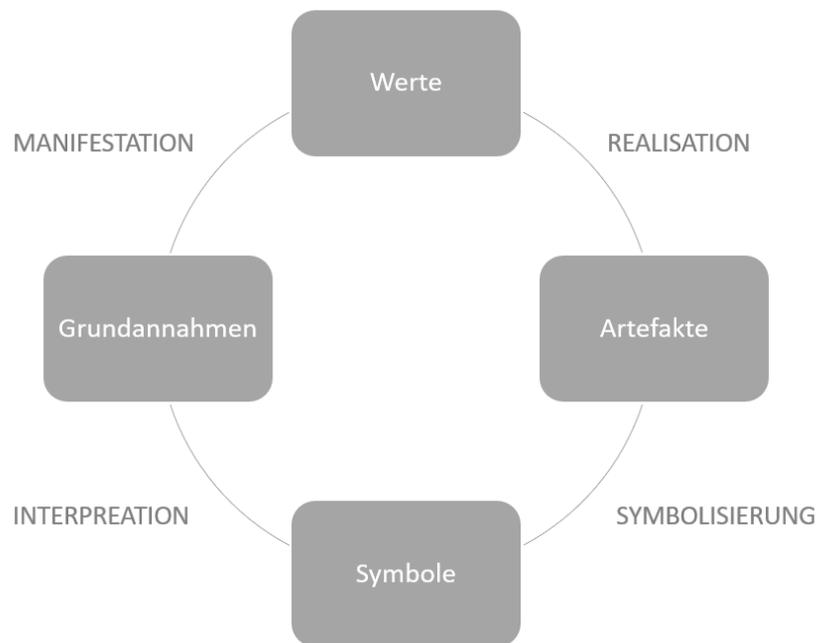


Abb. 5: 4-Ebenen Modell, Quelle: Eigene Darstellung.

Die vier unterschiedlichen Prozesse zwischen den einzelnen Ebenen können sowohl im als auch gegen den Uhrzeigersinn gelesen und interpretiert werden. Einerseits ist es möglich den historischen Kontext über die Entstehung einer Kultur zu verstehen, andererseits können die Elemente und ihre verbindenden Prozesse als Interventionsinstrument genutzt werden.<sup>162</sup> Um diesen Modellaspekt zu verdeutlichen wird nachfolgend auf die vier Prozesse eingegangen:

1. Manifestation
2. Realisation
3. Symbolisierung
4. Interpretation

In der Phase der Manifestation tragen Sinneswahrnehmungen oder andere Kognitionen zur Entstehung von ersten kulturellen Eigenheiten bei. Die darauffolgende Phase der Realisation sorgt für die Bewusstwerdung dieser kulturellen Merkmale und der weiteren Verankerung der kulturellen Eigenschaften. Das Stadium der Interpretation zwischen Grundannahmen und Symbolen bezieht sich auf die inhaltliche Deutung der kulturellen Merkmale. Explizite, also bewusste Interpretationen von Wertvorstellungen werden als Maßstab für künftige Handlungen herangezogen und somit tief in der Kultur verankert. Die Phase der schlussendlichen Symbolisierung trägt zur Stabilisierung des Systems bei, indem die kulturellen Merkmale in Symbole, Rituale und Gewohnheiten übertragen werden.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [29.09.2018].

<sup>163</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [29.09.2018].

Phase	Prozess
<b>Manifestation</b>	Sinneswahrnehmungen führen zu ersten kulturellen Eigenheiten
<b>Realisation</b>	Bewusstwerdung von kulturellen Merkmalen
<b>Interpretation</b>	Wertvorstellungen als Maßstab für zukünftiges Handeln
<b>Symbolisierung</b>	Stabilisierung der Merkmale in Symbole, Riten und Gewohnheiten

Tab. 7: 4-Ebenen-Modell nach Hatch: Prozessübersicht, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend wird die theoretisch-idealtypische Innovationskultur für KMU der IT-Branche, auf Basis der vier Elemente des 4-Ebenen-Modells beschrieben.

### 1. Werte

Der Aspekt der Wertebildung im Rahmen von KMU der IT-Branche muss darauf achten, dass die strukturellen Vorteile von KMU nicht beeinträchtigt werden. Somit sollte in der Wertevermittlung des Management-Teams auf effiziente Informationsverteilung und kurze Entscheidungsprozesse geachtet werden. Werte wie Kreativität und Offenheit für Neues sollten tief in den Organisationsmitgliedern gefestigt werden. Auf diese Weise kann durch den Prozess der Manifestation ermöglicht werden, dass durch Kognition der Belegschaft diese Werte in Grundannahmen übergehen und die bestrebte Kultur auf diese Weise erreicht werden kann<sup>164</sup>.

### 2. Artefakte

Artefakte als sichtbare Werte einer Kultur unter Anbetracht der Anforderungsanalyse einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, können sichtbare Strukturen und Prozesse sein, die zwar leicht zu erkennen jedoch schwer zu entziffern sind. Darunter werden Prozesse, Strukturen sowie Mythen und Rituale verstanden.<sup>165</sup> All diese Elemente sollten optimal auf die zu fördernde Unternehmenskultur ausgerichtet sein. Beispielsweise ließen sich erfolgreiche Innovationsprojekte darunter einordnen und die daraus entstandenen Mythen sollten offen kommuniziert werden um den Prozess der Symbolisierung zu ermöglichen um letzten Endes von einer Stabilität der Artefakte zu profitieren.

### 3. Symbole

Die Entstehung von Symbolik setzt immer eine offene und echte Wahrnehmung voraus. Wahrgenommene Muster können, wenn sie tief in den Anspruchsgruppen verankert werden, zu realen Symbolen erwachsen. Dabei sollte im Zuge des Symbolisierungsprozesses darauf geachtet werden, dass nur die gewünschten Muster in Symbole übertragen und auf diese Weise verfestigt werden. Beispielsweise kann eine agile Lösung zur Softwareentwicklung mit stetigem Kundenfokus dazu führen, dass Organisationsmitglieder stets die Kundenorientierung in ihren Tätigkeiten festigen und somit zu erhöhter Sinnstiftung im gesamten Unternehmen beitragen.

<sup>164</sup> Vgl. Kühl (2015), S. 595-598.

<sup>165</sup> Vgl. Kühl (2015), S. 595-598.

#### 4. Grundannahmen

Die Grundannahmen standen für Schein und Hatch im Mittelpunkt einer organisationalen Kulturbetrachtung. Sie bilden den Kern einer Organisationskultur und sollten jedem Mitglied klar und verständlich kommuniziert werden. Die Strategie, die Mission und das Unternehmensleitbild steht hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung. Weiters stellen Kriterien der Erfolgsermittlung und gemeinsame Eigenschaften den Ausgangspunkt für die Analyse der Grundannahmen dar.<sup>166</sup> Unter Anbetracht der innovationsorientierten Unternehmenskultur in KMU der IT-Branche sollten Grundannahmen offen kommuniziert werden und für jedes Mitglied verständlich sein. Dem bereits erwähnten organisationsstrukturbezogenen Dilemma gilt es, aktiv von Seiten der Unternehmensführung entgegenzuwirken, sodass eine Vermittlung der Strategie oder des Leitbildes frühzeitig verankert werden kann. Auf diese Weise wäre gesichert, dass alle Unternehmensmitglieder das idente Verständnis der Unternehmensziele aufweisen und dies in der Ablauforganisation verankert werden kann.

Mary Jo Hatch beschreibt den Kulturwandel im Rahmen ihres entwickelten Modells und definiert, dass Veränderungsimpulse geschaffen werden müssen, die für jedermann sichtbar sind. Nur auf diese Weise können in der Phase der Realisation neue Muster wahrgenommen werden und letzten Endes mit Interpretationen der Maßstab für zukünftiges Handeln neu gelegt werden. Auch Symbole und Rituale müssen deutlich für alle Mitglieder der Unternehmung verändert werden, um so in der Organisation eine Anpassung des Symbolhaushaltes sicherzustellen.<sup>167</sup> Damit steht die Miteinbeziehung und der offene Dialog aller Unternehmensmitglieder im Mittelpunkt dieser Herangehensweise für einen Kulturveränderungsprozess.

### 7.3 Vorgehensweise zur aktiven Gestaltung

Um aktiv eine Innovationskultur anzustoßen, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise im Rahmen eines kulturellen Veränderungsprozesses.<sup>168</sup> Daher empfiehlt die facheinschlägige Literatur die Konzeption und Abarbeitung einer gewissen Checkliste:<sup>169</sup>

#### **Vorgehensweise zur aktiven Gestaltung einer Innovationskultur: Checkliste**

- Existiert ein Leitbild, das nicht nur leere Worthülsen beinhaltet, sondern von Führungskräften und Mitarbeitern tatsächlich gelebt wird?
- Ist allen Mitarbeitern die Bedeutung von Innovation für das Unternehmen bekannt?
- Wird im Unternehmen der Mensch als Erfolgsfaktor für Innovation wahrgenommen?
- Werden Mitarbeiter sanktioniert, wenn sie Fehler in Innovationsprojekten machen oder wenn ihre Innovationsprojekte scheitern?

---

<sup>166</sup> Vgl. Kühl (2015), S. 595-598.

<sup>167</sup> Vgl. Zelesniak/Grolman (o. J.), Onlinequelle [29.09.2018].

<sup>168</sup> Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 262.

<sup>169</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 225.

- Gibt es regelmäßige Besprechungen über Innovationsprojekte und wird dabei offen über Probleme gesprochen?
- Wird die Meinung von Querdenkern ernst genommen und nicht als Spinnerei abgetan?
- Werden ausreichend Aktivitäten zur Stärkung des Teamgedankens und Zusammenhalts von Gruppen durchgeführt?
- Können sich Mitarbeiter mit innovativen Ideen direkt an die Unternehmensführung wenden oder gibt es lange Kommunikationswege?
- Können Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit Innovationsvorhaben widmen und wird dies durch die Führungskräfte unterstützt?
- Geben Führungskräfte den Mitarbeitern genügend Freiraum und ermutigen sie zu Innovationsvorhaben?
- Werden kreative Leistungen der Mitarbeiter regelmäßig bekannt gegeben, beispielsweise in Pitching-Contests?
- Wird die Unternehmenskultur regelmäßig analysiert und überprüft, ob sie innovationsfördernd ist, beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen?

Tab. 8: Vorgehensweise zur Gestaltung einer Innovationskultur, Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Checkliste ermöglicht es den Verantwortlichen eines Kulturveränderungsprozesses neben sichtbaren Elementen ebenso schlecht sichtbare Aspekte einer Unternehmenskultur greifbar zu machen. Die in Abschnitt 5.3 festgehaltene Vorgehensempfehlung für die Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, wird nachfolgend angepasst und mit Elementen, welche sich für KMU der IT-Branche eignen, erweitert. Die beschriebene Vorgehensempfehlung muss mit Anpassungen der formalen Unternehmensstruktur vertieft werden um die Etablierung einer Innovationskultur zu unterstützen.

Folgende Fragen zur Anpassung der Formalstruktur müssen beantwortet werden:<sup>170</sup>

- Wie sind Aufgaben zu erfüllen?
- Welche Kommunikations- bzw. Entscheidungswege sind zu nutzen?

Mit der Frage nach der Aufgabenerfüllung sind sogenannte Programme gemeint, welche der Mitarbeiterschaft zu ihrer Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen. Gemeint sind damit organisationsspezifische Regelwerke oder Verhaltensnormen während der Aufgabenerfüllung.<sup>171</sup> Die idealtypische Innovationskultur in diesem Abschnitt geht im Besonderen auf KMU der IT-Branche ein, daher ist es notwendig unter Berücksichtigung der ersten Frage, agile Methoden der Softwareentwicklung zu beachten.

---

<sup>170</sup> Vgl. Ibold/Kühl/Matthiesen (2018), S. 38 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Ibold/Kühl/Matthiesen (2018), S. 38 ff.

Die wohl bekannteste Methode der agilen Softwareentwicklung ist Scrum, welche ein schlankes Rahmenwerk zur Umsetzung bereithält. Der Fokus liegt in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern, Prozessen und Ressourcen, mit dem Ziel, die Entwicklung stetig zu verbessern und das Resultat zu optimieren. Die Grundauffassung geht von der Annahme aus, dass Entwicklungsprozesse nicht in einzelne Phasen samt Arbeitsschritten aufgeteilt werden können. Wird die Organisation jedoch mit Scrum-Techniken vollzogen, so werden Teams nominiert, welche festgelegte Aufgaben erfüllen und sich dabei selbst steuern. Entwicklungsprojekte und deren Anforderungen werden in einer Liste zentral erfasst und regelmäßig durch den sogenannten Product Owner auf ihre Erfüllung geprüft. Der Product Owner nimmt die Rolle des Auftraggebers ein und priorisiert die Anforderungen entsprechend. Begleitet wird dieses iterative Verfahren von regelmäßigen Statusüberprüfungen der Anforderungen, sowie von einer umfassenden Informationsverteilung des Product Owners zu den einzelnen Scrum-Teams.<sup>172</sup>

Der Scrum-Ansatz scheint sich besonders gut für den Anstoß einer Innovationskultur bezogen auf die IT-Branche zu eignen. Aspekte wie partizipatives Management, effiziente Informationsverteilung und direkte Kommunikationswege sind auf diese Weise optimal bedient. Weiters ermöglicht Scrum den Einsatz von selbstgesteuerten Teams. Diese Möglichkeit zur Selbststeuerung ist ein weiterer klarer Ansatzpunkt für eine Innovationskultur, da diese Selbststeuerung unter den Mitarbeitern zu erhöhter Sinnstiftung und Motivation beiträgt<sup>173</sup>.

Im Rahmen der agilen Softwareentwicklung existieren einige weitere Ansätze um Agilität in Entwicklungsprozesse zu implementieren:<sup>174</sup>

- MVP-Ansatz
- Test Driven Development
- Usability Driven Development

Nachfolgend werden diese drei alternativen Ansätze kurz erläutert und ihr Einfluss auf eine innovationsorientierte Unternehmenskultur hervorgehoben.

Der MVP-Ansatz, welcher für Minimal Viable Product steht, bezieht sich auf eine Art Rohversion eines Softwareproduktes. Dies bedeutet, dass ein Produkt nur mit den notwendigsten Funktionen auf den Markt gebracht werden soll um rasches Feedback von Kunden zu erhalten. Der angestoßene Feedback-Kreislauf wird für weiterführende Verbesserungen am MVP genutzt. Dieser Ansatz ermöglicht einem Unternehmen nahe am Kunden zu agieren und den Fokus der Softwareentwicklung auf den Kundennutzen auszurichten.<sup>175</sup> Ähnlich wie der Scrum-Ansatz, stärkt die Methodik des MVP die Mitarbeitermotivation indem der intensive Kundenfokus einen positiven Einfluss auf die Sinnstiftung der Unternehmensmitglieder hat.

---

<sup>172</sup> Vgl. Computerwoche (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>173</sup> Vgl. Augsten (2017), Onlinequelle [05.06.2018].

<sup>174</sup> Vgl. Computerwoche (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>175</sup> Vgl. Ries (o.J.), Onlinequelle [06.06.2018].

Ein weiterer interessanter agiler Ansatz der Softwareentwicklung ist die Entwicklung nach dem Test Driven Development-Ansatz. Offensichtlich bezieht diese Methodik von Anfang an Produkttests mit ein. Die Strategie der traditionellen Softwareentwicklung wurde bereits mit der Erläuterung der sogenannten Wasserfallstrategie aufgezeigt. Diese Strategie setzt Produkttests erst am Ende der Entwicklungstätigkeiten an. Der TDD-Ansatz hingegen implementiert Tests bereits vor der Programmierung und zielt somit exakt auf die Kundenanforderungen ab. Die Kundenanforderungen haben einen erheblichen Einfluss auf die durchzuführenden Produkttests, daher scheint es sehr sinnvoll, diese bereits an den Beginn der Programmierung zu stellen.<sup>176</sup>

Die UDD-Methodik, welche für Usability Driven Development steht, legt den Fokus auf die Benutzerfreundlichkeit eines Systems und knüpft Entwicklungsschritte iterativ aneinander an. Der Entwicklungsprozess beginnt mit einer Art Planungsspiel. Der Kunde oder ein Unternehmensmitglied definiert Aufgaben, welche das System erfüllen soll, in Form sogenannten Story Cards. Diese werden priorisiert und nach der resultierenden Reihenfolge entwickelt. Während des Iterationsprozesses der Programmierungen und Benutzertests können neue Story Cards resultieren, welche danach erneut in den Prozess mitaufgenommen werden.<sup>177</sup>

Zusammenfassend kann festhalten werden, dass agile Softwareentwicklungsansätze stark in die Gestaltungsmerkmale einer innovationsorientierten Unternehmenskultur abzielen. Denn Aspekte wie Selbststeuerung, Mitarbeitermotivation und Sinnstiftung sind Grundvoraussetzungen für die Arbeit nach agilen Softwareentwicklungskonzepten und bedienen zeitgleich eine innovationsorientierte Unternehmenskultur.

Wird die zweite Fragestellung der formalen Strukturanpassungen betrachtet, so richten sich Kommunikationswege und deren Nutzung in Richtung organisationale Charakteristiken von Organisationen.<sup>178</sup> Die idealtypische Innovationskultur, unter besonderer Beachtung von KMU, zielt auf die Bewahrung und Stärkung der strukturellen und organisationalen KMU-Vorteile ab. Diese Vorteile beziehen sich auf kurze Kommunikations- und Entscheidungswege, auf strukturelle Flexibilität und auf eine zentrierte Entscheidungsmacht beim Unternehmenseigner. Kulturellen Mehrwert weist beispielsweise zudem das hohe Identifikationslevel der Mitarbeiter mit dem Betrieb auf. Weiters können in KMU angepasste Werte direkt von der Unternehmensführung vorgelebt werden.<sup>179</sup> Die Art und Weise wie Kommunikations- und Informationswege in einem KMU genutzt werden, haben einen wesentlichen Einfluss auf Innovationsprojekte. Sollen Mitarbeiter motiviert werden an eigenen Ideen zu arbeiten, empfiehlt die Literatur beispielsweise ein innerbetriebliches Vorschlagswesen zu etablieren.<sup>180</sup> Dieses kann als Ideenpool genutzt werden und das Innovationsverständnis von Mitarbeitern abbilden. Der Fokus der Beantwortung der erwähnten Fragestellung liegt klar in der Erhaltung der KMU-spezifischen Vorteile. Dem gegenüber existieren ebenso erwähnenswerte Nachteile, wie geringere Professionalität im Management

---

<sup>176</sup> Vgl. Computerwoche (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>177</sup> Vgl. Computerwoche (Hrsg.) (2010), Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>178</sup> Vgl. Computerwoche (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [06.06.2018].

<sup>179</sup> Vgl. Meyer (2013), S. 220.

<sup>180</sup> Vgl. Meyer (2013), S. 235 f.

oder mangelnde Kenntnisse moderner Management Methoden.<sup>181</sup> Diesen Problematiken kann mittels der bewussten Etablierung einer positiven Unternehmenskultur gezielt entgegengewirkt werden. Denn im idealtypischen Umfeld begründet sich die Innovationskultur auf modernen Managementkonzepten und steigert das Mitarbeiter-Commitment, welches wiederum eine Erhöhung der Professionalität zur Folge hat.<sup>182</sup>

Die abschließende Abbildung veranschaulicht zusätzlich die Implementierung der anzupassenden Formalstruktur und gliedert diese in die Vorgehensempfehlung aus der Beratungspraxis ein:

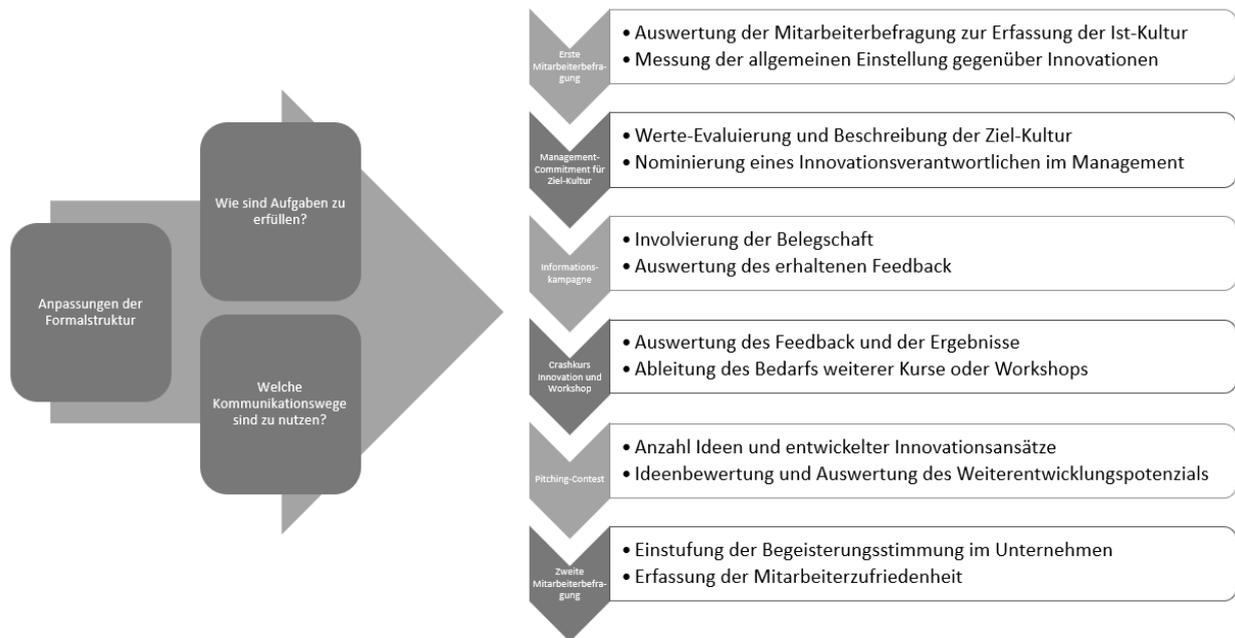


Abb. 6: Erweiterte Vorgehensempfehlung aus Beratungspraxis, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Hilfe der erläuterten Aspekte, betreffend der Formalstruktur einer Organisation, kann die konkrete Vorgehensempfehlung der Unternehmensberatungspraxis erweitert werden und im Sinne von KMU der IT-Branche eingesetzt werden um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur zu etablieren.

## 7.4 Messbarkeit und Schlussfolgerung

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine Unternehmenskultur eher schwierig zu messen ist. Ob Mitarbeiter engagiert sind und mit Begeisterung neue Ideen entwickeln, steht im direkten Zusammenhang mit der vorhandenen Unternehmenskultur.

<sup>181</sup> Vgl. Meyer (2013), S. 220.

<sup>182</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 215.

Dieser Zusammenhang und das unumstrittene Wirkungsausmaß erhöht den Bedarf nach einer gewissen Messbarkeit. Organisationspsychologen verweisen auf drei unterschiedliche Methoden:<sup>183</sup>

1. Kulturassessment
2. Repertory Grid
3. Employee Net Promoter Score

Das Kulturassessment verbindet unterschiedliche Konzepte zur Erhebung der Stimmung oder des Klimas in einem Unternehmen. Dazu zählen Einzelgespräche, Beobachtungen von Teams oder Workshops, welche einen Überblick der Ist-Situation liefern und in weiterer Folge Anknüpfungspunkte bereitstellen, um die zuvor formulierte Soll-Kultur erreichen zu können.<sup>184</sup>

Repertory Grids hingegen, ermöglichen eine Erhebung von unbewusstem Wissen. Mittels einer speziellen Fragetechnik ist es möglich, sogenanntes Tiefenwissen zum Vorschein zu bringen. Diese Methode ist vollkommen inhaltsoffen und wird in der Organisationsentwicklung häufig zur Erhebung von Markenbeurteilungen angewendet. Gegenüber der Offenheit bei der Themenwahl, gibt es strikte Anweisungen bei der Befragung selbst. Dieser Aspekt ist wichtig, da keine Annahmen der Interviewer die Befragung beeinflussen und somit verfälschen dürfen. Die Befragung selbst wird von befragten Personen, aufgrund der besonderen Fragestellung, sehr oft als besonders spannend eingestuft. Repertory Grids vereinen die positiven Aspekte aus qualitativen und quantitativen Befragungsansätzen. Die resultierenden Daten spiegeln das Weltbild der befragten Person, anhand bestimmter Sachverhalte, Dinge oder Werte wider.<sup>185</sup>

Der Employee Net Promoter Score (eNPS®) wurde aus dem Konzept der Kundenweiterempfehlungsrate abgeleitet und liefert eine Methode zur Messung der Weiterempfehlungsrate. Dieser Score beantwortet die Frage, wie geneigt Mitarbeiter sind, ihren Arbeitgebern Freunden oder Bekannten weiterzuempfehlen. Ein enormer Vorteil des eNPS® ist die Schnelligkeit ein Ergebnis zu erhalten, wie loyal die Mitarbeiterschaft gegenüber einem Unternehmen ist. Zum einfachen Einsatz und der schnellen Auswertung kommt die Möglichkeit, Veränderungen der Rate im Zeitverlauf zu analysieren. Diese Mitarbeiter-Weiterempfehlungsrate basiert auf drei Kategorien, welche mit einer Formel berücksichtigt werden und als Resultat den eNPS® ergeben.<sup>186</sup>

Der allgemeingültige Indikator für eine positive Unternehmenskultur ist die generelle Mitarbeiterzufriedenheit, welche mittels einer relativ simplen anonymen Befragung der Mitarbeiter erhoben werden kann. Dieser Indikator eignet sich gut, um die Mitarbeiterzufriedenheit vor und nach einer Kulturwandlung zu befragen. Hat sich diese erhöht oder verbessert, kann davon ausgegangen werden, dass die gesetzten Kulturveränderungsmaßnahmen wirkungsvoll und wichtig waren.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Kununu-Engage (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [07.06.2018].

<sup>184</sup> Vgl. Sackmann (2011), Onlinequelle [29.09.2018].

<sup>185</sup> Vgl. Hemmecke (o.J.), Onlinequelle [07.06.2018].

<sup>186</sup> Vgl. Netigate (o.J.), Onlinequelle [07.06.2018].

<sup>187</sup> Vgl. Roppel (o.J.), Onlinequelle [29.09.2018].

Weist das Unternehmen bereits eine gefestigte Innovationskultur auf, existieren konkrete Möglichkeiten zur Erfolgsmessung. Bezogen auf IT-KMU bestünde die Möglichkeit gewisse Umsatzanteile ersichtlich zu machen, welche anhand bestimmten und neu entwickelten Produktmodulen oder Features erzielt wurden. Ein weiterer Ansatz zur Quantifizierung stellen die geleisteten Arbeitsstunden dar, die von der Mitarbeiterschaft geleistet wurden und in direktem Zusammenhang mit bearbeiteten Innovationsprojekten liegen.<sup>188</sup>

Die angeführte Checkliste verdeutlicht zudem, dass die bloße Werteanpassung durch ambitionierte Unternehmensführer keinen echten Kulturwandel anstößt. Die Problematik liegt darin, dass Anpassungsmaßnahmen, welche nur auf Worten basieren, aber die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe unberücksichtigt lassen, keinen Wandel auslösen können. Daher beinhaltet die Checkliste Aspekte, welche beispielsweise Kommunikationswege für Mitarbeiter regelt. Die Formalstruktur einer Organisation spielt eine große Rolle, denn die reine Verkündung von neuen Werten ist für eine Anpassung der Kultur unzureichend.<sup>189</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass ein Kulturanpassungsprozess im Sinne der erläuterten idealtypischen Innovationskultur von der authentischen Werteverankerung der Unternehmensführung ausgehen muss. Ist dies als initialer Trigger bestimmt, gibt es einige passende Anpassungskonzepte im Rahmen von KMU, die besonders für die IT-Branche passend erscheinen. In Anbetracht der strukturellen und organisationalen Vorteile von KMU, gegenüber Großunternehmen können die erwähnten Anpassungen erfolgsversprechen umgesetzt werden, wenn das Unternehmen vereint hinter den Maßnahmen steht und dahingehend ausgerichtet ist.

---

<sup>188</sup> Vgl. Roppel (o.J.), Onlinequelle [29.09.2018].

<sup>189</sup> Vgl. Ibold/Kühl/Matthiesen (2018), S. 38 ff.

## **8 TIMETAC GMBH**

Die Eröffnung des Praxisteils beginnt mit der Unternehmensdarstellung der TimeTac GmbH. Es soll ein umfassendes Bild des Unternehmens samt Leistungsangebot und Organisationsstruktur geboten werden, um die schlussendlichen Handlungsempfehlungen darauf aufbauend vollständig gestalten zu können.

### **8.1 Unternehmensgeschichte**

Die Entwicklung für eine Software im Bereich der Zeiterfassung wurde 2006 von der aktuellen Geschäftsführung der TimeTac gestartet. Ausgangspunkt für die Entwicklung war der Eigenbedarf, im zu dieser Zeit geführten Unternehmen im Bereich E-Commerce. Die Mitarbeiter und auch die Unternehmensführung waren zerstreut an unterschiedlichen Standorten tätig. Hinzukommend gab es eine hohe Reisetätigkeit und damit den Bedarf, die erbrachten Leistungen übersichtlich und transparent zu erfassen. Aufgrund dieser Anforderungen war die Notwendigkeit eine webbasierte Lösung zu nutzen, sehr rasch definiert. Die Marktrecherche zu geeigneten Anbietern ergab zur damaligen Zeit noch ein sehr überschaubares Leistungsangebot. Webbasierte Softwarelösungen waren häufig noch in sehr frühen Entwicklungsphasen und es konnte kein für den Bedarf geeignetes Produkt gefunden werden. Da im Unternehmen Ressourcen für die webbasierte Softwareentwicklung vorhanden waren, wurde der Entschluss für eine Eigenentwicklung getroffen. Eine passende Lösung für den Eigenbedarf des aktuellen Unternehmens zu finden, war die initiale Zielsetzung dieser Entwicklungstätigkeit.

Im Zuge einer parallel zur Softwareentwicklung durchgeführten umfassenden Markt- und Potentialabschätzung für webbasierte Lösungen im Bereich der Zeit- und Leistungserfassung, erschloss sich die erste konkrete Idee und die Planung für ein eigenes Angebot für eine Software in diesem Bereich. Die geplanten Funktionen und die Zielsetzung der Softwareentwicklung wurden dahingehend auf einen breiteren Einsatzbereich angepasst. Sehr rasch wurde ein einsetzbarer erster Prototyp im eigenen Unternehmen erprobt und stetig aufgrund der Planung und des Nutzerfeedbacks weiterentwickelt.

Nach 3 Jahren der Entwicklung und Optimierung wurde 2009 die erste öffentlich angebotene Version der webbasierten Zeiterfassungslösung vorgestellt und angeboten. Gleichzeitig wurde eine eigene Gesellschaft für die Entwicklung und Vermarktung der Software unter dem Produktnamen TimeTac gegründet.

Die initiale Produktentwicklung ermöglichte auf diese Weise eine neue Unternehmensgründung. Dabei wurde die Wichtigkeit und die Fähigkeit der eigenen Problemlösung des Gründerteams unterstrichen.

### **8.2 Unternehmensdarstellung**

Nach der Markteinführung des Produktes TimeTac waren das kontinuierliche Wachstum sowohl bezogen auf die Steigerung der Umsätze als auch bezogen auf die personelle Entwicklung maßgeblich. Von Beginn an war der Vertrieb und die Vermarktung des digitalen Produktes TimeTac über ebensolche Kanäle eine zentrale Wachstumsstrategie. Durch diese Fokussierung konnte rasch mit überschaubarem Einsatz von finanziellen Mitteln eine sehr gute Marktpräsenz erreicht werden. Potentielle Neukunden werden durch deren Suchanfragen nach relevanten Begriffen auf TimeTac aufmerksam und können sich bei Besuch der Webseiten direkt über das komplette Leistungsangebot informieren. Die nachfolgende Kommunikation mit

Interessenten erfolgt telefonisch und per Email. Zusätzlich werden individuelle Produktpräsentationen per Screen-Sharing angeboten. Mit der Möglichkeit eines funktional nicht eingeschränkten Testzugangs zur Software kann der Interessent ein umfassendes Bild der Produktfunktionen erhalten.

Durch die Eigenfinanzierung war das personelle Wachstum eng an das Kunden- und Umsatzwachstum gekoppelt. Ausgehend von einem Kernteam konnte so der jährliche personelle Zuwachs sukzessive gesteigert werden. Die Ausrichtung auf eine stabile, langfristige und nachhaltige Perspektive in der Unternehmensentwicklung schlägt sich ebenso in der Personalentwicklung nieder. Zuwachs gab es, je nach Möglichkeit und Bedarf für die Unternehmensentwicklung, fortlaufend in allen Bereichen. Das starke personelle Wachstum speziell im technischen Bereich zeigt die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Software und der ständigen Optimierung.

Diese Entwicklung resultiert in einer Unternehmensgröße von aktuell 33 Mitarbeitern, mit einem durchschnittlichen Alter von 33 Jahren. Neben der sehr jungen Altersstruktur ist die Multinationalität im Unternehmen ein weiterer bemerkenswerter Faktor. Derzeit sind Mitarbeiter aus 11 unterschiedlichen Ländern beschäftigt.

### 8.2.1 Leistungsangebot

Das Leistungsangebot des Unternehmens TimeTac unterstützt Organisationen und ihre Mitarbeiter in sämtlichen Bereichen des Zeit- und Abwesenheitsmanagements. TimeTac kann entsprechend dem vom Kunden gewünschten Funktionsumfang, betreffend der genutzten Produkte, kombiniert werden. Eine Vielzahl an Konfigurationsmöglichkeiten und Zusatzfunktionen erlaubt die Anpassung des jeweiligen Systems an den vorherrschenden Kundenbedarf. Die Software-Nutzung ist flexibel und funktioniert auf unterschiedlichen Endgeräten wie beispielsweise PC, Mac, Tablets oder Smartphones und kann ebenso mit klassischen Zeiterfassungsterminals, welche eine stationäre Zeiterfassung ermöglichen, kombiniert werden.

Folgende Produkte werden unterschieden:

- Die **Arbeitszeiterfassung** bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Erfassung und der gesetzeskonformen Bewertung sowie der Auswertung von Mitarbeiterarbeitszeit.
- Die **Projektzeiterfassung** ermöglicht eine komfortable und strukturierte Erfassung der Zeiten für Projekte, Aufträge oder Tätigkeiten im Rahmen von definierten Projektstrukturen. Dieses Produkt inkludiert auch Funktionen für das Projektmanagement und das Projektcontrolling.
- Mit der **Urlaubsverwaltung** bietet TimeTac eine digitale Abwesenheitsverwaltung für das Antragsmanagement sowie Kalenderübersichten der Belegschaft.
- Für die Planung und Verwaltung des Personalbedarfs ist mit der **Personaleinsatzplanung** ein Zusatzprodukt zur Arbeits- oder Projektzeiterfassung verfügbar.

Dieses umfassende Produktportfolio wirkt vertrauensbildend und ermöglicht die Zusammenarbeit über alle örtlichen Grenzen hinweg. Die immer wichtiger werdenden Modelle von flexiblen Arbeitszeiten, Home-Office und internationaler Zusammenarbeit lassen sich durch die ständige Verfügbarkeit und den funktionalen Umfang umsetzen.

## 8.2.2 Unternehmensleitbild

Durch die Bereitstellung der Produkte im Software-as-a-Service Modell spielt die umfassende Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Die Basis, um dies zu erreichen, ist ein leistungsstarkes Produkt, wesentlich dabei ist die ausgeprägte Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Erbringung optimaler Serviceleistungen für den Kunden. Diese Fokussierung wird mit der Mission der TimeTac unterstrichen:

„Wir bieten Unternehmen und deren MitarbeiterInnen eine leistungsstarke Zeiterfassungslösung und sorgen für die optimale Verfügbarkeit und ausgezeichnetes Service.“<sup>190</sup>

Die nachfolgend gelebten Unternehmenswerte werden nachfolgend erläutert. Bedeutend und durchgängig erkennbar stehen die Definition der internen Gemeinschaft und der Kundenorientierung im Vordergrund der täglichen Zusammenarbeit:

- Respekt und Wertschätzung

„Eine positive Wertschätzung ist eine wichtige Grundlage für unsere Zusammenarbeit. Dabei ist uns Respekt und Offenheit gegenüber anderen Kulturen, aber auch gegenseitige Unterstützung und ein freundlicher Umgang untereinander besonders wichtig um gemeinsam erfolgreich arbeiten zu können.“<sup>191</sup>

- Zusammenarbeit und Vertrauen

„Gegenseitiges Vertrauen ist für uns die Basis für Handlungsspielräume und für die Entfaltung von Kreativität und Innovation. Um dieses gegenseitige Vertrauen zu erreichen, sind Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit und regelmäßige Kommunikation von großer Bedeutung.“<sup>192</sup>

- Kunden- und Erfolgsorientierung

„Wir sehen keinen Widerspruch zu einem lockeren Arbeitsumfeld beziehungsweise einem kollegialen Umgang miteinander und professionellem Arbeiten. Freude an der Arbeit, Ehrgeiz und ständige Weiterentwicklung sind für uns die Voraussetzung für perfekte Lösungen und zufriedene Kunden.“<sup>193</sup>

Dieses definierte und gelebte Wertebild spiegelt die Dynamik und die Multinationalität im Unternehmen wieder. Diese Werte werden in der Ist-Kultur-Analyse auf ihr Bestehen und ihre Ausprägung geprüft.

## 8.2.3 Kultur-Soll-Analyse

Auf Basis der aktuellen Unternehmenswerte und der verfolgten Strategie empfiehlt es sich, eine Soll-Kultur abzuleiten. Diese Bestimmung der gewünschten Soll-Kultur kann das Potenzial der Unternehmenskultur im Sinne eines zukünftigen Wettbewerbsvorteiles aufzeigen. Auf diese Weise wird eine Strategieumsetzung begünstigt, da die gewünschten Werte und Überzeugungen identifiziert werden und der Unternehmensführung dabei hilft, Ansätze zur Kulturbeeinflussung zu ermitteln. Aus diesem Grund

---

<sup>190</sup> TimeTac (2018.), Onlinequelle [05.11.2018].

<sup>191</sup> TimeTac (2018.), Onlinequelle [05.11.2018].

<sup>192</sup> TimeTac (2018.), Onlinequelle [05.11.2018].

<sup>193</sup> TimeTac (2018.), Onlinequelle [05.11.2018].

erscheint es schlüssig, eine verfolgte Unternehmensstrategie mit unternehmenskulturellen Größen zu unterstützen und in Abgleich zu bringen.<sup>194</sup>

Das gegenwärtige Wertegerüst des Unternehmens TimeTac fußt auf den strategischen Vorstellungen der Unternehmensführung. Die abgeleitete Soll-Kultur stellt daher den gewünschten Soll-Zustand der TimeTac'schen Unternehmenskultur dar. Es wurde versucht, auf Basis der idealtypischen innovationsorientierten Unternehmenskultur und dem aufgezeigtem Anforderungsprofil, gewünschte Ausprägungen der einzelnen Kulturfaktoren zu ermitteln. Nachfolgende Darstellung mittels Netzdiagramm veranschaulicht die Soll-Kultur im Vergleich zum Idealzustand:

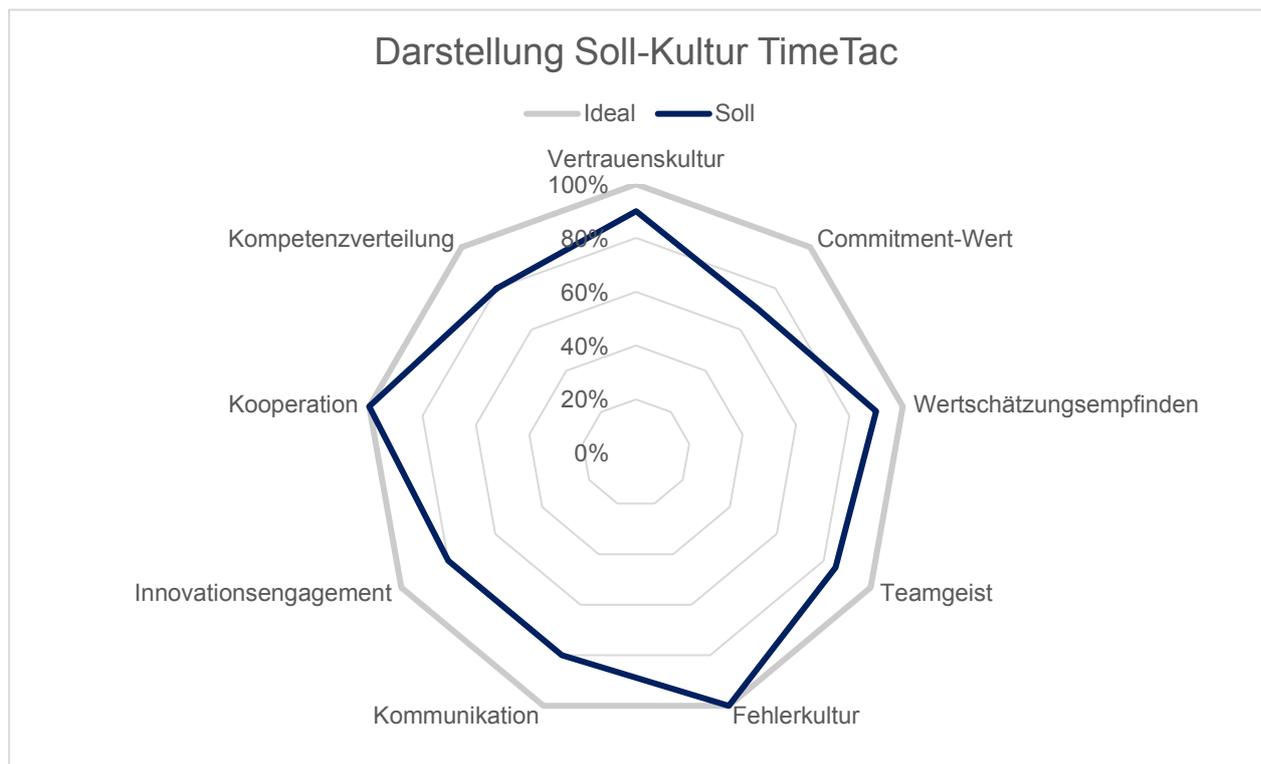


Abb. 7: Netzdiagramm Soll-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung.

In Kooperation mit der Unternehmensführung wurde im Zuge eines Diskurses und der Darstellung der relevanten Erkenntnisse aus der Theorie versucht, diese gewünschten Attribute zu quantifizieren. Diese identifizierten Zielwerte sollen durch die aus dieser Masterarbeit resultierenden Handlungsempfehlungen weitgehend erreicht werden. Dabei ist es wichtig, diese Soll-Kultur mit der vorhandenen Ist-Kultur zu vergleichen und vorliegende Abweichungen klar aufzuzeigen, um an diesen Größen ansetzen und die notwendigen Anpassungsmaßnahmen umsetzen zu können.

### 8.3 Organisationsstruktur

Die aktuelle Organisationsstruktur der TimeTac ergibt sich wie in Abbildung 8 dargestellt. Die unterschiedlichen Bereiche werden vorrangig von Mitgliedern des Management-Teams geführt. Im Bereich der Softwareentwicklung (Development) wurde eine weitere Unterteilung mit einzelnen Teams und

<sup>194</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 231ff.

Teamleitern eingeführt. Zusätzlich gibt es Querschnittsfunktionen, wie den Bereich für Personal (HR) und den Bereich für die interne und externe Weiterentwicklung (Business Development).



Abb. 8: Hierarchischer Aufbau der TimeTac GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

Der hierarchische Aufbau der Organisationsstruktur bei dem Unternehmen ist aktuell noch flach, jedoch wird weiteres Wachstum die ein oder andere Hierarchieebene zukünftig bedingen.

Um die Unternehmensdarstellung zu vervollständigen und die bestehende Unternehmenskultur in die weitere Analyse miteinzubeziehen, wird der literarischen Empfehlung, einer Ist-Kultur-Analyse, Folge geleistet.

## 8.4 Erfassung der Ist-Kultur

Eine Kulturanalyse soll die konkret vorhandenen Prägungen einer Unternehmenskultur erfassen und dabei ein umfassendes Bild der Ist-Kultur erstellen. Um zu diesem Bild zu gelangen ist es wichtig, Daten zu erheben. In der Sozialforschung werden Daten als Informationen über Prozesse oder Sachverhalte bezeichnet, welche im Rahmen einer systematischen Datenerhebung gewonnen werden und darauffolgend interpretiert werden.<sup>195</sup>

Die theoretischen Erkenntnisse bezüglich einer initialen Kulturerfassung eines Unternehmens empfiehlt die themenspezifische Befragung der Belegschaft. Die aktuelle Kultursituation bildet den Ausgangspunkt für die Reflexion einer vorhandenen Unternehmenskultur und ist das Fundament für die Umsetzung von

<sup>195</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 208.

zukünftigen Beeinflussungsmaßnahmen. Hierbei soll die gegenwärtige Unternehmenskultur möglichst gut erfasst und mit den Fragestellungen sollen mögliche Problemfelder eingegrenzt werden.<sup>196</sup>

### 8.4.1 Mitarbeiterbefragung

Ziel der Mitarbeiterbefragung ist es, eine Darstellung des aktuellen Zustandes und Ausprägung der Ist-Kultur im Unternehmen TimeTac nachvollziehen zu können. Es soll herausgefunden werden, welche Ansatzpunkte für mögliche Management-Ansätze existieren, um die vorhandene Kultur in Richtung Innovation zu stärken. Darüber hinaus sollen die Meinungen und Anregungen der Mitarbeiter der Unternehmensführung dazu dienen, aus Sicht der Belegschaft, an kulturellen Aspekten zu arbeiten und die notwendige Beachtung zu schenken.

Mitarbeiterbefragungen dienen der Unternehmensführung und gehören zu den einsetzbaren Instrumenten. Sie können unterschiedliche Funktionen erfüllen und werden je nach Bedarf zur Diagnose, Evaluation oder Kontrolle eingesetzt. Die jeweilige Ausprägung richtet sich nach drei Fragestellungen:<sup>197</sup>

- Wer wird gefragt? (beispielsweise Vollerhebung oder Teilstichprobe)
- Was wird gefragt? (beispielsweise globale oder themenzentrierte Befragung)
- Wie wird gefragt? (beispielsweise schriftliche Befragung oder Telefoninterview)

Eine wichtige Grundlage für empirische Untersuchungen ist die Definition der Grundgesamtheit. Diese lässt sich aus der Personengruppe, über die man Informationen sammeln und Aussagen treffen möchte, ableiten.<sup>198</sup> Die vorliegende Mitarbeiterbefragung konzentriert sich auf die gesamte Belegschaft, außer den drei Geschäftsführern, mit derzeit 30 Mitarbeitern. Da diese Anzahl gering ausfällt, kann eine themenzentrierte Vollerhebung durchgeführt werden<sup>199</sup>.

Ein idealtypischer Ablauf einer Mitarbeiterbefragung besteht aus fünf Umsetzungsphasen. Dazu gehören Planung, Datenerhebung, Auswertung, Feedback und Umsetzung.<sup>200</sup> Die Planung, Vorbereitung, Durchführung und die Auswertung der Befragung erstreckte sich von Anfang August bis Mitte September. Die Belegschaft sollte möglichst leicht erreicht werden, aus diesem Grund wurde auf einen internet-gestützten Web-Survey zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um eine modifizierte Form der schriftlichen Befragung<sup>201</sup>.

Die Befragung der Organisationsbelegschaft bzw. Mitarbeiterbefragung werden als systematisch durchgeführte Umfragen des Personals definiert. Daten, Standpunkte sowie Meinungen über bestimmte Bereiche oder Prozesse in einer Organisation können auf diese Weise intern gesammelt werden. Mitarbeiterbefragungen eignen sich gut um interne Problemfelder aufzudecken und bieten zur gleichen Zeit

---

<sup>196</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 221.

<sup>197</sup> Vgl. Jöns (2007), S. 737 ff.

<sup>198</sup> Vgl. Kromrey (2009), S. 237.

<sup>199</sup> Vgl. Kromrey (2009), S. 237.

<sup>200</sup> Vgl. Jöns (2007), S. 737 ff.

<sup>201</sup> Vgl. Kromrey (2009), S. 237.

die Chance, aus Sicht der Mitarbeiter an Verbesserungenmöglichkeiten zu arbeiten. Ein wichtiger Aspekt einer Befragung ist die Wahrung der Anonymität während der Beantwortung der gestellten Fragen. Mit dieser Sicherstellung wird eine ehrliche und wahrheitsgetreue Reaktion gewährleistet und bildet dadurch ein wirklichkeitsgetreues Abbild der MitarbeiterEinstellung.<sup>202</sup>

Die Praxis empfiehlt eine offene Kommunikation vor und nach der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Fragestellungen, betreffend der Ursache und der Intention für die jeweilige Befragung wird facheinschlägig nahegelegt. Das Personal soll vorbereitet werden und klare Zielvorstellungen der Unternehmensführung vermittelt bekommen. Mittels der erwähnten Transparenz können Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zur Qualität der Befragung leisten und sollten durch rasch abgeleitete Handlungen Resultate erkennen können. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sich das Unternehmen von anderen abhebt und die Belegschaft die Ergebnisse erkennt und gleichzeitig an das Unternehmen weiter gebunden wird.<sup>203</sup>

#### **8.4.1.1 Kategoriensystem und Konzeption der Fragestellungen**

Im Rahmen der durchgeführten Mitarbeiterbefragung bei der Firma TimeTac, wurden insgesamt 15 Fragen gestellt. Die Befragung erfolgte online und wurde über einen Zeitraum von 14 Arbeitstagen der Belegschaft zur Verfügung gestellt. Um der Multinationalität der Mitarbeiter im Unternehmen gerecht zu werden, wurden die Fragestellungen in englischer Sprache formuliert. Die originalen Fragen werden dem Leser im Anhang zur Verfügung gestellt.

In der Literatur wird empfohlen eine Mitarbeiterbefragung mit Hilfe einer deduktiven Kategorienbildung zu strukturieren, um die Ergebnisse im Nachhinein bestmöglich interpretieren zu können. Eine zusammenfassende Inhaltsanalyse wird auf das Wesentlichste reduziert und versucht eine Kernaussage abzuleiten. Im Rahmen der deduktiven Kategorienbildung wird das Hauptkategoriensystem vorab festgelegt.<sup>204</sup> Die definierten Kategorien oder auch Cluster genannten Übergruppen der durchgeführten Mitarbeiterbefragung sind im nächsten Abschnitt genau erläutert.

Neben der Kategoriendefinition wurde bei der Konzeption der Fragestellungen darauf geachtet, dass diese verständlich formuliert ist. Diese sollte nicht zu umfangreich sein, jedoch die wichtigsten Fragen beinhalten und dadurch überschaubar bleiben.

---

<sup>202</sup> Vgl. Warkentin (2017), Onlinequelle [29.08.2018].

<sup>203</sup> Vgl. Warkentin (2017), Onlinequelle [29.08.2018].

<sup>204</sup> Vgl. Mayring (2010), S. 51-68.

Die 15 formulierten Fragen kommen aus vier unterschiedlichen Clustern und wurden auf diese Weise an das Grundthema ausgerichtet. Die Auswahl der Cluster zielt darauf ab, die Schwerpunkte dieser Mitarbeiterbefragung besser setzen zu können und bei der dazugehörigen Auswertung einen Vorteil zu haben. Diese vier Cluster wurden folgendermaßen gewählt:

1. Fakten
2. Beziehungen
3. Innovation
4. Stolz

Das erste Cluster bezieht sich auf eine Faktenerhebung betreffend der Unternehmenszugehörigkeit und wurde an speziell orientierte Schlagwörter in Richtung Innovation ausgerichtet. Mittels dieses Clusters lassen sich eindeutige Ableitungen einfach treffen und bilden in den Fragen daher die Einleitung und den Abschluss der Befragung. Der Beziehungsaspekt bildet im Rahmen der Kulturbetrachtung eine der wichtigsten Größen. Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, Beziehungen oder die Einstellung zum Unternehmen sowie die Beziehung zur Unternehmensführung bilden die am schwierigsten greifbaren Komponenten im Kulturgerüst. Um diesen Stellenwert in dieser Befragung zu verdeutlichen bildet das Beziehungscluster den Schwerpunkt der Fragestellungen. Dieses Cluster beinhaltet relevante Fragestellungen betreffend der Vorgesetztenbeziehung oder der Wertschätzung im Unternehmen untereinander. Es werden Motive für eine Weiterempfehlung sowie der Umgang mit eventuellen Fehlern geklärt. Ein weiteres wichtiges Cluster ist jenes, welches sich mit dem Innovationsaspekt näher beschäftigt. Dabei soll eine Diagnose abgeleitet werden, welchen Stellenwert das Thema Innovation im Unternehmen innehat. Hierbei geht es um das Empfinden der Mitarbeiter, ob sich das Unternehmen ausreichend mit dem Thema Innovationen beschäftigt. Das abschließende Cluster bezieht sich auf das Thema „Stolz“, welches im Kulturaspekt eine tragende Rolle spielt. Denn Mitarbeiter, die stolz sind Teil einer Organisation zu sein, können eigeninitiativ und erfolgreich an Innovationsprojekten arbeiten<sup>205</sup>. Dieses Cluster beschäftigt sich mit dem vorhandenen Teamgeist und der Identifikation einer Unternehmenskultur im weiteren Sinn.

Das einleitende Cluster „Fakten“ unterteilt sich in folgende Fragen:

- Wie lange sind Sie schon bei TimeTac beschäftigt?
- Welche Unternehmenswerte können Sie während Ihrer täglichen Routine bei TimeTac identifizieren?
- Würden Sie TimeTac als Arbeitgeber Ihrer Familie und Freunden weiterempfehlen?

Das Beziehungscluster bildet, wie erwähnt, das größte Cluster dieser Umfrage und beinhaltet nachstehende Fragestellungen:

- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre tägliche Arbeit von der Geschäftsleitung geschätzt wird?
- Denken Sie, dass Ihre persönliche Meinung während des Entscheidungsprozesses vom Managementteam berücksichtigt wird?

---

<sup>205</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

- Fühlen Sie sich bei Problemlösungsprozessen vom Management Team unterstützt?
- Würden Sie lieber einen Fehler verbergen oder würden Sie ihn offen gegenüber dem Management-Team kommunizieren?
- Sind die Grenzen der Kompetenzen klar und effizient?

Das Cluster, welches sich auf den Innovationsaspekt bezieht, wurde mit folgenden Fragen abgehandelt:

- Wie oft werden/wurden Sie gebeten, für bestimmte Aufgaben innovativere Konzepte zu suchen/zu entwickeln?
- Fühlen Sie sich zurückgewiesen, wenn Sie neue innovative Ideen gegenüber dem Managementteam oder Ihren Kollegen ansprechen?
- Denken Sie, dass TimeTac genug Zeit für die Entwicklung neuer und innovativer Ideen verwendet?

Wie bereits erwähnt, beinhaltet das Cluster „Stolz“, welcher den vierten Teil der Fragestellungen abdeckt, nachstehende Fragen:

- Können Sie eine bestimmte Unternehmenskultur bei TimeTac identifizieren?
- Erkennen Sie einen echten Teamgeist bei TimeTac?
- Sind Sie stolz ein Mitglied des TimeTac-Teams zu sein?

Um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, weiteres Feedback abzugeben, wurde eine abschließend offene Frage zur Verfügung gestellt:

- Gibt es etwas, das Sie als Feedback zum Innovationsgeist und zur Unternehmenskultur bei TimeTac hinzufügen möchten?

Als Befragungsinstrument wurde ein bekanntes Online-Tool verwendet um dem Unternehmen TimeTac und dessen Mitarbeitern die Befragung so effizient als möglich zur Verfügung zu stellen.

#### **8.4.1.2 Auswertung und Analyse der Mitarbeiterbefragung**

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung wurde online zur Verfügung gestellt und von der Belegschaft der Firma TimeTac absolviert. Es wurde das gesamte Personal kontaktiert und um Unterstützung gebeten, sodass beinahe eine Vollerhebung möglich gewesen ist. Insgesamt ergibt sich eine Quote von 90% an Rückläufen während des Befragungszeitraumes. 27 von 30 Mitarbeitern haben die Befragung durchgeführt und ermöglichen somit eine überaus zufriedenstellende Beteiligungsquote.

Die hohe Rücklaufquote verspricht nicht nur eine hohe Güte der Ergebnisse, sondern zeugt auch von einem hohen Grundvertrauen der Mitarbeiter im Unternehmen. Dieses Vertrauen gilt dem anonymisierten und vertrauensvollen Umgang mit den Daten. Weiters zeigt eine so hohe Rücklaufquote von einer bedeutenden Motivation der Mitarbeiter, die Beantwortungen sorgfältig zu machen und auch gezielte Verbesserungsvorschläge zu erläutern.<sup>206</sup>

---

<sup>206</sup> Vgl. Rogator (2017), Onlinequelle [04.09.2018].

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun die einzelnen Fragen samt dem Resultat dargestellt:

**Frage 1:** Wie lange sind Sie schon bei TimeTac beschäftigt?

Die Belegschaft der Firma TimeTac weist in etwa je zu einem Drittel eine Unternehmenszugehörigkeit von länger als einem Jahr, kürzer als ein Jahr oder länger als zwei Jahre auf. Die Antwortmöglichkeiten wurden bewusst auf diese Weise bereitgestellt, sodass eine reale Anonymität gewährleistet werden kann.

**Frage 2:** Können Sie eine bestimmte Unternehmenskultur bei TimeTac identifizieren?

Diese Frage wurde als Einstiegsfrage für die Belegschaft gewählt, um eine Diagnose treffen zu können, ob Mitarbeiter der Firma TimeTac eine Unternehmenskultur grundsätzlich wahrnehmen können. Dabei wurde ein eindeutiges Ergebnis sichtbar und bestätigt, dass eine bestimmte Unternehmenskultur im Unternehmen wahrnehmbar ist und von der Belegschaft auch benannt werden kann.

## Are you able to identify a certain organisational culture at TimeTac?

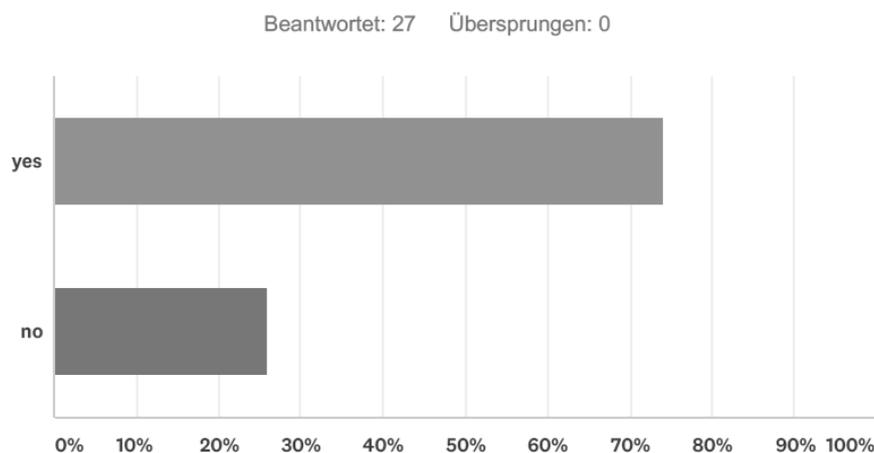


Abb. 9: Generelle Kulturwahrnehmung bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018).

Bei der dritten Frage ging es darum, gewisse Schlüsselwörter in Bezug auf Kultur und den Innovationsaspekt abzufragen. (**Frage 3:** Welche Unternehmenswerte können Sie während Ihrer täglichen Routine bei TimeTac identifizieren?) Mitarbeiter sollten die Werte nennen, welche sie im Rahmen ihrer täglichen Aufgabenerfüllung bewusst wahrnehmen und benennen können. Die Schlüsselbegriffe wurden wie folgt gewählt:

- Vertrauen
- Innovation
- Kundenwertgenerierung
- Respekt
- Integrität
- Leadership
- Gründerverhalten
- Offene Grundhaltung
- Diversität
- Leidenschaft

Alle gesammelten und aufgezählten Begriffe sollen die Eckpfeiler einer innovationsorientierten Unternehmenskultur festmachen. Der Grundpfeiler „Vertrauen“ spiegelt in der Literatur einen der wichtigsten Parameter einer Unternehmenskultur wider, da Vertrauen einerseits wichtig für die

Unternehmensbindung und andererseits wichtig für den Innovationsfortschritt ist. Gründerverhalten, Integrität und eine allgemein offene Grundhaltung gegenüber Neuem stehen ebenfalls im Mittelpunkt dieser Kulturbetrachtung. Werte wie Respekt, Diversität und Leidenschaft für das tägliche Tun sollen für Mitglieder einer Unternehmung ebenso eine tragende Rolle spielen und machen eine starke Unternehmenskultur aus.<sup>207</sup> Weiters ist der Begriff der Kundenwertgenerierung in Unternehmen der IT-Branche besonders zu beachten, denn Software-Produkte und die Möglichkeit der Kundenanpassung sind beinahe unbegrenzt im Vergleich zu traditionellen Produkten. So zielen die in Kapitel 7 beschriebenen Software-Entwicklungsansätze ebenfalls auf eine Maximierung des Kundenwertes ab.<sup>208</sup>

Die Mitarbeiter wurden gebeten sich für die drei prägnantesten Schlüsselbegriffe zu entscheiden und diese in der Befragung auszuwählen. Dabei ergibt sich folgende grafische Darstellung:

### Q3 Which corporate values can you identify during your daily routine at TimeTac: (choose three)

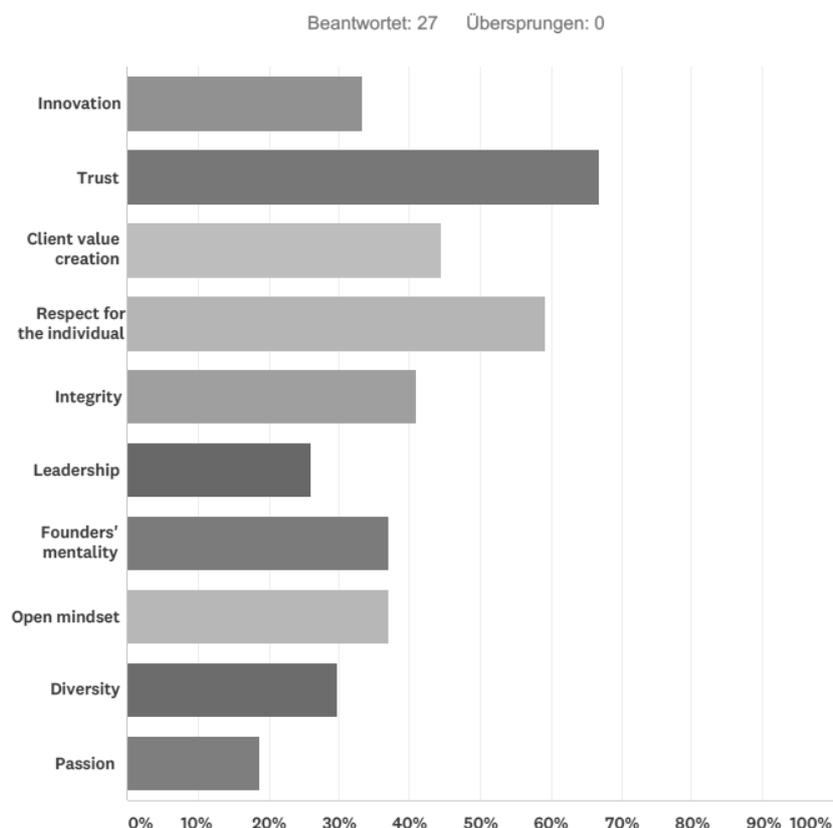


Abb. 10: Identifikation von Unternehmenswerten bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018).

Ein besonderes Augenmerk bei diesem Ergebnis liegt bei der mehr als 65%igen Nennung des Wertes „Vertrauen“, welches auf ein tatsächlich hohes Vertrauensniveau unter den Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen schließen lässt. Weiters wird Respekt im Unternehmen von beinahe 60% der Mitarbeiter wahrgenommen und benannt. Als dritthäufigster Kulturwert wird die Kundenwertgenerierung identifiziert.

<sup>207</sup> Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

<sup>208</sup> Vgl. Ries (o.J.), Onlinequelle [06.06.2018].

Somit bilden Vertrauen, Respekt und Kundenfokus die Triade der TimeTac'schen Unternehmenskultur. Auf dieser Basis können weitere Werteverankerungen im Unternehmen etabliert werden um dem Unternehmen TimeTac eine weitere Bearbeitung und Stärkung ihrer Unternehmenskultur zu ermöglichen.

**Frage 4:** Haben Sie das Gefühl, dass Ihre tägliche Arbeit von der Geschäftsleitung geschätzt wird?

Diese Frage zählt zum erstellten und beschriebenen Beziehungs-Cluster. Ziel dieses Clusters ist, die Beziehung der Mitarbeiter sowie das Selbstempfinden der Belegschaft zu analysieren. Diese Frage bezieht sich auf das generelle Wertschätzungsempfinden der Belegschaft und resultiert in einer durchaus positiven Rückmeldung. Annähernd 90% der TimeTac Mitarbeiter fühlen sich während ihrer täglichen Aufgabenerfüllung vom Management-Team wertgeschätzt. Dieses hohe Wertschätzungsempfinden kann als Schlüsselressource für einen verstärkten Fokus auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmung gesehen werden<sup>209</sup>.

**Frage 5:** Denken Sie, dass Ihre persönliche Meinung während des Entscheidungsprozesses vom Managementteam berücksichtigt wird?

Bei Frage 5 geht die Analyse erneut in Richtung Wertschätzung, wobei der Fokus auf die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess gelegt wird. Ein partizipativer Führungsstil wird in der Literatur häufig als Motivator für ein erhöhtes Engagement seitens der Belegschaft erläutert.<sup>210</sup>

### Q5 Do you think that your personal opinion is considered during decision-making processes by the Management Team?

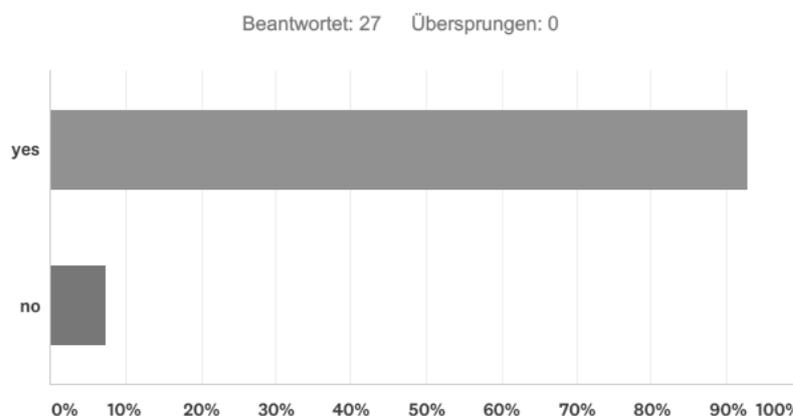


Abb. 11: Mitarbeitereinbeziehung in den Entscheidungsprozess, Quelle: Survey Monkey (2018).

Diese Frage beantworteten 25 Personen mit „Ja“ und verstärken dadurch das Wertschätzungsprofil der Unternehmensführung bei TimeTac. Nur zwei Personen gaben ein „Nein“ zur Antwort.

**Frage 6:** Wie oft werden/wurden Sie gebeten, für bestimmte Aufgaben innovativere Konzepte zu suchen/zu entwickeln?

Die Ermutigung an innovativen Lösungskonzepten zu arbeiten kann vom Mitarbeiter selbst kommen oder von Seiten der Unternehmensführung herrühren. Diese Frage richtet sich nach der tatsächlichen

<sup>209</sup> Vgl. Grupp/Dominguez-Lacasa/Friedrich-Nieshio (2002), S. 1 f.

<sup>210</sup> Vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger (2013), S. 161 ff., zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 213.

Häufigkeit, wie oft die Belegschaft vom Management-Team motiviert wird an Innovationsprojekten zu arbeiten. Die Theorie der Innovationskultur legt klar zugrunde, dass eine innovationsorientierte Unternehmenskultur verstärkt Organisationsmitglieder animiert an neuartigen Wegen der Kundenwertschaffung oder Problemlösungskonzepten zu arbeiten<sup>211</sup>. Das Resultat dieser Fragestellung stellt sich wie folgt dar:

### Q6 How often are/were you requested to search for/develop more innovative concepts for certain tasks?

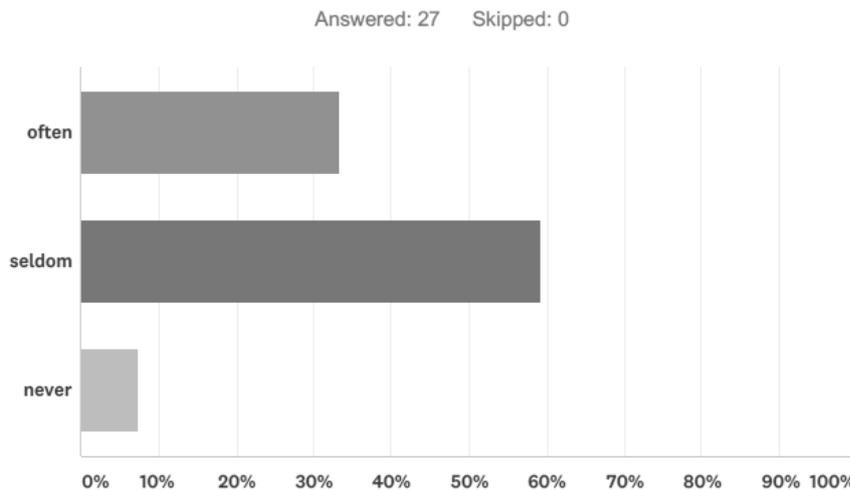


Abb. 12: Motivation der Mitarbeiter - innovativ tätig zu werden, Quelle: Survey Monkey (2018).

Es wird veranschaulicht, dass nur etwa ein Drittel der Mitarbeiter „häufig“ ermutigt wird innovativ tätig zu werden. Der größte Teil der Belegschaft wird nur „selten“ motiviert und bildet damit einen der ersten Ansatzpunkte die bestehende Unternehmenskultur in Richtung Innovation auszurichten. Exakt zwei Mitarbeiter geben an, noch nie dahingehend ermutigt oder angesprochen worden zu sein.

#### **Frage 7:** Erkennst du einen echten Teamgeist bei TimeTac?

Diese Fragestellung zählt zu dem beschriebenen Cluster „Stolz“ und soll die grundsätzliche Identifikation bzw. die Wahrnehmung des Team-Zusammenhalts in Erfahrung bringen. Von 27 Mitarbeitern beantworteten 17 Personen diese Frage mit einem „Ja“. Etwas mehr als ein Drittel kann keinen Teamgeist wahrnehmen oder ist der Meinung, dass keiner existiert. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob ausreichend Team-Building-Maßnahmen gesetzt werden.

#### **Frage 8:** Fühlen Sie sich bei Problemlösungsprozessen vom Management Team unterstützt?

Als Erweiterung der Frage 5, jedoch in Bezug auf die tatsächliche Aufgabenerfüllung eines Mitarbeiters, kann diese Fragestellung begriffen werden. Das Empfinden und die Wahrnehmung dieses Parameters stellen sich in nachfolgender Grafik dar:

<sup>211</sup> Vgl. Kieser (1986), S. 48, zitiert nach: Vahs/Brem (2015), S. 211 f.

## Q8 Do you feel supported by the Management Team during problem-solving processes?

Answered: 27 Skipped: 0

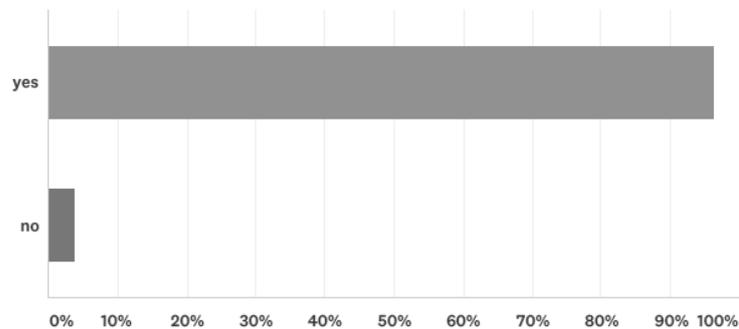


Abb. 13: Unterstützung im Problemlösungsprozess, Quelle: Survey Monkey (2018).

26 Mitarbeiter von TimeTac fühlen sich im Problemlösungsprozess vom Management-Team unterstützt. Daraus lässt sich eine barrierefreie und enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit der Unternehmensführung ableiten, welche in einem KMU häufig vorkommt. In der Literatur, wie in Kapitel 2 näher erläutert, wird dieser Sachverhalt als klare Stärke von KMU betont.

**Frage 9:** Würden Sie lieber einen Fehler verbergen oder würden Sie ihn offen gegenüber dem Management-Team kommunizieren?

Die idealtypisch vorhandene Toleranz gegenüber Fehlern, stellt einen der sensiblen Aktionsbereiche einer innovationsorientierten Unternehmenskultur dar. Die eindeutige Fragestellung schien unsicher, jedoch wichtig, da dieser Aspekt auch in der Praxis eine erhebliche Bedeutung aufweist. Der Eindruck aus Frage 3 bestätigt sich, da Mitglieder des Unternehmens TimeTac dem Grundvertrauen einen hohen Stellenwert einräumen und diesen auch tatsächlich im Unternehmensalltag leben. 100% der Mitarbeiter beantworteten diese Frage damit, dass sie einen begangenen Fehler offen gegenüber dem Management-Team kommunizieren würden.

**Frage 10:** Fühlen Sie sich zurückgewiesen, wenn Sie neue innovative Ideen gegenüber dem Managementteam oder Ihren Kollegen ansprechen?

Diese Frage gehört zu der Kategorie Thema „Innovation“ und das Empfinden der Belegschaft, wenn diese neuartigen Ideen und Vorschläge im Unternehmen kommunizieren oder vorstellen. Die Fragestellung, ob Mitarbeiter als „Spinner“ abgestempelt oder als Idole gefeiert werden, macht hierbei den Unterschied. Mitarbeiter, die ihre innovativen Lösungsansätze offen im Unternehmen platzieren und präsentieren können, schaffen es zugleich Andere im selben Tun zu bestärken und zu motivieren<sup>212</sup>.

<sup>212</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [29.05.2018].

## Q10 Do you feel rejected if you are addressing new innovative ideas towards the Management Team or your colleagues?

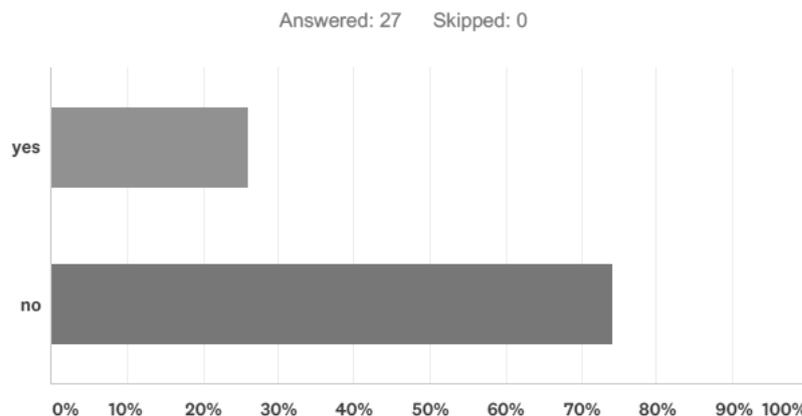


Abb. 14: Zurückweisung von innovativen Lösungsansätzen, Quelle: Survey Monkey (2018).

Knapp 75% der TimeTac Mitarbeiter fühlen keine Zurückweisung in Momenten, in denen sie innovative Konzepte im Unternehmen kommunizieren und vorstellen. Dieses Resultat spricht dafür, dass der Großteil der Belegschaft keine Scheu aufweist, neuartige Ideen hervorzubringen.

**Frage 11:** Denken Sie, dass TimeTac genug Zeit für die Entwicklung neuer und innovativer Ideen verwendet?

Hierbei wird auf die Einschätzung der Mitarbeiter geachtet, inwiefern diese überzeugt sind, dass TimeTac ausreichend Zeit in die Entwicklung neuer und innovativer Ideen verwendet. Ein ehrliches Urteil der Belegschaft, welches Aufschluss über das gegenwärtige und zeitliche Investment der Unternehmung wird mit dieser Fragestellung angestrebt. Das überaus interessante Ergebnis der Frage 11 wird in der nächsten Darstellung präsentiert:

## Q11 Do you think that TimeTac spends enough time on developing new and innovative ideas?

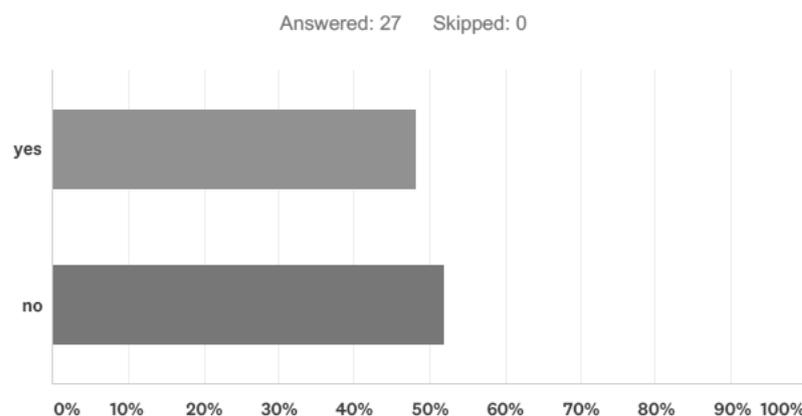


Abb. 15: Gegenwärtige Einschätzung bez. Innovationsaufwand, Quelle: Survey Monkey (2018).

Es scheint als herrsche ein relatives Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Ansichten. Eine Hälfte (13 von 27 Mitarbeitern) der Belegschaft ist der Ansicht, dass TimeTac ausreichend Ressourcen aufwendet um Innovationen voranzutreiben. Die andere Hälfte (14 von 27 Mitarbeitern) empfindet das Gegenteil.

**Frage 12:** Sind die Grenzen der Kompetenzen klar und effizient?

Frage 12 schließt das Beziehungscluster ab und zielt auf die Auffassung der Belegschaft, ob diese die vorhandenen Kompetenzgrenzen als offensichtlich und effizient wahrnehmen. Im Rahmen der organisationalen Gestaltung einer Unternehmung und der Tatsache, dass sich das Unternehmen TimeTac klar in die Kategorie KMU eingliedern lässt, gilt es zu prüfen, ob die vorhandenen Strukturen als wirkungsvoll empfunden werden. KMU im allgemeinen Verständnis verfügen über diese Größenvorteile und können meist sehr viel zeitsparender agieren als es Großunternehmungen möglich ist<sup>213</sup>.

Das Ergebnis dieser Frage stellt sich wie folgt dar:

Knapp 56% der Belegschaft nimmt die Grenzen der Kompetenzen als effizient und offensichtlich wahr. Wobei 44% der Mitarbeiter die vorhandenen organisationalen Strukturen als ineffizient wahrnimmt. Hier lässt sich ein klarer Auftrag an die Unternehmensführung ableiten, denn nur knapp über die Hälfte der Belegschaft empfindet die gegenwärtigen Strukturen und Kompetenzgrenzen als wirkungsvoll.

**Frage 13:** Würden Sie TimeTac als Arbeitgeber Ihrer Familie und Freunden weiterempfehlen?

Im Zeitalter indem Rezessionen und Weiterempfehlungsraten auch für Arbeitgeber und ganze Konzerne immer wichtiger werden, hat diese Fragestellung ein klares Ziel. Es soll die ehrliche Weiterempfehlungsrate der aktuellen Belegschaft erheben und somit eine Grundstimmung im Unternehmen ableiten.<sup>214</sup>

### Q13 Would you recommend TimeTac as an employer to your family and friends?

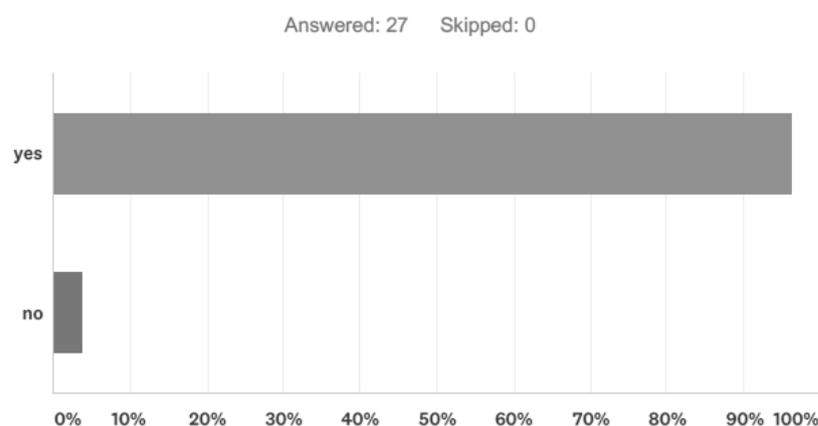


Abb. 16: Weiterempfehlungsrate bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018).

26 von 27 derzeitigen Mitarbeitern würden TimeTac als Arbeitgeber ihrer Familie oder ihren Freunden weiterempfehlen. Nur ein Mitarbeiter beantwortete diese Frage mit nein. Die Arbeitgeberattraktivität scheint

<sup>213</sup> Vgl. Marek (2017), S. 1 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Beck/Gronemeyer (2018), Onlinequelle [09.09.2018].

als sehr gut ausgeprägt und stellt einen wichtigen Faktor dar, denn zufriedene Mitarbeiter kommunizieren dieses Empfinden auch in ihrem Umfeld und stellen auf diesem Weg ein Unternehmen nach Außen positiv dar<sup>215</sup>.

**Frage 14:** Bist du stolz ein Mitglied des TimeTac Teams zu sein?

Diese Frage ist die abschließende Frage im Cluster „Stolz“ und nach einer Commitment-Einschätzung der Belegschaft. Stolz und Wertgefühl der Belegschaft ist einer der wichtigsten Faktoren, wenn es darum geht die Einsatzbereitschaft und das Engagement abzuleiten.

Commitment beschreibt einen gewissen Zustand der Verbundenheit und gibt Aufschluss über die Qualität einer Beziehung<sup>216</sup>. In diesem Zusammenhang geht es um den Commitment-Wert „Stolz“ und die Frage, ob Mitarbeiter stolz sind Teil von TimeTac zu sein. Der Dreh- und Angelpunkt bezieht sich im organisationalen Rahmen um die Bereitschaft langfristige Kooperationsbeziehungen aufzubauen oder aufrechtzuerhalten<sup>217</sup>.

## Q14 Are you proud to be a member of the TimeTac team?

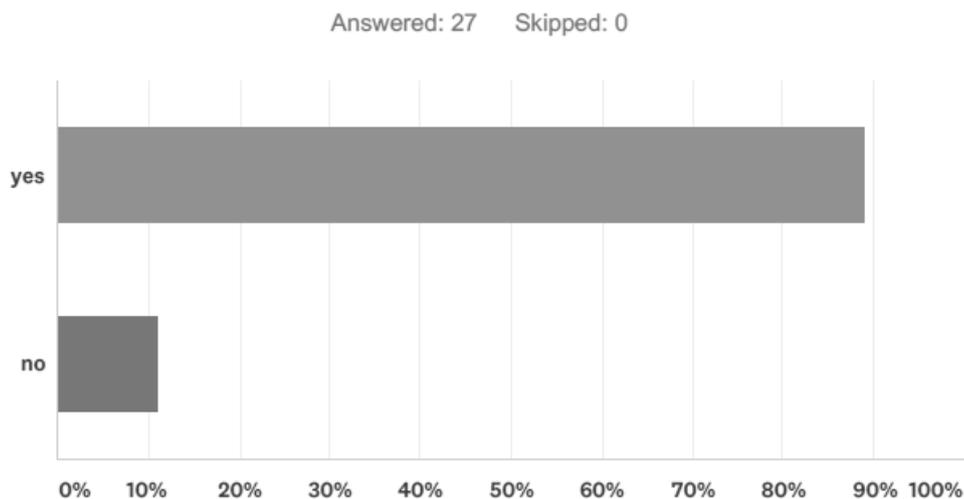


Abb. 17: Commitment-Wert: Stolz bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018).

Das abgeleitete Commitment-Level liegt bei knapp 90% der Mitarbeiterschaft, nur drei Mitarbeiter geben an, nicht stolz zu sein bei TimeTac zu arbeiten. Dieses Resultat kann den Ausgangspunkt für verstärkt bindende Maßnahmen für die Unternehmensführung sein.

Die Antworten zu der offen gestellten Frage (**Frage 15:** Gibt es etwas, das Sie als Feedback zum Innovationsgeist und zur Unternehmenskultur bei TimeTac hinzufügen möchten?) wurden wörtlich übernommen und übersetzt. Die Möglichkeit der offenen und anonymen Meinungsäußerung am Ende des Fragebogens wurde intensiv genützt. Die folgenden Punkte stellen eine kleine Auswahl der Äußerungen dar:

---

<sup>215</sup> Vgl. Beck/Gronemeyer (2018), Onlinequelle [09.09.2018].

<sup>216</sup> Vgl. Klaiber (2018), S. 25 ff.

<sup>217</sup> Vgl. Klaiber (2018), S. 25 ff.

- Innovationen dauern oft zu lange / länger als erwartet, da Arbeitskräfte an anderer Stelle benötigt werden.
- Folgende Themen schränken Innovation meiner Meinung nach ein: 1) Viel Zeit wird damit verbracht, Fehler zu beheben und keine Verbesserungen vorzunehmen. 2) Mangel an nettem Design über Software und Branding hinweg. 3) Zu wenige datengesteuerte Entscheidungen.
- Ein weiterer Pluspunkt ist die gute Kommunikation zwischen allen Teams.
- Das Management ist wirklich aufgeschlossen und bereit zuzuhören, sie sind Führungskräfte im Gegensatz zu Chefs, respektvoll und geduldig.
- Mehr Kommunikation zwischen den verschiedenen Teams und mehr Geselligkeit in der Arbeitszeit wäre hilfreich.
- Derzeit scheint das Management-Team oft wie ein Flaschenhals zu sein und manchmal dauert es sehr lange, bis Aufgaben/Entscheidungen vom Management-Team erledigt werden. Im Ergebnis können manche Teams nicht so effizient arbeiten wie die Anderen, was zu Frustration und Motivationsmangel führen kann. Vielleicht würde es helfen, bestimmte Hauptverantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter zu übertragen und sich mehr auf echte Managementaufgaben zu konzentrieren.
- Mehr Entscheidungskompetenz für Mitarbeiter, vielleicht als Projekt- oder Teamleiter, für effizientere und schnellere Entscheidungen. TimeTac wächst, Manager sollten einige Aufgaben/Entscheidungen freigeben und auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertrauen. Innovative Ideen/Brainstormings in Meetings sollten positiv/neutraler behandelt werden und nicht negativ als erste Reaktion in der Runde kommentiert werden, da sonst die Motivation zur Kommunikation von Ideen abnimmt.

Das erhaltene Feedback wurde durchwegs sachlich und ehrlich mitgeteilt und auf den Punkt gebracht. Drei Themenbereiche wurden mehr als zweimal von den Mitarbeitern genannt:

- Kompetenzen und Entscheidungsgewalt teilen bzw. abgeben
- Mehr teamübergreifende Kommunikation
- Mehr Fokus auf Produktverbesserungen

Für die gewonnenen Ergebnisse der Befragung können diese Äußerungen wertvolle Anregungen und Hilfestellungen für unterschiedliche Verbesserungen sein.

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung liefert einige sehr interessante Aussagen über den status quo der Unternehmenskultur bei TimeTac. Es resultieren wichtige Verbesserungsansätze wobei die Ergebnisse selbst als äußerst positiv zu werten sind.

#### **8.4.2 Stärken-Schwächen-Analyse der Ist-Kultur**

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Mitarbeiterbefragung sollen nunmehr den Ausgangspunkt für eine Stärken-Schwächen-Analyse der vorhandenen Ist-Kultur bei TimeTac herangezogen werden.

Geeignete Veränderungsmaßnahmen oder passende Anknüpfungspunkte können erst auf Basis von identifizierten Stärken und Schwächen einer Unternehmenskultur umgesetzt werden. Dieser Vorgang wird

in der Literatur als Kulturdiagnose bezeichnet und beschreibt den Prozess die Kultur-Ist-Analyse, welche mit der Kultur-Soll-Analyse in Abgleich gebracht und bewertet wird.<sup>218</sup>

Um diesen Prozess umzusetzen ist es wichtig, die Stärken und Schwächen der vorhandenen Ist-Kultur zu ermitteln. Dies wird durch die Mitarbeiterbefragung ermöglicht und nachfolgend durchgeführt.

Im Rahmen der Auswertung der durchgeführten Mitarbeiterbefragung wurde klar, dass im Unternehmen TimeTac eine ausgeprägte Vertrauenskultur herrscht. Diese Vertrauenskultur bildet eine positive Ausgangslage für die weiterführende Ausrichtung der Unternehmenskultur. Das Vertrauen zwischen den Unternehmensmitgliedern als auch das Vertrauen zum Unternehmen selbst, gestattet der Unternehmensführung Anpassungsmaßnahmen in Zukunft setzen zu können. Eine andere herausragende Stärke der TimeTac'schen Unternehmenskultur bildet das generelle Wertschätzungsempfinden im Rahmen der Aufgabenerfüllung als auch im Entscheidungsprozess. Mitarbeiter, die Wertschätzung erfahren, sind eher bereit sich für ihren Arbeitgeber einzusetzen und ihr Potenzial auszunutzen<sup>219</sup>. Die in Kapitel 5 näher erläuterte Fehlertoleranz des Managements und der dazugehörige Umgang von Mitarbeitern mit Fehlern zählt zu den wichtigsten Merkmalen einer innovationsorientierten Unternehmenskultur. Ein eindeutiges Ergebnis liefert in diesem Zusammenhang das Umfrageresultat der Mitarbeiterbefragung, indem 100% der Mitarbeiter angaben, einen begangenen Fehler immer offen zu kommunizieren. Dieses Resultat lässt sich als eindeutig identifizierte Stärke der Ist-Kultur bei TimeTac erkennen<sup>220</sup>. Neben den erkannten Stärken wird innerhalb der Analyse auf vorhandene Schwachstellen der Unternehmenskultur hingewiesen. Den investierten aktuellen Zeitaufwand in innovative Lösungskonzepte, empfinden Mitarbeiter als zu gering. Dabei besteht die Gefahr, dass fehlende Ressourcen bzw. Zeitaufwand zum Verlust von Zukunftspotenzial führen können<sup>221</sup>. Weiters kann zu wenig interne Kommunikation zwischen unterschiedlichen Teams, zu Effizienzverlusten führen<sup>222</sup>. Grundsätzlich können im Rahmen der Analyse der Mitarbeiterbefragung Schwächen abgeleitet werden. Es gibt Aufholbedarf bezüglich des grundlegenden Innovationsengagements und weiters soll die interne Kommunikation zwischen allen Teams verstärkt werden, um ungenützte Potenziale ausschöpfen zu können.

Die abschließende offene Fragestellung ermöglichte einen Einblick in die Wünsche und Meinungen der Belegschaft. Einige Mitarbeiter äußerten ihre Ansichten und brachten unter anderem klar zum Ausdruck, dass sie motiviert und gewillt sind an innovativen Lösungskonzepten zu arbeiten. Damit einher geht, dass die Mitarbeiterschaft über eine hohe Bereitschaft verfügt, das Unternehmen TimeTac verstärkt in eine Innovationsausrichtung zu begleiten. Die wahrgenommene positive Grundstimmung kann in diesem Unterfangen als wichtige Voraussetzung dienen.

Neben den noch ungenutzten Chancen ermöglichte die durchgeführte Mitarbeiterbefragung auch eine Aufdeckung der aktuell bestehenden Gefahren. Die derzeit vorhandene Unternehmenskultur darf im Zuge

---

<sup>218</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 207ff.

<sup>219</sup> Vgl. Deller u.a. (2008), S. 80.

<sup>220</sup> Vgl. Emprechtlinger (2018), Onlinequelle [31.05.2018].

<sup>221</sup> Vgl. Watzka (2011), S. 98.

<sup>222</sup> Vgl. Watzka (2011), S. 26 ff.

des weiteren Wachstums des Unternehmens nicht verpassen, die Kompetenzen außerhalb der Unternehmensführung effizient zu verteilen. Mitarbeiter, welche schon mehr als zwei Jahre beim Unternehmen beschäftigt sind und das bisherige Wachstum miterlebt haben, sollten gefördert werden und könnten die Geschäftsführung auf diese Weise entlasten. Wird dies verabsäumt besteht die Gefahr, dass der Verbleib der tatsächlichen Entscheidungsgewalt zu Demotivation und Frustration in der Belegschaft führt.

Um die Ergebnisse möglichst optimal zu veranschaulichen wurde als finale Darstellungsform erneut das Netzdiagramm gewählt. Ein Netzdiagramm eignet sich für Vergleiche, die mehrere gleichwertige Kategorien gegenüberstellen sollen. Somit wird eine Evaluation auf Basis der definierten Kriterien, welche sich aus der Mitarbeiterbefragung ergeben angestellt. Einen wesentlichen Vorteil bietet hierbei die schnelle und einfache Anwendung sowie die Sichtbarmachung von gegebenen Abweichungen vom Idealzustand.<sup>223</sup> Das erstellte Netzdiagramm, welches den Ist-Kulturzustand bei dem Unternehmen TimeTac abbildet, stellt sich wie folgt dar:

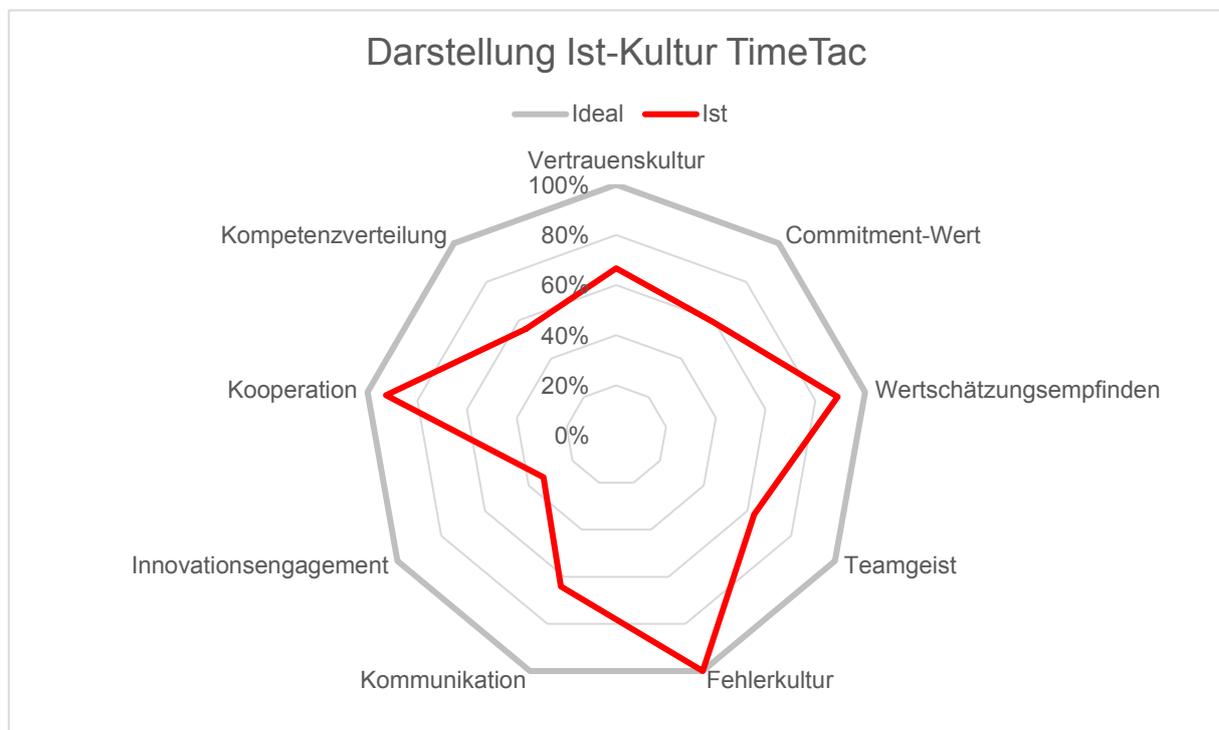


Abb. 18: Netzdiagramm Ist-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Hilfe der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei TimeTac war es möglich die konkreten Stärken und Schwächen des aktuellen Zustandes der Ist-Kultur zu benennen. Dies stellt nunmehr die Ausgangsposition für die Experteninterviews und deren Auswertung sowie für die Erarbeitung der resultierenden Handlungsempfehlungen dar.

<sup>223</sup> Vgl. Management-Reporting (2018), Onlinequelle [26.09.2018].

## 9 EXPERTENINTERVIEWS

Die in den bisherigen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse sollen mit durchgeführten Experteninterviews geprüft werden. Zudem soll das Praxisfeedback der gewählten Experten dazu dienen, das theoretische Material mit konkreten und tatsächlich gelebten Maßnahmen zu verbinden. Diese Kombination von Praxiserkenntnissen und Theorie soll letztendlich zu einer maßgeschneiderten Handlungsempfehlungen für das Unternehmen TimeTac führen.

Ein Interview ist ein sozialer Diskurs zwischen einer fragenden und einer befragten Person, in diesem Fall einem Experten. Das Ziel dieses Diskurses dient einerseits dem Wissensaustausch, andererseits der Interpretationsmöglichkeit des Interviewers. Beide Personen bringen in einer Interviewsituation persönliche Interessen, sowie Probleme in das Gespräch mit ein. Weiters steht die befragte Person in einem bestimmten institutionellen Kontext. Dazu gehören die berufliche Funktion, betriebliche Restriktionen, Wertvorstellungen und informelle Verhaltensregeln. Die befragte Person steckt innerhalb dieses Kontextes die Grenzen des Fragbaren für das Interview ab. Experteninterviews zählen zu den qualitativen Methoden der Sozialforschung, weil auch nur eine einzige Person aufgrund der Offenheit der Fragestellungen Sachprobleme objektiv zu beurteilen vermag. Ein Experteninterview verläuft dann erfolgreich, wenn der Experte im Interviewer einen qualifizierten Gesprächspartner erkennen kann. Daher ist es unabdingbar, dass der Interviewer die fachliche Sprache bzw. die Grundkenntnisse in dem Fachgebiet des Experten beherrschen muss. Das Ergebnis eines wissenschaftlichen Interviews muss immer nachvollziehbar sein und wird aus diesem Grund aufgezeichnet und transkribiert.<sup>224</sup>

### 9.1 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen in dieser Masterarbeit, stützt sich auf das qualitative Interview anhand eines Interviewleitfadens. Die Befragungsform ist das problemzentrierte Interview mit einem gewählten Experten. Die Auswertung der geführten Interviews erfolgt durch die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die sogenannte qualitative Inhaltsanalyse hat grundsätzlich Kommunikation zum Gegenstand, welche analysiert werden soll. Diese Kommunikation liegt in einer protokollierten Form festgehalten vor. Die Inhaltsanalyse soll systematisch und nach expliziten Regeln vor sich gehen. Das systematische Vorgehen bestätigt sich darin, dass eine gute Inhaltsanalyse immer theoriegeleitet vorgeht. Die Inhaltsanalyse soll nicht einfach auf einen Text referieren, sondern das gewonnene Material vor dem Theoriehintergrund interpretieren. In diesem Zusammenhang bedeutet Theoriegeleitetheit das Anknüpfen an den Erfahrungen anderer mit dem zu untersuchenden Sachverhalt. Die Inhaltsanalyse ist eine schlussfolgernde Methode, die durch Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse zieht.<sup>225</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 32 ff.

<sup>225</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 13.

### 9.1.1 Problemzentriertes Interview

Problemzentrierte Interviews sind durch die Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung gekennzeichnet. Der Interviewer kann, die am Problem orientierten Fragen nutzen, um die Probleme der Individuen systematisch zu eruieren. Die Fragestellungen sind daher problemzentriert um den Kernsachverhalt aufgebaut. Diese Problemzentrierung ermöglicht ein sog. Experteninterview offen aber dennoch strukturiert zu führen.<sup>226</sup>

Besonders gut für die Strukturierung eignet sich ein vorab vom Interviewer erstellter Leitfaden, um dem Gespräch einen definierten Rahmen zu geben. Im Leitfaden sind die Forschungsthemen als Orientierungsrahmen und zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews festgehalten. Fragen, die zur Einleitung einzelner Themenbereiche dienen können, sollen den Kommunikationsprozess unterstützen und dazu dienen die einzelnen Aspekte eines Dialoges zu kontrollieren.<sup>227</sup>

In der Interview-Situation soll generell die Interviewperson zu Wort kommen, um dabei Erfahrungen, Sichtweisen und individuelle Erzählungen erläutern zu können. Es wird empfohlen, die Interviews mit Tonband aufzunehmen und diese anschließend zu transkribieren. Dieses Protokoll ermöglicht eine nachträgliche Auseinandersetzung mit der Interviewsituation und dem Kommunikationsprozess.<sup>228</sup>

#### 9.1.1.1 Vorbereitung der Experteninterviews

Ein gutes Experteninterview bedarf einer entsprechenden Vorbereitungsphase. Diese Vorbereitung bezieht sich einerseits auf das Vorstudium relevanter Literatur einer sich daraus ableitenden Forschungsfrage. Dieses erwähnte Vorstudium und die Definition einer relevanten Forschungsfrage wurde im theoretischen Teil dieser Masterarbeit vollzogen und ermöglicht somit die weitere Vorbereitung der Experteninterviews. Der daraus abgeleitete Vorbereitungsprozess lässt sich wie folgt darstellen:

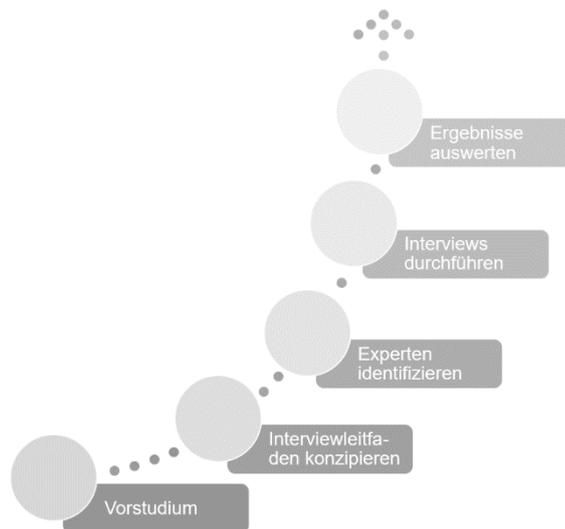


Abb. 19: Vorbereitungsprozess für Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>226</sup> Vgl. Witzel (1985), Onlinequelle [16.09.2018].

<sup>227</sup> Vgl. Witzel (1985), Onlinequelle [16.09.2018].

<sup>228</sup> Vgl. Witzel (1985), Onlinequelle [16.09.2018].

### 9.1.1.2 Interviewleitfaden

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Interviewleitfadens standen das Thema und die Fragestellungen, mit denen in dieser Masterarbeit gearbeitet werden sollen, fest. Aus den Erkenntnissen zur Thematik wurden wichtige Bereiche, wie beispielsweise Innovationskultur, Kulturerfassung, Kulturwandel und Unternehmensführung, zunächst notiert und danach versucht Fragestellungen auszuformulieren. Im nächsten Schritt wurden die Fragen überarbeitet und konkretisiert und den jeweiligen Themenschwerpunkten zugeordnet. Es wird empfohlen eine sehr offene Fragestellung als sog. Leitfrage an den Beginn des Interviews zu setzen, um dem Gesprächspartner eine Erzählaufforderung zu bieten<sup>229</sup>.

Die gewählte Leitfrage lautet:

Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema Unternehmenskultur in den Sinn kommt?

Die im Leitfaden angeführten Fragestellungen sind eher rahmengebend und müssen nicht alle in einer Reihenfolge strikt abgehandelt werden. Das Experteninterview soll schließlich offen aber dennoch problemzentriert geführt werden.

Im Anhang wird der gesamte Interviewleitfaden vollständig dargestellt. Grundlegend wurden folgende Themenschwerpunkte im Interviewleitfaden abgehandelt:

- Innovationskultur
- Kulturerfassung
- Kulturparameter
- Kulturwirkungen
- Mitarbeiter
- Unternehmensführung

Der Themenbereich Innovationskultur dient dazu, das Verständnis des Befragten in die Richtung Innovation und Kultur zu lenken. Die grundsätzliche Einschätzung sowie die Auffassung, was eine Innovationskultur ausmacht, bildete den Fokus dieser Fragestellungen. Die Fragen nach Kulturerfassung und Parametern zielt darauf ab, die Einschätzung der befragten Person zu erlangen, welche Instrumente oder Ansatzpunkte zur Fassbarkeit einer Unternehmenskultur tatsächlich bekannt sind und praktiziert werden. Die erfahrenen Parameter sollen die Anknüpfungspunkte dafür bieten. Fragestellungen nach Mitarbeitern und der Unternehmensführung zielen darauf ab, die konkreten Handlungen oder gesetzten Maßnahmen, welche im Umfeld der gewählten Experten bekannt sind und umgesetzt werden.

---

<sup>229</sup> Vgl. Witzel (1985), Onlinequelle [16.09.2018].

## 9.1.2 Planung und Durchführung der Materialerhebung

Die erste Kontaktaufnahme mit den Experten erfolgte per Telefon Anfang September. Die darauffolgende Terminkoordination wurde per Email oder direkt telefonisch gemacht. Dabei wurde auf das Ziel der Experteninterviews hingewiesen und die zu erwartende Dauer des Gesprächs definiert. Meist wurde als Interviewort das Büro des Experten oder ein Besprechungszimmer am Arbeitsplatz des Experten vereinbart. Während der Planungsphase für Experteninterviews sollte der Experte den Leitfaden erhalten, damit sich der Experte mit den Inhalten vertraut machen kann und sich eventuell vorbereiten kann<sup>230</sup>.

Das Gespräch mit dem Experten sollte zumindest auf einfache Weise protokolliert werden, dies geschieht im Rahmen dieser Masterarbeit mittels Sprachaufzeichnungen. Dabei ist es wichtig, auf die natürliche und ungezwungene Gesprächsatmosphäre zu achten.<sup>231</sup> Die gewonnenen Aufzeichnungen werden vollständig und regelkonform transkribiert um die Auswertung möglich zu machen.

### 9.1.2.1 Auswahl der Experten

Im darauffolgenden Schritt gilt es nun passende Experten zu einem Fachgebiet zu identifizieren. Anhand von definierten Kriterien, soll die Eignung einer Person bezogen auf die vorhandenen Kompetenzen für diese empirische Untersuchung gewonnen werden.

#### 1. Kriterium: Tätigkeit in einer leitenden Position

Der Experte zu Unternehmenskultur bzw. zu innovationsorientierter Unternehmenskultur soll in einem Unternehmen in einer leitenden Position tätig sein. Bestenfalls sollte die Person aktuell beschäftigt sein und mindestens 5 Mitarbeiter führen, um über die Tatsachen von gelebten Motivationsmaßnahmen relevante Aussagen treffen zu können.

#### 2. Kriterium: KMU-Erfahrung / Tätigkeit in branchenverwandte Unternehmen

Der Experte sollte über die Besonderheiten und die Vorteile der IT-Branche Wissen aufweisen. Weiters erscheint es wichtig Personen zu wählen, die bereits in einem KMU tätig waren. Die gewählte IT-Branche sollte zumindest bekannt sein oder die tatsächliche Tätigkeit sollte in einem branchenverwandten Unternehmen aufrecht sein.

#### 3. Interdisziplinäres Wissen

Aufgrund der interdisziplinären Natur von innovationsorientierter Unternehmenskultur ist es sinnvoll Experten zu wählen, welche über Wissen aus unterschiedlichen Fachrichtungen verfügen. Personen mit Personalführungsaufgaben erscheinen daher als äußerst interessante Gesprächspartner.

Experte	Tätigkeit/Branche	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3
Experte 1	Geschäftsführer/Halbleiterbranche	Ja	Ja	Ja
Experte 2	Teamleitung/Halbleiterbranche	Ja	Ja	Ja
Experte 3	HR-Management/Halbleiterbranche	Ja	Ja	Ja

---

<sup>230</sup> Vgl. Mieg/Näf (2005), S. 8 ff, Onlinequelle [16.09.2018].

<sup>231</sup> Vgl. Mieg/Näf (2005), S. 8 ff, Onlinequelle [16.09.2018].

Experte 4	Unternehmensberatung/Personal	Ja	Ja	Ja
Experte 5	Programm-Management/Halbleiter	Ja	Ja	Ja
Experte 6	Unternehmensberatung/Technik	Ja	Ja	Ja
Experte 7	Personalmanagement/Beratung	Ja	Ja	Ja
Experte 8	Projekt Management/IT	Ja	Ja	Ja
Experte 9	Arbeitspsychologie/Personal	Ja	Ja	Ja
Experte 10	Organisationsentwicklung/Personal	Ja	Ja	Ja

Tab. 9: Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.

Mittels dieser Kriterien konnten zehn Experten identifiziert werden, welche sämtliche Anforderungen erfüllen konnten. Daraufhin wurde mit diesen Personen Kontakt aufgenommen und die Bereitschaft geklärt. Die konkreten Gesprächstermine wurde per Telefon vereinbart.

### 9.1.2.2 Interviewsituation

Insgesamt wurden zehn mögliche Experten identifiziert, mit denen Kontakt aufgenommen wurde um das Vorhaben zu erläutern und die Bereitschaft abzuklären. Aus den zehn möglichen Interviewpartnern konnten zehn für ein Interview gewonnen werden. Acht der Interviews wurden persönlich mit den Experten durchgeführt, zwei Interviews wurden via Videotelefonie abgehalten. Jedes Interview erfolgte nach vorab getätigter Terminkoordination. Der Interviewleitfaden wurde dem Experten vorab übermittelt. Vor Beginn eines jeden Interviews wurde auf das Vorhaben und die Forschungsfrage näher eingegangen und um Erlaubnis gebeten, dass Interview auf Tonband aufnehmen zu dürfen. Die durchschnittliche Dauer der durchgeführten Interviews betrug etwa 30 Minuten. Die Interviews fanden in einem Zeitraum von etwa drei Wochen statt (September 2018). Alle Tonaufzeichnungen wurden nach Mayring in eine schriftliche Form gebracht um eine bestmögliche Auswertung zu gewährleisten. Die Transkription sowie die Auswertung der Interviews erfolgten anonym. Zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse, wurden die Transkripte herangezogen, welche vollständig im Anhang zu finden sind.

## 9.2 Auswertungsmethode

Wie bereits in Abschnitt 9.1 erläutert zielt die inhaltliche Analyse der Masterarbeit darauf ab, das gewonnene Material vor dem Theoried Hintergrund zusammenfassend zu analysieren. Um die Inhaltsanalyse bestmöglich zu verwirklichen, ist es wichtig, regelgeleitet und strukturiert vorzugehen. Mayring offenbart, dass die Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, welches immer nach einem definierten Schema abzulaufen hat. Es ist wichtig, dass die inhaltliche Analyse an den konkreten Gegenstand und das Material angepasst wird. Danach werden die einzelnen Analyseschritte definiert und ihre Reihenfolge wird festgelegt. Mayring betont, dass bei der konstruierten Methode darauf zu achten ist, dass die Systematik so beschrieben sein soll, dass ein zweiter Auswerter die Analyse nachvollziehen kann und diese

gegebenenfalls ähnlich durchführen kann.<sup>232</sup> Die nachfolgende grafische Darstellung soll dem Leser ein Verständnis des konstruierten Analyseansatzes bieten:

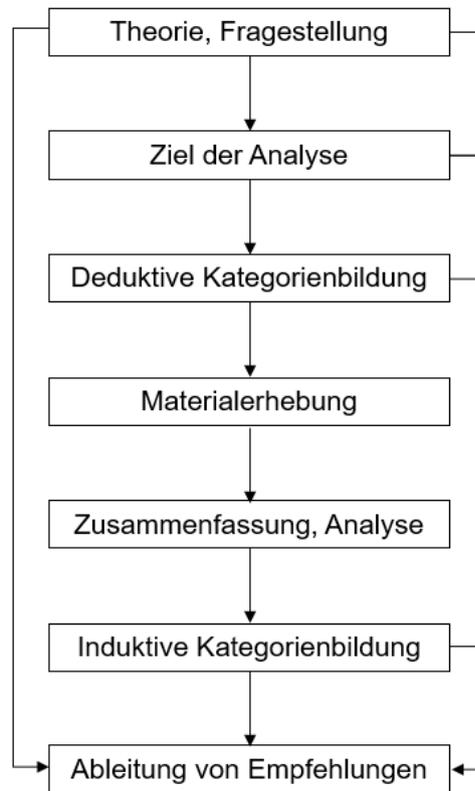


Abb. 20: Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Der konstruierte Ablauf der vorgenommenen Inhaltsanalyse bezieht die theoretische Erarbeitung des Themenfeldes mit ein und fokussiert dabei auf die verfolgten Ziele dieser Masterarbeit. Wie bereits erwähnt, zielt die Einholung der Expertenmeinungen darauf ab, die Handlungsempfehlung mit tatsächlich gelebten Praktiken zu untermauern. Die Systematik der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse schließt eine deduktive Kategorienbildung mit ein, da eine Materialerhebung dadurch erleichtert wird<sup>233</sup>. Diese Kategorienbildung wurde in Abschnitt 9.1.2.1 vollzogen und näher beschrieben. Diese erste Kategorienbildung wurde benötigt, um den Interviewleitfaden optimal vorbereiten zu können. Das Kategoriensystem ist ein zentraler Bestandteil der Inhaltsanalyse, da die Ziele der Analyse auf diese Weise konkretisiert werden<sup>234</sup>. Die gewählte Systematik umfasst nach der Materialdurcharbeitung eine zweite Phase der Kategorienbildung. Dabei wird die induktive Methodik angewandt, um in Folge dessen die praktischen Empfehlungen gliedern zu können.

---

<sup>232</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 51.

<sup>233</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 51.

<sup>234</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 51.

## 9.2.1 Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse

Dieser Abschnitt analysiert das Material anhand der deduktiven Kategorien und stellt die Expertenmeinungen zusammenfassen dar.

Die erste Kategorie wurde im Rahmen der Leitfrage gebildet, da das allgemeine Kulturverständnis der Interviewpartner überprüft und ermittelt werden soll.

### 1. Kategorie: Allgemeines Kulturverständnis

Das allgemeine Kulturverständnis erscheint mannigfaltig, jeder Experte konnte sein Verständnis deutlich auf den Punkt bringen, jedoch lässt sich erneut die Breite dieser Thematik erkennen. Die Expertenmeinungen erstreckten sich von der Festmachung an erkenn- und spürbaren Faktoren, wenn ein Unternehmen betreten wird bis hin zur räumlichen Gestaltung eines Gebäudes (Interview 4 und 7, Zeile 3ff). Den größten Teil des vorgefundenen Verständnisses deckt das generelle Miteinander und das Funktionieren einer Organisation selbst ab (Interview 1 und 3, Zeile 3ff). Hier bei drängt sich die Wichtigkeit einer vorhandenen Vertrauenskultur in den Vordergrund. Wobei Vertrauen von ehrlicher Informationsteilung in der Praxis abzuhängen scheint (Interview 4 und 6, Zeile 3ff). Weiters wird darauf hingewiesen, dass ein im Unternehmen bekanntes Leitbild oder eine kommunizierte Vision zum Kulturverständnis der Mitarbeiterschaft beiträgt. Wird dies offen und verständlich geteilt, sind Mitarbeiter in der Lage das Kulturverständnis zu verinnerlichen (Interview 1, Zeile 8ff). Ist das Verständnis von Unternehmenskultur der Unternehmensführung klar und weicht dieses nicht zu sehr von dem erlebten Verständnis der Belegschaft ab, kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit vorherrscht (Interview 9, Zeile 14ff).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Experten alle Mitglieder einer Organisation in ihr Kulturverständnis miteinschließen und betonen, dass eine authentische Kommunikation der Unternehmensstrategie richtungsweisend für eine positiv erlebte Unternehmenskultur ist.

### 2. Kategorie: Innovationskultur

Diese Kategorie sollte das Gespräch in Richtung Innovation und Kultur lenken und dabei versuchen, Unterschiede zwischen der konservativen und der innovativen Kulturauffassung darzustellen. Alle Experten haben entweder bereits von der Thematik Innovationskultur gehört oder sind damit in Berührung gekommen oder können zumindest ihr individuelles Verständnis davon formulieren. Interessanterweise decken sich diese durchwegs mit dem theoretischen Verständnis einer Innovationskultur. Innovationskultur hat, wie eine konservative Unternehmenskultur, die Aufgabe das Miteinander zu gestalten, mit dem Fokus das neue Ideen oder Projekte resultieren können (Interview 7 und 9 Zeile 24ff und 32ff). Alle Experten verweisen jedoch darauf, dass der Ausdruck Innovationskultur ein aktuell stark kommunizierter Begriff zu sein erscheint. Weiters weisen die Experten darauf hin, dass ohne ein gewisses Maß an Innovationsengagement wohl kein Unternehmen existieren könnte und schlussfolgern daraus, dass in schnelllebigen Branchen eine Innovationskultur essentiell ist (Interview 1 und 2, Zeile 20ff und 18ff).

Werden alle Expertenmeinungen auf den Punkt gebracht, so erschließt sich aus den Fragestellungen folgendes Bild einer Innovationskultur: Innovationskultur als kulturelle Ausprägung erscheint allgegenwärtig vorhanden und besonders in schnelllebigen Wirtschaftssektoren von Bedeutung zu sein. Praktische Konzepte reichen von geschaffenen Freiräumen für die Mitarbeiter bis hin zur Etablierung eines

betrieblichen Vorschlagswesens. Die praktischen Gestaltungsmöglichkeiten zentrieren sich jedoch immer auf die vorhandenen organisationalen Rahmenbedingungen, welche Unternehmen ihren Mitgliedern bereitstellen.

### 3. Kategorie: Kulturerfassung

Die Fragestellungen nach praktischen Konzepten, welche zur Kulturerfassung bekannt sind und genutzt werden, erscheint aus den theoretischen Erkenntnissen logisch. Die schwierige Fassbarkeit des Kulturaspektes in Unternehmen wurde bereits in der Theorie dargestellt und nun wurde versucht praktisch konkrete Erfassungswege gezielt zu diskutieren. Zwei Drittel der Experten waren einig über den ersten Ansatzpunkt für eine Kulturerfassung. Für sie stand das Gespräch im Vordergrund eine Kultur in einer subjektiven Form fassbar zu machen (Interview 2 und 6, Zeile 32ff und 80ff). Um neben dieser ersten Subjektivität die notwendige Objektivität zu erreichen, befinden die Experten den Einsatz einer Mitarbeiterbefragung für richtig (Interview 7, Zeile 39ff). Die erlangten Expertenmeinungen decken unterschiedlichste Möglichkeiten ab, jedoch ist stets der Dialog im Vordergrund. Der Dialog zwischen Unternehmen und Belegschaft oder der Dialog zwischen einzelnen Anspruchsgruppen. Diese Ansätze reichen von Empfehlungen für Einzelgesprächen bis hin zum Shadowing-Ansatz, indem die passive Beobachtung im Fokus steht (Interview 4 und 10, Zeile 31ff und 65ff).

### 4. Kategorie: Kulturparameter

Da sich diese Masterarbeit im Besonderen mit KMU beschäftigt, wurde der Parameter der Unternehmensgröße für wichtig empfunden. Mit der Frage, ob Experten bestätigen würden, dass eine Kulturbeeinflussung einfacher in kleinen Unternehmen, als in Großunternehmen gelingt, wurde eine breite Zustimmung erreicht. Beinahe alle Experten bestätigten, dass eine Beeinflussung der vorherrschenden Kultur schneller, entweder im Sinne von Zeit oder einfacher, im Sinne von Aufwand, gelingt (Interview 5 und 10, Zeile 49 ff und 84ff). Einigung bestand im Aspekt, dass die operationale Nähe ein wesentlicher Vorteil von kleinen Unternehmen ist und daher ein Durchgriff von Seiten der Unternehmensführung einfacher gelingen sollte (Interview 6, Zeile 99ff). Dieser Tatsache gegenüberstehend wurde darüber hinaus ein Nachteil identifiziert. Zwei Experten waren sich einig, dass eine Kulturbeeinflussung mit sehr verhärteten oder starren Einstellungen, seitens der Unternehmensführung oder dem strukturellen Aufbau der Organisation, konfrontiert sein kann und dies wiederum eine Herausforderung für jeden Veränderungsprozess darstellen kann (Interview 6 und 7, Zeile 134ff und 47ff).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass kulturelle Parameter, wie Unternehmensgröße, einen praktischen Einfluss auf die Herangehensweise einer Kulturbeeinflussung hat und zudem auf organisationale Schwierigkeiten von kleinen Unternehmen hingewiesen wurde. Diese gilt es in der Handlungsempfehlung zu berücksichtigen und ins Positive umzuwandeln.

### 5. Kategorie: Kulturwirkungen

Mittels der Kategorie der Kulturwirkungen, wurde versucht, Erfahrungen der Experten zu sammeln. In der Literatur wurde sehr strikt in negative und positive Kulturwirkungen unterteilt, siehe dazu Kapitel 4 Abschnitt 3. Diese Trennung scheint in der Praxis oft nur schwer nachvollziehbar, daher wurde im Rahmen dieser Kategorie dezidiert nach negativen Kulturerfahrungen gefragt. Der Fokus dieser Fragestellung liegt hierbei

auf die Expertenempfehlung, wie solchen Folgeerscheinungen begegnet werden soll und welche Strategien zur Vermeidung in der Praxis gelebt werden. Die Experten scheinen sich einig, dass die vorherrschende Kultur eines Unternehmens ein quasi lebendes Konstrukt darstellt, welches von unterschiedlichsten Faktoren beeinflusst wird. Beginnend mit dem vorgelebten Wertemaßstab der Unternehmensführung bis hin zu stark volatilen Marktbedingungen die eine Kultur und ihre Anspruchsgruppen beeinflusst (Interview 5 und 10, Zeile 62ff und 127ff). Weiters werden auch organisationale Parameter genannt, die in der Regel für selbstverständlich erachtet werden. Beispielsweise fehlende oder unzureichende bis unverständliche Kommunikationskultur können eine Kultur negativ beeinflussen und sich somit auch auf die Unternehmensmitglieder übertragen (Interview 6, Zeile 111ff).

Das Kulturkonstrukt, welches jede Organisation inhärent begleitet, kann unterschiedliche Auswirkungen aufweisen. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Individualität eines jeden Unternehmens im Vordergrund zu stehen hat. Jedoch kann die Vernachlässigung kultureller Wirkungsweisen weitreichende Folgen für eine Unternehmung haben. Daher vollziehen die abschließenden Kategorien einen Querschnitt der zwei wichtigsten Anspruchsgruppen eines Unternehmens, um das Verständnis der praktisch gelebten Ansätze zu schärfen.

### 6. Kategorie: Mitarbeiter

Die Belegschaft ist, neben der Unternehmensführung, der wichtigste Faktor, der eine Kultur letztendlich zum Leben erweckt. Laut den Expertenmeinungen müssen Mitarbeiter in die Unternehmensvision miteinbezogen werden und das Leitbild sollte verständlich und in allen hierarchischen Ebenen kommuniziert werden (Interview 1, Zeile 96ff). Der Umstand, dass eine offene und authentische Kommunikation der Unternehmensziele stattfindet, führt zur Erreichung von hohen Commitment-Werten bei Mitarbeitern (Interview 9, Zeile 118). Bezugnehmend auf die Hypothese 1 und 2 aus Abschnitt 6.2 wurde in den Gesprächen mit den gewählten Experten, auf die Thematik der Mitarbeiterzufriedenheit und deren Einfluss auf den Innovationserfolg eingegangen. Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen, beispielsweise aus dem Bereich der Arbeitspsychologie oder der Geschäftsführung eines Technologieunternehmens, waren überzeugt, dass die Bindung sowie die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter maßgebliche Einflussfaktoren für die Innovationsfähigkeit einer Organisation sind (Interview 1 und 9, Zeile 107ff und 16ff). Auf diese Weise wurden die erstellten Hypothesen mit Praxisfeedback überprüft und auf ihre Falsifizierbarkeit getestet.

### 7. Kategorie: Unternehmensführung

Im Rahmen der abschließenden Kategorie, wurden erneut zwei aufgestellte Hypothesen auf ihre Falsifizierbarkeit geprüft. Wie in Kapitel 5 erläutert, zielen zwei empfohlene Managementkonzepte darauf ab, eine vorhandene Unternehmenskultur in Richtung Innovation zu stärken. Diese Konzepte beziehen sich einerseits auf die Schaffung und die Ausübung einer sog. Fehlerkultur und andererseits werden partizipative Führungspraktiken positiv eingeschätzt, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu motivieren an Innovationsprojekten tätig zu werden. Die breite Experteneinschätzung bezüglich einer Toleranz gegenüber Fehlern, verdeutlicht die Wichtigkeit und die Validität dieses Führungsansatzes. Es scheint, als gehöre dieser Ansatz bereits zur gängigen Praxis und beinahe alle Experten verfügen diesbezüglich über Erfahrungen in ihren Tätigkeitsfeldern (Interview 3 und 4, Zeile 125ff und 106ff). Es wird bestätigt, dass eine Fehlerkultur außerhalb der routinemäßigen Aufgabenerfüllung zu den selbstverständlichen

Managementpraktiken in technologiebasierten Wirtschaftssektoren gehört (Interview 5 und 8, Zeile 96ff und 145ff). Das Konzept einer partizipativen Führung oder Entscheidungsfindung scheint eng mit den größenabhängigen Kulturparametern verwoben zu sein. Die Experten verweisen eindeutig auf den Vorteil, dass ein Durchgriff der Unternehmensführung in Bezug auf die Beeinflussung einer Unternehmenskultur in kleineren Organisationen einfacher gelingt (Interview 3 und 6, Zeile 89ff und 99ff). Dieser Sachverhalt schließt mit ein, dass ein partizipativer Führungsstil entsprechend unmittelbarer in einem kleinen Unternehmen verwirklicht werden kann und dies im Fall eines KMU meist zu den geläufigen Entscheidungsmethodiken gehört. Hierbei scheint es wichtig, diesen Vorsprung gegenüber Großunternehmungen bewusst zu nutzen um einen Wettbewerbsvorteil daraus ableiten zu können.

Die in den zehn geführten Interviews vermittelten Werte und die daraus abgeleitete Relevanz einer innovationsorientierten Unternehmenskultur wurde eindeutig bestätigt und die allgegenwärtige Präsenz einer derartig ausgeprägten Kultur unterstrichen. Alle Experten verfügen über wertvolle Erfahrungen in ihren Gebieten, wobei der grundlegende Tenor vergleichbar ist und die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse bestätigt.

### 9.2.2 Induktive Kategorienbildung

Abschließend ist eine Rücküberprüfung der deduktiv definierten Kategorien wichtig, um die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse abzuschließen. Die Breite der gesamten Thematik sowie die Breite des gewonnenen Materials sollen auf diese Weise auf ein überschaubares Maß reduziert werden, um so die wesentlichsten Inhalte zu extrahieren.<sup>235</sup> Auf dieser Basis werden die Expertenmeinungen generalisiert und reduziert bzw. erneut kategorisiert. Abschließend werden, ausgehend von der induktiven Kategorienbildung, praktische Empfehlungen abgeleitet, welche in die Handlungsempfehlung in Kapitel 10 einfließen.

Deduktive Kategorie	Generalisierung	Reduktion/Kategorie	Verweis auf Expertenmeinungen
<b>Allg. Kulturverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gelebtes Miteinander</li> <li>- Wertegerüst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollektives Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview 1, Zeile 3ff</li> <li>Interview 2, Zeile 3ff</li> <li>Interview 3, Zeile 3ff</li> <li>Interview 4, Zeile 7ff</li> <li>Interview 8, Zeile 3ff</li> <li>Interview 9, Zeile 3ff</li> </ul>

<sup>235</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 85.

<b>Innovationskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität</li> <li>- Wertschätzung</li> <li>- Fehlerkultur</li> <li>- Commitment</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Freiräume</li> </ul>	- Rahmenbedingungen	<p>Interview 2, Zeile 9ff</p> <p>Interview 3, Zeile 20ff</p> <p>Interview 6, Zeile 31ff</p> <p>Interview 7, Zeile 14ff</p> <p>Interview 9, Zeile 32ff</p> <p>Interview 10, Zeile 20ff</p>
<b>Kulturerfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterbefragungen</li> <li>- Einzelgespräche</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Kriterien</li> </ul>	- Diskurs	<p>Interview 1, Zeile 52ff</p> <p>Interview 2, Zeile 32ff</p> <p>Interview 4, Zeile 21ff</p> <p>Interview 10, Zeile 65ff</p>
<b>Kulturparameter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarchie</li> <li>- Unternehmensgröße</li> <li>- Nähe zum Mitarbeiter</li> <li>- Überschaubarkeit</li> </ul>	- Operationalität	<p>Interview 6, Zeile 98ff</p> <p>Interview 5, Zeile 49ff</p> <p>Interview 8, Zeile 90ff</p> <p>Interview 9, Zeile 96ff</p>
<b>Kulturwirkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subkulturen</li> <li>- Starrheit</li> <li>- Trägheit</li> <li>- Vernachlässigung</li> </ul>	- Aufmerksamkeit	<p>Interview 8, Zeile 101ff</p> <p>Interview 9, Zeile 113ff</p> <p>Interview 10, Zeile 130ff</p>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation</li> <li>- Leistung</li> <li>- Engagement</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> <li>- Feedback</li> </ul>	- Commitment-Werte	<p>Interview 1, Zeile 90ff</p> <p>Interview 2, Zeile 73ff</p> <p>Interview 3, Zeile 125ff</p> <p>Interview 4, Zeile 106ff</p> <p>Interview 10, Zeile 127ff</p>
<b>Unternehmensführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Leitbild</li> <li>- Feedback</li> </ul>	- Wertekonsens	<p>Interview 4, Zeile 106ff</p> <p>Interview 5, Zeile 96ff</p> <p>Interview 6, Zeile 187ff</p>

Tab. 10: Induktive Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die tabellarisch durchgeführte induktive Kategorienbildung liefert interessante Anknüpfungspunkte für die praktischen Empfehlungen. Sowohl die deduktive Kategorisierung des Interviewleitfadens, welche behandelte Theoriekonzepte miteinschließt, als auch die induktive Kategorienbildung bilden für den Abschluss dieser Masterarbeit eine wichtige Grundlage. Mittels dieser Kategorienbildung ist es möglich, die Experteneinschätzungen in einer reduzierten Form zielgerichtet für die Handlungsempfehlung nutzbar zu machen und schlussendlich das Praxisunternehmen davon profitieren zu lassen.

## **10 INNOVATIONSKULTUR FÜR TIMETAC**

Kapitel 10 dieser Masterarbeit bildet den praktischen Abschluss, indem es einerseits erneut auf die Problemstellung des Themenfeldes eingeht und andererseits alle gewonnenen Erkenntnisse berücksichtigt und einen Ausblick unternimmt. Die Konzeption der Innovationskultur für das Unternehmen TimeTac umfasst eine konkrete Handlungsempfehlung, die alle theoretisch behandelten Sachverhalte und die praktischen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und der Experteninterviews beachtet. Dieser Abschnitt soll die Basis darstellen, auf der das Unternehmen TimeTac zukünftige kulturelle Veränderungsmaßnahmen aufbaut. Dabei erscheint es von großer Wichtigkeit dem Unternehmen nicht nur eine mögliche Vorgehensweise zu bieten, sondern es soll ebenso auf mögliche Evaluierungskonzepte hingewiesen werden, um einen möglichen Umsetzungserfolg messbar zu machen.

### **10.1 Problemstellung**

Die eingangs erläuterte Problemstellung und die Beschreibung sowie die Beantwortung der Forschungsfrage stellt in diesem Abschnitt den Mittelpunkt dar. Einerseits die schwierige Fassbarkeit und das breitgefächerte Verständnis von Unternehmenskultur machten eine allgemeine Betrachtung des Themas schwierig. Jedoch ermöglichten eben diese Herausforderungen die Bearbeitung der gewählten Thematik und bildeten den Kernpunkt dieser Masterarbeit. Im Zuge der Konzepterstellung für diese Arbeit wurde folgende Forschungsfrage definiert:

Welche Maßnahmen und Schritte kann ein KMU der IT-Branche umsetzen um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur aktiv zu entwickeln?

Es erschien wichtig, konkrete Maßnahmenpakete für das Praxisunternehmen zu generieren, sodass eine konkrete Umsetzungsoption als Resultat entsteht. Der Unternehmensgröße, als ein wesentlicher Kulturparameter, wurde im Rahmen des theoretisch-idealtypischen Anforderungsprofils Sorge getragen, indem auf die strukturbezogenen Merkmale von kleinen Unternehmen dezidiert hingewiesen wurde. Weiters standen die Eigenschaften und die Besonderheiten der IT-Branche im Fokus dieser Betrachtung. Die voranschreitende Digitalisierung einerseits, sowie der Fachkräftemangel und der Wettbewerb in dieser Branche andererseits, erscheint in der Formulierung der Problemstellung als Schlüsselement. Viele Unternehmen von kleiner bis mittlerer Unternehmensgröße stehen vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter langfristig zu binden und zu motivieren. Gleichzeitig rückt der Innovationsaspekt, beginnend bei Neuproduktentwicklungen bis hin zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur verstärkt in den Mittelpunkt des täglichen Wirtschaftens einer Organisation. In Anbetracht dieser Problematiken und der daraus abgeleiteten Forschungsfrage wurde versucht das Thema theoretisch sowie praktisch, mittels quantitativer und qualitative Sozialforschung, zu beantworten.

### **10.2 Handlungsempfehlungen**

Die resultierenden Handlungsempfehlungen sollen die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse sowie die praktischen Eindrücke, der Ist-Kulturanalyse einerseits und die Resultate der durchgeführten Experteninterviews andererseits, miteinander verknüpfen und so das Unternehmen TimeTac davon profitieren lassen. Die Grundlage für die Handlungsempfehlungen bilden das aus der Theorie abgeleitete

idealtypische Anforderungsprofil einer innovationsorientierten Unternehmenskultur für ein KMU der IT-Branche, sowie alle gesammelten Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung und der durchgeführten Experteninterviews. Hinzu kommt der Abgleich der gewünschten Soll-Kultur der Unternehmensführung mit der vorhandenen und identifizierten Ist-Kultur, welcher tatsächliche Differenzen aufzeigen und sicherstellen soll, dass diese Lücken als Ansatzpunkte in die Handlungsempfehlungen mit einfließen.

Bezugnehmend auf das erwähnte Anforderungsprofil einer Innovationskultur für KMU der IT-Branche, welches in Kapitel 7.1 umfassend beschrieben ist, geht nachfolgender Absatz erneut auf die Kernelemente ein und versucht diese auf das Unternehmen TimeTac anzuwenden. Die grobe Gliederung des Anforderungsprofils sortiert die Anforderungsmerkmale in allgemeine Kulturanforderungen, KMU-spezifische sowie IT-spezifische Anforderungsmerkmale. Tabelle 6 in Kapitel 7 veranschaulicht die erwähnten Merkmale im Detail. Im Zusammenhang mit allgemeinen kulturellen Anforderungen wurden wichtige Erkenntnisse gewonnen. Der hohe Stellenwert einer Vertrauenskultur, als grundlegende Säule einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, wird in der Literatur durch eine notwendige Bindung der Mitarbeiterschaft an das Unternehmen erklärt, welche im Innovationsprozess eine tragende Rolle spielen kann, um der Belegschaft das nötige Sicherheitsgefühl zu vermitteln. Im Zuge der Mitarbeiterbefragung, welche dezidiert nach dem Commitment-Wert Vertrauen gefragt hat, resultierte, dass das Unternehmen TimeTac eine äußerst ausgeprägte Vertrauenskultur aufweist. Ebenso wichtige Ergebnisse, welche allgemeine Kulturanforderungen betreffen, wurden im Rahmen der Ist-Kulturanalyse generiert. Beispielsweise geht es um Werte wie Sicherheit und Wertschätzung oder die Ausprägung eines partizipativen Managementkonzeptes. Eine wesentliche Erkenntnis der durchgeführten Mitarbeiterbefragung ist, dass der Stellenwert von Innovationen und den dazugehörigen Tätigkeiten im Unternehmen TimeTac als zu gering von der Belegschaft wahrgenommen wird. Dieses Resultat ist maßgeblich für die weitere Bearbeitung und die Auslegung der Handlungsempfehlung. Denn die klare literarische Empfehlung lautet, dass für eine innovationsorientierte Unternehmenskultur ein hoher Stellenwert von Innovation im Unternehmen verankert sein muss und dieser von der Belegschaft erkannt werden soll. Ohne dieses Bewusstsein wird es schwierig eine Innovationsorientierung im Unternehmen TimeTac zu verankern.

Aufbauend auf dieser Gegenüberstellung, welche die theoretisch idealtypischen Annahmen mit dem gegenwärtigen Ist-Zustand vollzieht, ist es notwendig diese Ist-Kultur mit den kulturellen Soll-Vorstellungen zu vergleichen und die Abweichungen konkret zu veranschaulichen:

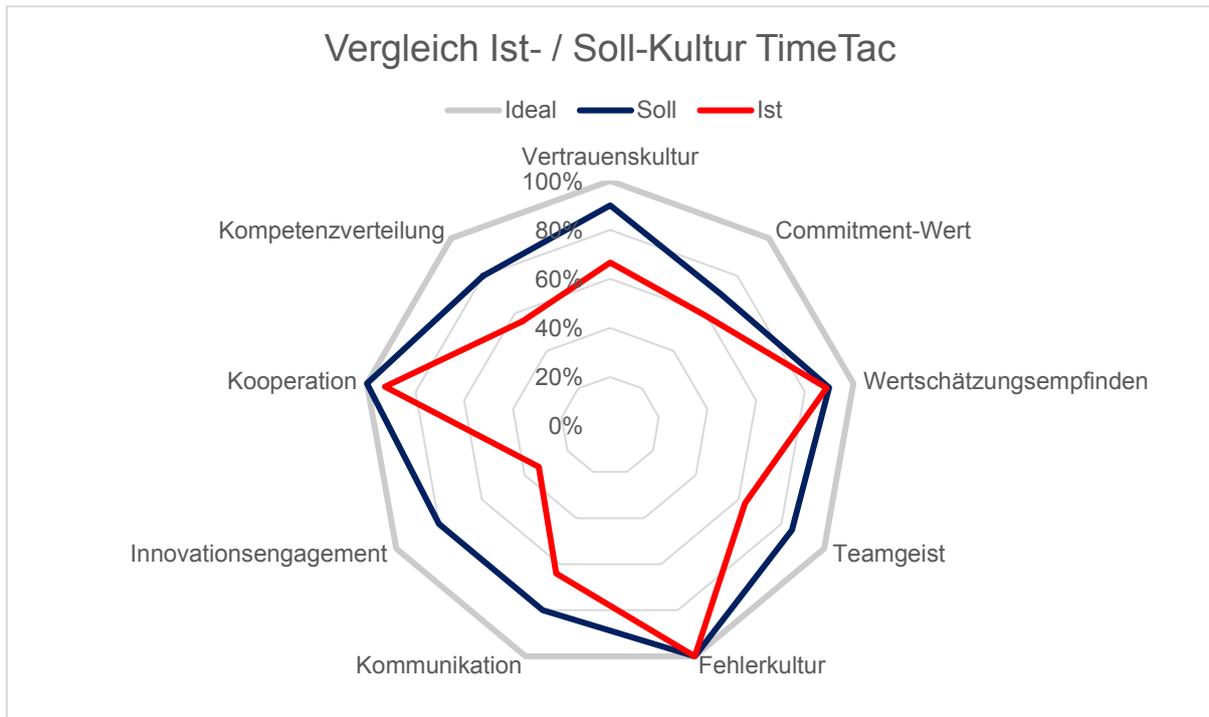


Abb. 21: Abgleich Ist-/ Soll-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Darstellung bildet den Abgleich zwischen den Vorstellungen der Unternehmensführung und der resultierenden Ist-Kultur ab und stellt deutlich die vorhandenen Abweichungen dar. Die relevantesten Abweichungen zeigen auf Lücken bez. des Innovationsengagements, der Kommunikationsdichte, der Kompetenzverteilung sowie der Vertrauenskultur und des Teamgeistes auf. Diese Lücken fließen maßgeblich in die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen mit ein und sollen somit dem Unternehmen TimeTac ermöglichen den angestrebten Soll-Zustand zu erreichen.

Das Unternehmen wurde in Kapitel 8 umfassend vorgestellt und der Leser sollte einen Eindruck gewonnen haben, wie das Unternehmen TimeTac aufgebaut ist und welches Leitbild täglich gelebt wird. Mit der Mitarbeiteranzahl von 33 Personen aktuell und der flachen hierarchischen Struktur steht das Unternehmen vor der zukünftigen Herausforderung die KMU-spezifische Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit zu wahren um das organisationsstrukturbezogene Dilemma zu vermeiden. Um dies zu garantieren, müssen unterschiedliche Dinge beachtet werden. Es erscheint wichtig, dass die zentrale Entscheidungsgewalt, welche derzeit beim Management-Team liegt, aufgeweicht wird und somit Stellen im Unternehmen geschaffen oder gefördert werden, die in enger Kooperation mit dem Management-Team Entscheidungen treffen können. Dieser Sachverhalt resultiert aus dem erhaltenen offenen Feedback der Mitarbeiterbefragung. Hier wurde die Möglichkeit der offenen und anonymen Meinungsäußerung genutzt und die Erwähnung der mangelnden Entscheidungsgewalt bei Teamleitern kritisiert. Diese Tatsache zielt exakt auf die genannten KMU-spezifischen Anforderungsmerkmale ab und unterstreicht deren Wichtigkeit. Die notwendige Teilung der Verantwortung bzw. die damit einhergehende Entlastung des Managements erscheint wichtig und unumgänglich, da das Feedback der Mitarbeiterbefragung nicht ignoriert werden darf.

Die erwähnten Teamleiter der Unterabteilungen im Bereich Development sollten mehr Kompetenzen erhalten um resultierend als Experten auf den jeweiligen Gebieten in Erscheinung treten zu können. Dieser Prozess der Personalentwicklung und des Managements sollte in kontinuierlicher Abstimmung mit dem Management-Team erfolgen um eine erfolgreiche Umsetzung zu realisieren.

Die generelle Richtung der Handlungsempfehlungen fokussiert sich einerseits auf zu schaffende organisationsstrukturbezogene Merkmale, welche einer innovationsorientierten Unternehmenskultur zu Grunde liegen, andererseits sollen erfahrene Konzepte aus den Experteninterviews in konkrete Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung gewandelt werden.

### **10.2.1 Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung**

Die erlangten Erkenntnisse und das gewonnenen Feedback, welches im Rahmen der Bearbeitung dieser Masterarbeit und der damit verbundenen Themenkomplexe ermöglicht es nun, konkrete Ansatzpunkte für die aktive Gestaltung einer Innovationskultur für das Unternehmen TimeTac zu formulieren. Um dies bestmöglich zu strukturieren und in einen Zusammenhang zu bringen, erschien es wichtig, auf Basis der identifizierten induktiven Kategorienbildung zu agieren. Der Ausgangspunkt der erwähnten induktiven Kategorien, welche aus der qualitativen zusammenfassenden Inhaltsanalyse resultierten, gewährt einen praxisorientierten Zugang dieser Handlungsempfehlung.

Die Formulierung von aktiven Gestaltungsempfehlungen basiert auf den abgeleiteten induktiven Kategorien der Experteninterviews. Diese stellen das Resultat der qualitativen Sozialforschung dar, denn sie kanalisieren das erhaltene Feedback in übergeordnete Cluster und ermöglichen somit eine Strukturierung der Handlungsempfehlung. Weiters wurden zu den erwähnten induktiven Clustern Ziele und Aufgaben zugeordnet, welche das jeweilige Cluster näher beschreiben. Diese Ziele und Aufgaben veranschaulichen die ersten Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung und bilden die grundlegenden Maßnahmenpakete für die Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur bei TimeTac. Um die Strukturierung der Handlungsempfehlung zu vervollständigen erscheint es wichtig, das erwünschte Ergebnis pro induktiver Kategorie und dazugehörigem Ziel zu definieren. Damit soll einerseits sichergestellt werden, dass das Ziel bzw. das Ergebnis nicht verfehlt werden kann und andererseits sollen auf diese Weise Anknüpfungspunkte für zukünftige Messmöglichkeiten identifiziert werden. Dieser strukturelle Aufbau der nachfolgenden Handlungsempfehlung wird außerdem um eine Ampeldarstellung der wesentlichsten Anknüpfungspunkte erweitert. Diese zusätzliche Darstellungsform priorisiert die formulierten Ansatzpunkte zur aktiven Gestaltung und gibt eindeutige Hinweise zur Abfolge der Umsetzung.

Die erste induktiv identifizierte Kategorie bezieht sich auf das allgemeine kollektive Verhalten. Das Kollektiv einer Organisation sollte möglichst kongruent auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Wird über die Etablierung einer Innovationskultur nachgedacht, muss das Kollektiv die verfolgten Ziele kennen und nachvollziehen können. In dieser Umschreibung bezieht sich das Kollektiv auf alle Mitglieder einer Organisation und deren Verhalten. Letztendlich sollte ein kollektives Verständnis von Innovation und dem damit einhergehenden Vorhaben bezüglich der Unternehmensziele herrschen. Dieses Ergebnis baut auf grundlegender Informationsverteilung und Kommunikation auf. Ausgehend vom authentischen und erfahrbaren Management-Commitment, welches alle Mitglieder einer Organisation erreichen muss, soll dies offen kommuniziert werden. Reine Lippenbekenntnisse der Unternehmensführung würden rasch

enttarnt werden und die Glaubwürdigkeit für weitere Maßnahmen ginge verloren. Um dies zu verhindern, ist der zweite essentielle Schritt die Einbindung der gesamten Belegschaft. Das Involvieren der Mitarbeiter wird sowohl in der Theorie als auch im Praxisfeedback als entscheidender Erfolgsfaktor identifiziert. Diese umfassende Einbindung der Organisationsmitglieder kann mit einleitenden Innovationsworkshops geschehen, welche das Management-Commitment aufgreift und die Mitarbeiter dafür sensibilisiert. Für das Unternehmen TimeTac im Besonderen erscheint das genannte Management-Commitment ausschlaggebend um beispielsweise erste Innovationscrashkurse abzuhalten und die Belegschaft zu involvieren. Bezugnehmend auf das Feedback der Mitarbeiterbefragung erscheint es unerlässlich die Belegschaft beim Thema Innovation abzuholen, um die Basis für zukünftige Innovationsprojekte zu schaffen. Neben den Mitarbeitern steht außerdem die Unternehmensführung im Mittelpunkt. Kann die Unternehmensführung ihre strategischen Ziele verständlich machen und können davon mögliche Innovationvorstellungen abgeleitet werden, müssen diese der Belegschaft präsentiert werden, um im Zuge der Ausrichtung des kollektiven Verhaltens bearbeitet werden. Dieses Maßnahmenpaket, rund um die erste induktive Kategorie, sollte die gefestigte Ausgangslage für die Etablierung einer Innovationskultur bei dem Unternehmen TimeTac sein.

Nachfolgende Darstellung der wichtigsten Maßnahmen, welche umgesetzt werden müssen, werden mittels Ampeldarstellung veranschaulicht:

Kategorie: Kollektives Verständnis	Maßnahmenempfehlung:	Dringlichkeit
	Unternehmensziele kommunizieren Belegschaft beim Thema Innovation abholen Innovations-Workshops	
		

Abb. 22: Ampeldarstellung - Kollektives Verständnis, Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der zweiten induktiv abgeleiteten Kategorie, welche die notwendigen Rahmenbedingungen beschreibt, handelt es sich dabei eher um organisationsspezifische Empfehlungen, wie Innovation und damit verbundene Tätigkeiten im Unternehmen verankert werden können. Das klar genannte Ziel dieses Clusters bezieht sich auf die spezielle Innovationskultur bei TimeTac. Dementsprechend geht es um ablaufbezogene Maßnahmen, welche die bewusste Schaffung von Kreativitätsfreiräumen sowie die regelmäßige Anwendung bzw. Nutzung von Innovationsmethoden umfasst. Wurde die Belegschaft des Unternehmens TimeTac auf ein allgemeines Innovationsverständnis gehoben, ist es sinnvoll, passende Innovationsmethoden zu nutzen um der Mitarbeiterschaft ein tieferes Verständnis von Innovation im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung zu vermitteln. Passende Methoden, welche Produktverbesserungen als auch Produktinnovationen ermöglichen könnten, ist die sog. TRIZ-Methode oder die Etablierung eines internen Ideenwettbewerbs. Beide Ansätze werden in der Beratungspraxis als sehr geeignet bewertet, die Mitarbeiterschaft zu ermutigen an Innovationsprojekten tätig zu sein<sup>236</sup>. Beide Methoden erweitern und

<sup>236</sup> Vgl. Zapfl (2018), Onlinequelle [10.08.2018].

vertiefen das Verständnis von Innovation und sorgen zugleich für Motivation unter den Mitarbeitern, an Innovationsideen aktiv zu werden. Die TRIZ-Methode eignet sich besonders Innovationstätigkeiten zu systematisieren und spezielle Anwendungsfelder zu bearbeiten<sup>237</sup>. Parallel ist die Umsetzung eines internen Ideenwettbewerbs sinnvoll, um die Mitarbeiter in ihre geschaffenen kreativen Freiräume zu entlassen und zu ermutigen selbstständig an Projekten zu arbeiten. Die Fortschrittskontrolle sowie die Ergebnispräsentation vervollständigen den Regelkreis der Kulturbeeinflussung, denn die geschaffenen Geschichten und Idole verstärken die gewünschten Kulturwirkungen. Das Resultat dieser erläuterten Maßnahmen ist, das fundierte Verständnis und die Fassbarkeit der Innovationskultur bei TimeTac.

Bezugnehmen auf die Priorisierung durch das Ampelsystem, ergibt sich für das zweite Maßnahmenpaket folgende Darstellung:

<b>Kategorie: Rahmenbe- dingungen</b>	<b>Maßnahmenempfehlung:</b>	<b>Dringlichkeit</b>
	Kreativitätsfreiräume schaffen	● ● ●
	Nutzung von Innovationsmethoden	● ● ●
	Interner Ideenwettbewerb	● ● ●
	● hoch ● mittel ● gering	

Abb. 23: Ampeldarstellung - Rahmenbedingungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Das dritte Cluster, welche die Operationalität betrifft, bezieht sich auf die generelle Installation von Innovation im Unternehmensalltag und wie diese im täglichen Wirtschaften gesichert werden kann. Hierbei sollen mögliche Anknüpfungspunkte für die messbaren Innovationsresultate identifiziert werden. In diesem Sinne bezieht sich diese Kategorie auf den Aspekt der Operationalität und die Identifizierung von Innovationsprojekten sowie die Schaffung eines Innovations-Budgets. Aus der Anwendung von Innovationsmethoden sollten konkrete Projekte entstehen, die von den Mitarbeitern zukünftig bearbeitet werden. Weiters muss für die Umsetzung der bereits erläuterten Maßnahmen ein Innovations-Budget bereitgestellt werden. Vorhaben wie beispielsweise Workshops oder die Etablierung eines Ideenwettbewerbes werden finanzielle Ressourcen benötigen, welche bewusst zur Verfügung gestellt werden müssen. Mit der Operationalität der Innovationskultur geht die Wahrung der aktuellen Fehlerkultur einher. Die Bestätigung der Mitarbeiterschaft einerseits und die ausdrücklichen Hinweise der Experten, heben die Bedeutung einer gesunden Fehlerkultur seitens der Mitarbeiter und der Unternehmensführung hervor. Auf diese Weise könnte das Unternehmen TimeTac von der vorhandenen und für die Mitarbeiter erfahrbaren Fehlerkultur profitieren und die Mitarbeiterzufriedenheit langfristig weiter ausgebaut werden. Die Messbarkeit und die Erfolgsbewertung bezogen auf die Budgetverwendung und die Ergebnisse der Innovationsprojekte sollten diese Kategorie für die Unternehmensführung hervorheben. Erneut wird dieses Maßnahmenpaket durch die Ampeldarstellung priorisiert und die notwendigen Kernempfehlungen dadurch hervorgehoben:

<sup>237</sup> Vgl. Triz Kompetenzzentrum Österreich (o.J.), Onlinequelle [10.08.2018].

<b>Kategorie:</b> Opera- tionalität	<b>Maßnahmenempfehlung:</b>	<b>Dringlichkeit</b>
	Innovationsprojekte identifizieren	● ● ●
	Innovationsbudget bereitstellen	● ● ●
	Bewahrung der aktuellen Fehlerkultur	● ● ●
	● hoch ● mittel ● gering	

Abb. 24: Ampeldarstellung - Operationalität, Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte induktive Kategorie umfasst den generell notwendigen und stetigen Diskurs und die benötigte Aufmerksamkeit, die zur Bewahrung der Innovationskultur erforderlich sind. Diese Kategorie unterstreicht die Wichtigkeit des ständigen Diskurses und der Aufmerksamkeit der Unternehmensführung, es soll vermieden werden, dass die Bemühungen rund um die Etablierung einer Innovationskultur verloren gehen. Aus diesem Grund muss die Unternehmensführung darauf achten, dass die umgesetzten Maßnahmen fest im Ablauf der Organisation verankert werden. Die Resultate der Mitarbeiterbefragung und die Formulierung der konkreten Wünsche, nach verstärktem Team-Einblick, zielt direkt in die Wahrung der geschaffenen aber noch fragilen Innovationskultur bei TimeTac ab. Dabei könnten teamübergreifende Informationskampagnen oder die Einrichtung eines Innovation-Boards dazu beitragen, die Innovationskultur zu festigen. Das sog. Innovation-Board kann in Kooperation mit der Unternehmensführung die Innovationsziele und Tätigkeiten systematisieren und strategisch implementieren. Hierbei sollte ein Mitarbeiter pro Bereich eng mit dem Management-Team zusammenarbeiten, um die Bewahrung und die kontinuierliche Bearbeitung von Innovationsthemen zu monitoren und zu gewährleisten. Die teamübergreifenden Informationskampagnen würden zudem für den notwendigen Blickwinkel der Mitarbeiterschaft sorgen, welcher wiederum jedem einzelnen Mitarbeiter dabei unterstützt, dass große Unternehmensziel nicht aus den Augen zu verlieren. Damit einhergehend, muss das Feedback der Kundenwünsche offen im Unternehmen kommuniziert und diskutiert werden. Auf diese Weise wären die kausalen Zusammenhänge der einzelnen Tätigkeiten klar und die Mitarbeitermotivation erhöht sich. Die Fragen „Was machen wir“, „Wie machen wir es“ und „Für wen machen wir es“, erscheinen hierbei als klare Motivationsauslöser. Die Bearbeitung dieser unternehmerischen Fragestellungen müssen mit der Frage, „Wie kommt es an“, geschlossen werden und erneut das Fundament für weitere Innovationsprojekte darstellen. Weiters fördert die erwähnte Etablierung eines Ideenwettbewerbs die Entstehung neuer Geschichten, welche für die Kulturbildung sehr relevant sind. Dieser Prozess sollte die notwendige Aufmerksamkeit erhalten, indem dieser mit einer Verleihung eines internen Innovation-Award gestärkt wird. Alle erwähnten und konkreten Empfehlungen im Rahmen dieser Kategorie bezwecken die Erhöhung des Innovationsengagements der gesamten Mitarbeiterschaft des Unternehmens TimeTac. Bezugnehmend auf die Dringlichkeit der genannten Maßnahmen in dieser Kategorie, ist in nachfolgender Darstellung eindeutig ersichtlich, dass die interne Informationsverteilung und die Nominierung eines Innovation-Board als wesentlich erscheinen:

<b>Kategorie:</b> Diskurs & Aufmerksamkeit	<b>Maßnahmenempfehlung:</b>	<b>Dringlichkeit</b>
	Interne Informationskampagnen	
	Nominierung eines Innovation-Boards	
	Kundenfeedback übermitteln	
	hoch  mittel  gering	

Abb. 25: Ampeldarstellung - Diskurs & Aufmerksamkeit, Quelle: Eigene Darstellung.

Die abschließende induktive Kategorie bezieht sich auf innovationsfördernde Commitment-Werte und den generellen Wertekonsens zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern. Diese Kategorie bildet den Abschluss dieser Handlungsempfehlung und soll eine Evaluierung der Innovationskultur erlauben. Im Rahmen dieser Betrachtung stehen Commitment-Werte, wie beispielsweise „Stolz“ und der allgemeine Wertekonsens im Mittelpunkt. Bezugnehmend auf das Expertenfeedback gelten Werte, wie Stolz oder ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl als innovationsfördernde Werte in einem Unternehmen. Die Experten bestätigten, dass Mitarbeiter, welche „Stolz“ in Bezug auf das Unternehmen empfinden für welches sie tätig sind, mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammenhängt und einen positiven Einfluss auf dieselbe hat. Um diese Werte für die Unternehmensführung erfahrbar zu machen, ist es wichtig regelmäßiges Mitarbeiterfeedback einzuholen. Dies kann erneut durch eine Mitarbeiterbefragung der TimeTac Belegschaft erhoben und ausgewertet werden. Auf diese Weise wird es der Unternehmensführung ermöglicht, ihre umgesetzten Maßnahmen zu evaluieren und gegebenenfalls Nachbesserungen zu vollziehen. Dabei erscheint es nachvollziehbar, dass diese Tätigkeiten immer mit einer begleitenden Kommunikation seitens der Unternehmensführung einhergehen muss. Somit muss das Unternehmen TimeTac alle Resultate, Maßnahmen und Verbesserungspotenziale kontinuierlich kommunizieren, um das notwendige Involvement unter den Mitarbeitern zu sichern. Mittels der Berücksichtigung des Mitarbeiterfeedback und der darauf aufbauenden internen Unternehmenskommunikation kann für eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und eine langfristige Mitarbeiterbindung gesorgt werden. Die erläuterten Umsetzungsempfehlungen werden nachfolgend samt ihrer Dringlichkeit dargestellt:

<b>Kategorie:</b> Commitment Werte & Wertekonsens	<b>Maßnahmenempfehlung:</b>	<b>Dringlichkeit</b>
	Mitarbeiterbefragungen	
	Kommunikation der Unternehmensführung	
	Stetiges Kulturassessment	
	hoch  mittel  gering	

Abb. 26: Ampeldarstellung – Commitment-Werte & Wertekonsens, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle behandelten und induktiv abgeleiteten Kategorien wurden systematisch strukturiert und als Handlungsempfehlung ausformuliert. Die Abbildung auf der nächsten Seite soll alle erwähnten Ansatzpunkte übersichtlich darstellen und die Zusammenhänge deutlich machen.

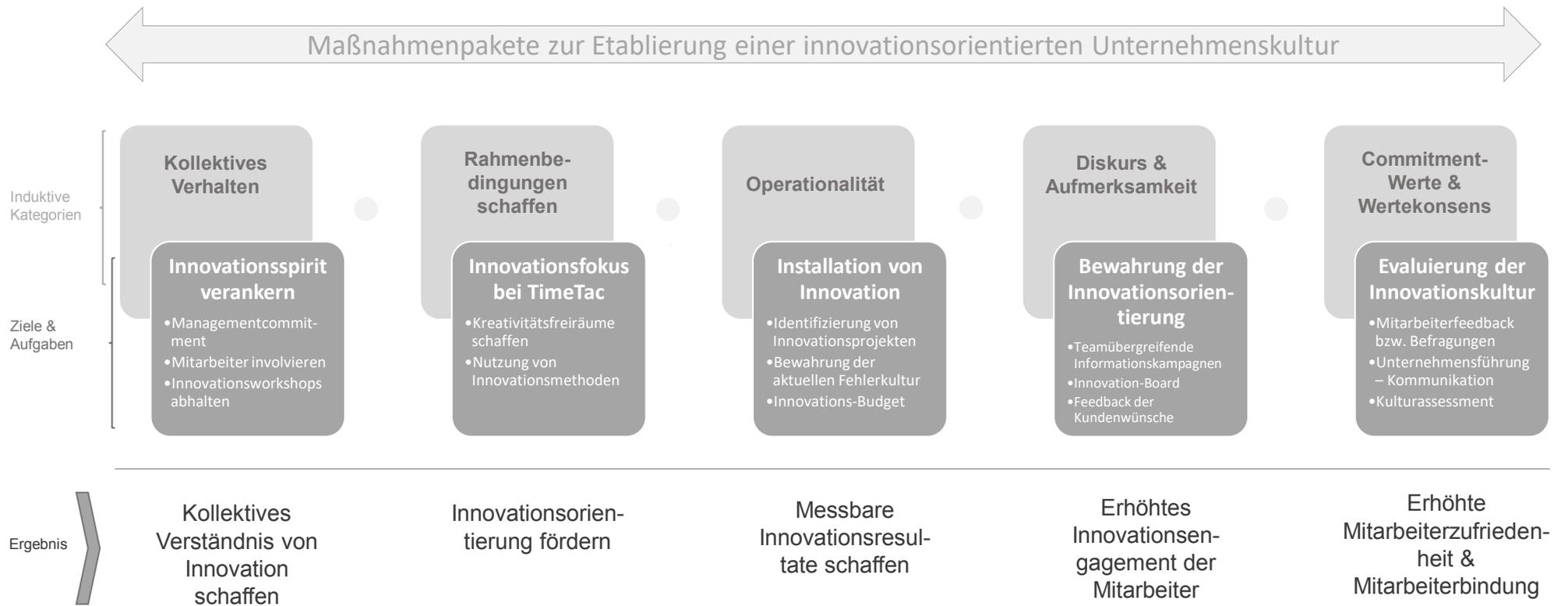


Abb. 27: Illustrierte Handlungsempfehlung, Quelle: Eigene Darstellung.

Darauf aufbauend und um den Kontext der Maßnahmenpakete zu betonen wurden die induktiven Kategorien neuerlich in eine grafische Darstellungsform transferiert, welche das Zusammenspiel der Elemente hervorheben sollen.

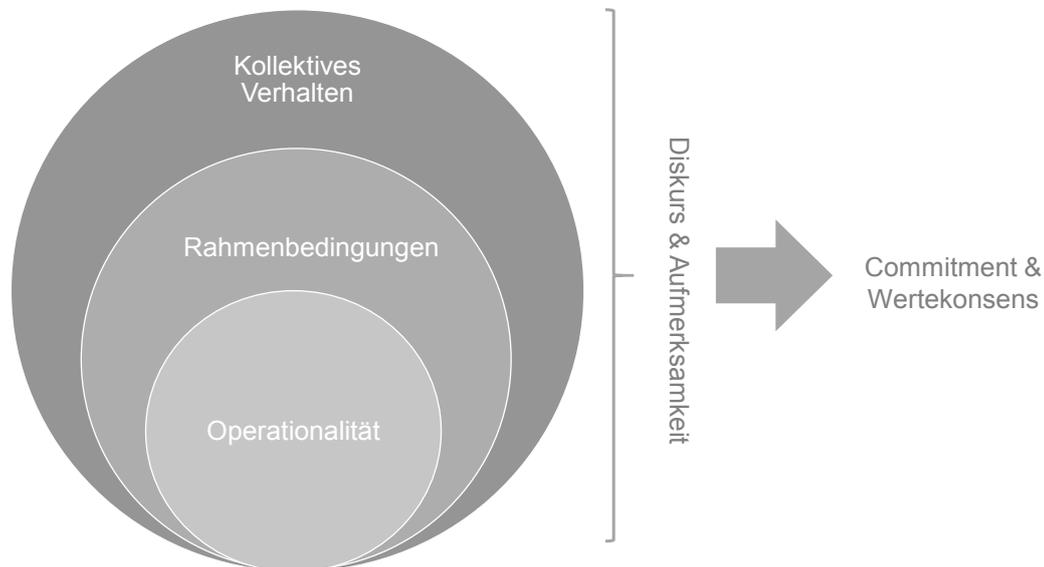


Abb. 28: Kontext der induktiven Kategorien, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.2.2 Messkonzept

Das Unternehmen TimeTac sieht sich mit einigen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert, sofern die Handlungsempfehlung von der Unternehmensführung wahrgenommen wird. Es gilt die geschilderten Prozesse in Gang zu setzen um den gewünschten Kulturwandel anzusteuern. Dabei erscheint es wesentlich eine zukünftige Perspektive zu schaffen und dem ein geeignetes Messkonzept zu Grunde zu legen. Diese Masterarbeit hat sich im theoretischen Teil bereits mit Messkonzepten beschäftigt, welche geeignet wären, eine Kultur zu quantifizieren und vergleichbar zu machen. In nunmehr abschließender Betrachtung repräsentiert sich das Konzept des themenfokussierten Kulturassessment als geeignetste Methode den Kulturwandel bewertbar zu machen. Der Themenfokus stellt sich hierbei als wichtig dar, um das Vorgehen des Kulturassessment zu bündeln und zielgerichtet umzusetzen.

Wird das Konzept des Kulturassessment genannt, so ist darunter die systematische Analyse und Bewertung einer vorhandenen Unternehmenskultur zu verstehen. Die systematische Analyse soll sich in erster Linie als neutrale Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenskultur darstellen. Die anschließende Bewertung dieser sog. Ist-Kultur soll sich auf definierte Soll-Größen beziehen und einen Abgleich bewerkstelligen. In der Literatur wird häufig ein Benchmark-Vergleich empfohlen, um einen Abgleich zu erleichtern.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 211ff.

Wird der theoretischen Empfehlung Folge geleistet, so ist die durchgeführte Mitarbeiterbefragung aus Abschnitt 8.3.1, der erste Schritt der Ist-Kulturanalyse. Diese stellt in ihrer Reinheit eine neutrale Bestandsaufnahme dar und ermöglicht nunmehr einen qualitativen Abgleich mit der gewünschten Soll-Kultur. Diese Soll-Kultur kann unter zu Hilfenahme der erläuterten idealtypischen innovationsorientierten Unternehmenskultur vollzogen werden. Dabei sollte diese idealtypische Formulierung als Benchmark betrachtet werden und von der Unternehmensführung neuerlich bearbeitet werden. Die bereits vorgenommene Analyse der Ist-Kultur und die daraus resultierende Stärken-Schwächen-Matrix bilden bereits einen geeigneten Ausgangspunkt für weiterführende Analysen.

Wird die formulierte Handlungsempfehlung, wie beschrieben, von Seiten der Unternehmensführung umgesetzt sollte das themenzentrierte Kulturassessment unternehmensspezifisch an die TimeTac angepasst werden und könnte ausgehend von dieser Masterarbeit in Gang gesetzt werden. Dabei sollten folgende Orientierungsgrundsätze berücksichtigt werden<sup>239</sup>:

- Je geringer die Abweichungen der Inhalte zwischen der Ist-Kultur und der Soll-Kultur ausfallen, desto kleiner ist die Wahrscheinlichkeit für einen Veränderungsbedarf.
- Je größer sich die inhaltlichen Unterschiede zwischen der Ist-Kultur und der Soll-Kultur darstellen, desto schwieriger werden sich Veränderungsmaßnahmen umsetzen lassen.
- Je ausgeprägter der Übereinstimmungsgrad zwischen Soll-Kultur und dem gelebten Verhalten, desto eher lassen sich notwendige Veränderungsmaßnahmen ansprechen und bearbeiten.

Diese Grundsätze heben erneut die Wichtigkeit der Übereinstimmung zwischen der Soll-Kultur und der gelebten Ist-Kultur hervor und stellen die Schritte der Verankerung eines Innovationsgeistes bis zur Bewahrung der geschaffenen Innovationskultur in den Vordergrund.

## 10.3 Erkenntnisse

Im Zuge der Formulierung dieser Handlungsempfehlung stellte erneut die Breite der Thematik eine Herausforderung dar. Jedoch konnten auf Basis aller theoretischen und empirischen Analysen und Ergebnissen, die praktischen Empfehlungen für das Unternehmen TimeTac kanalisiert und systematisch aufbereitet werden. Das Verständnis für die Kultur einer Organisation, unabhängig von ihren Parametern, ist grundlegend, um ein Unternehmen von außen, bezogen auf die vorhandene Kultur, betrachten und gegebenenfalls analysieren zu können. Ohne diese Kenntnis oder das Bewusstsein wird sich eine Bearbeitung der Kulturthematik in einem Unternehmen als schwierige und langwierigere Prozedur erweisen, welche nicht selten in einer Nicht-Durchführbarkeit endet. Daher sollte sich die Unternehmensführung der TimeTac bewusst und vollumfassend auf diese Thematik einlassen und die zeitlichen und finanziellen Ressourcen aufwenden um langfristig von zufriedenen und motivierten Mitarbeitern sowie einer zukunftsfähigen Innovationskultur profitieren zu können.

---

<sup>239</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 240ff.

## **10.4 Ausblick**

Gelingt dem Unternehmen TimeTac die initiale Hürde einer Kulturanpassung in Richtung zu einer starken Innovationsausprägung der Unternehmenskultur, erscheinen zukünftige Innovationsresultate schlüssig. Können alle Mitarbeiter involviert und motiviert werden, können zukünftige Innovationspotenziale für eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit und Bindung sorgen. Zudem könnte die Wettbewerbsposition im deutschsprachigen Raum weiter ausgebaut werden und für potenzielle Kunden die Überzeugung darstellen, sich für TimeTac-Lösungen zu entscheiden.

Das Unternehmen TimeTac verfügt mit ihrer jungen Altersstruktur, den durchaus ausgeprägten Commitment-Werten sowie den vielversprechenden Wachstumspotenzialen über eine zukunftssträchtige Ausgangssituation, welche die aktuellen internen Aufgaben und deren Bearbeitung einleiten muss um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

## 11 SCHLUSSFOLGERUNG

Mit dieser Masterarbeit wird ein erster Grundstein zur Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur in der TimeTac GmbH gelegt. Es wurden die Grundlagen themenspezifisch gegliedert und erarbeitet. Diese Grundlagenstudie bearbeitete einerseits die organisationsspezifischen Merkmale von KMU der IT-Branche und die allgemeinen Unternehmenskulturaspekte andererseits. Um der Breite der Kulturthematik gerecht zu werden, erschien es wichtig, Themenbereiche wie die existierenden Beschreibungsmodelle von Unternehmenskultur oder Anknüpfungspunkte eines Kulturwandels, näher zu betrachten.

Die Wichtigkeit des Kulturverständnisses, bezogen auf KMU der IT-Branche im Besonderen, wurde durch die Ausführung einer idealtypischen innovationsorientierten Unternehmenskultur unterstrichen. Die Thematik der Organisationskultur und der innovationsorientierten Unternehmenskultur im Speziellen erscheint noch jung, jedoch ist ihre wirtschaftliche Relevanz für jedes Unternehmen greifbar.

Maßnahmenempfehlungen, welche der Literatur entnommen werden können, bedürfen der empirischen Untersuchung. Daher ist die Evaluierung der theoretischen Resultate wichtig, um das Ergebnis dieser Masterarbeit zu untermauern. Die geführten Experteninterviews und die darauffolgende qualitative Inhaltsanalyse stellte den Schlüsselpunkt dieser Arbeit dar. Durch diese empirische Bearbeitung war es möglich, die abgeleitete Handlungsempfehlung auf theoretischen Erkenntnissen und praktischen Expertenwissen aufzubauen.

Als Resultat liegt nun eine maßgeschneiderte Handlungsempfehlung für die Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur vor, welche die strukturierte Realisierung ermöglicht. Die Formulierung dieser Handlungsempfehlung und die notwendige Strukturierung fußt in den ganzheitlichen Erkenntnissen dieser Masterarbeit und könnte zudem anderen ähnlich gearteten Organisationen behilflich sein, ihre Kultur innovationsorientiert anzupassen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Albach, Horst (1991): *Innovationsmanagement*, in Schüler, Wolfgang (Hrsg.) (1991): *Aspekte des Innovationsmanagements*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 43 – 69

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (2011): *Mittelstandsforschung – Begriffe, Relevanz und Konsequenzen*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Beyer, Heinrich; Fehr, Ulrich; Nutzinger, Hans G. (2013): *Unternehmensführung und innerbetriebliche Kooperation, Anforderungen und praktische Erfahrungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Brem, Alexander; Vahs, Dietmar (2015): *Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Bromann, Peter; Piwinger, Manfred (1992): *Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Bussiek, Jürgen; Pichler, J. Hanns; Hans Jobst, Pleitner: *Unternehmenspolitik und Führung*, in Pichler, J. Hanns; Pleitner, Hans Jobst; Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.) (1996): *Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, Paul Haupt Bernd Verlag, Stuttgart, Wien, S. 43 - 69

Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*, Springer Verlag, Heidelberg

Fröhlich, Erwin; Pichler, J. Hanns; Hans Jobst, Pleitner: *Größe in der Kleinheit*, in Pichler, J. Hanns; Pleitner, Hans Jobst; Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.) (1996): *Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, Paul Haupt Bernd Verlag, Stuttgart, Wien, S. 11 - 43

Groysberg, Boris; Lee, Jeremiah; Price, Jesse; Cheng, J. Yo-Ju (2018): *Eine Frage der Kultur*, in: Harvard Business Manager, Heft März/2018, S. 21-31

Grubendorfer, Christina (2016): *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Grupp, Hariolf; Dominguez-Lacasa, Iciar; Friedrich-Nieschio, Monika (2002): *Das deutsche Innovationssystem seit der Reichsgründung, Indikatoren einer nationalen Wissenschafts- und Technikgeschichte in unterschiedlichen Regierungs- und Gebietsstrukturen*, Springer Verlag, Heidelberg

Güttler, Karsten (2009): *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Hamel, Winfried (2013): *Personalwirtschaft*, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 245 - 275

Hamer, Eberhard (2013): *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 27 - 55

- Helbich, Bernd; Herzig, Volker (2015): *Arbeitgeberattraktivität und Personalrekrutierung im Mittelstand*, in: Haag, Patrick; Roßmann, Patrick (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen, strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice*, De Gruyter Verlag, Oldenburg, S. 263 - 299
- Hermann, Andreas; Huber, Frank (2013): *Produktmanagement: Grundlagen, Methoden, Beispiele*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Herzwurm, Georg; Pietsch, Wolfram (2008): *Management von IT-Produkten, Geschäftsmodelle, Leitlinien und Werkzeugkasten für softwareintensive Systeme und Dienstleistungen*, Dpunkt Verlag, Heidelberg
- Ibold, Frank; Kühl Stefan; Matthiesen Kai (2018): Den Wandel richtig managen, in: Harvard Business Manager, Heft März/2018, S. 38-45
- Jöns, Ingela (2007): *Mitarbeiterbefragung, Employee Survey*, in Schuler, Heinz, Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) (2007): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, Hogrefe Verlag GmbH, Göttingen
- Kaschny, Martin; Nolden, Matthias; Schreuder, Siegfried (2015): *Innovationsmanagement im Mittelstand, Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kieser, Alfred (1986): *Unternehmenskultur und Innovation*, in Straud, Erich (Hrsg.) (1986): *Das Management von Innovationen*, Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt
- Klaiber, Sven (2018): *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Kromrey, Helmut; Strübing, Jörg (2009): *Empirische Sozialforschung*, 12. Auflage, Leske und Budrich Verlag, Opladen
- Kühl, Stefan (Hrsg.) (2015): *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): *Experteninterview*, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch der Methoden zur Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 32 - 57
- Marek, Daniel (2017): *Organisationsdesign, Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Meyer, Jörn-Axel: *Innovationsmanagement*, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 220-241.
- Mohr, Hans-Walter (1977): *Bestimmungsgründe für die Verbreitung von neuen Technologien*, Duncker und Humblot Verlag, Berlin
- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2013): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin

- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2013): *Unternehmensführung*, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 85 – 121
- Pichler, J. Hanns; Hans Jobst, Pleitner; Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.) (1996): *Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, Paul Haupt Bernd Verlag, Stuttgart, Wien
- Sackmann, Sonja (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*, 2.Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Sattes, Ingrid; Brodbeck, Harald; Lang, Hans-Christoph; Domeisen, Hans (1998): *Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU*, vdf Verlag, Zürich
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*, 4. Auflage, Jossey-Bass Verlag, San Francisco
- Seiniger, David (2012): *Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Einfluss von Führungskräften auf den Unternehmenserfolg*, Diplomica Verlag, Hamburg
- Simon, Hermann (2013): *Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia*, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 55 - 85
- Urbach, Nils; Ahlemann, Frederik (2016): *IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Vahs, Dietmar (2012): *Organisation*, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Watzka, Klaus (2011): *Zielvereinbarungen in Unternehmen: Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

### Online-Quellen

- Andrae, Hubertus (2008): *Wachstum birgt Gefahr – wie sie richtig reagieren, Erfolgreiches Wachstumsmanagement in mittelständischen Firmen*  
<http://www.dreiplus-beratung.de/wachstum-birgt-gefahr/> [Stand 04.06.2018]
- Augsten, Stephan (2017): *Was ist agile Softwareentwicklung?*  
<https://www.dev-insider.de/was-ist-agile-softwareentwicklung-a-569187/> [Stand 05.06.2018]
- Beck, Christoph; Gronemeyer, Martina (2018): *Employer Branding, Wenn die Empfehlungsrate verrät, wo der Schuh drückt*  
<https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/employer-branding/artikel/arbeitgeberbewertungen-weiterempfehlungsrate-gesamtscores.html> [Stand 24.10.2018]
- Braun Helmut (2011): *Informationstechnik-Branche (IT-Branche)*  
[https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Informationstechnik-Branche\\_\(IT-Branche\)#Definition](https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Informationstechnik-Branche_(IT-Branche)#Definition) [Stand 13.05.2018]
- Computerwoche (Hrsg.) (2010): *Agile Softwareentwicklung, Scrum – das Rahmenwerk*  
<https://www.computerwoche.de/a/scrum-das-rahmenwerk,2352556> [Stand 06.06.2018]
- Computerwoche (Hrsg.) (2010): *Agile Softwareentwicklung, Test Driven Development*  
<https://www.computerwoche.de/a/test-driven-development,2352597> [Stand 06.06.2018]
- Computerwoche (Hrsg.) (2010): *Agile Softwareentwicklung, Usability Driven Development*  
<https://www.computerwoche.de/a/usability-driven-development,2352628> [Stand 06.06.2018]
- Emprechtinger, Franz (2018): *Innovationskultur etablieren, 10 Tipps wie sie Innovationskultur etablieren*  
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/725052/Downloads/Etablierung%20von%20Innovationskultur.pdf>  
[Stand 31.05.2018]
- Eurostat (Hrsg.)(2018): *Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*  
<http://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>  
[Stand 08.05.2018]
- Felser, Rudolf (2016): *Der positive Effekt der IT- und Software-Branche wächst weiter*  
<http://www.monitor.at/storyid/article/der-positive-effekt-der-it-und-software-branche-waechst-weiter/>  
[Stand 16.05.2018]
- Futurezone Technology News: *IT-Markt wächst doppelt so schnell wie Gesamtwirtschaft* (2016): Stepanek Martin; <https://futurezone.at/b2b/oesterreichs-it-markt-waechst-doppelt-so-schnell-wie-die-gesamtwirtschaft/191.251.015> [Stand 13.05.2018]
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018): *Organisation*  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122> [Stand 08.05.2018]
- Grolman, Florian (o.J.): *Kulturwandel: 6 wirksame Schritte, um Unternehmenskultur dauerhaft zu verändern*  
<https://organisationsberatung.net/kulturwandel-kulturveraenderung-unternehmenskultur-veraendern/>  
[Stand 19.05.2018]

Grolman, Florian; Zelesniack, Elena (o.J.): *Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick*

<https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>  
[Stand 20.05.2018]

Hage, Jerald T. (1999): *Organizational Innovation and organizational change*,

[https://www.jstor.org/stable/223518?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/223518?seq=1#page_scan_tab_contents) [Stand 04.06.2018]

Heise (Hrsg.) (2018): *Bitkom weist auf Cebit auf Fachkräftemangel hin*

<https://www.heise.de/newsticker/meldung/Bitkom-weist-auf-Cebit-auf-Fachkraeftemangel-hin-4075942.html> [Stand 11.06.2018]

Hemmecke, Jeanette (o.J.): *Repertory Grids*

<http://www.hemmecke.com/rep-grids> [Stand 07.06.2018]

Hengsberger, Angela (2016): *10 Maßnahmen zur Schaffung von Innovationskultur*

<http://www.lead-innovation.com/blog/10-ma%C3%9Fnahmen-zur-schaffung-von-innovationskultur>  
[Stand 29.05.2018]

Ibim.com (Hrsg.) (o.J.): *Unternehmenskultur Funktionen*

<http://www.ibim.de/ukult/1-5.htm> [Stand 19.05.2018]

Karteikarte (Hrsg.) (o.J.): *Träger der Unternehmenskultur*

<https://www.karteikarte.com/card/424976/traeger-der-unternehmenskultur> [Stand 19.05.2018]

KMU Forschung Austria (Hrsg.) (o.J.): *KMU Daten*

<https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [Stand 11.06.2018]

Kununu-Engage (Hrsg.) (2018): *Drei Möglichkeiten, deine Unternehmenskultur messbar zu machen*,

<https://engage.kununu.com/de/blog/unternehmenskultur-messen/> [Stand 07.06.2018]

Little, Artur D. (2018): *Digitale Transformation von KMU in Österreich 2018, Erfassung des Digitalisierungsindex 2018*

[https://news.wko.at/news/oesterreich/fv\\_ubit\\_kmu\\_digitalisierungsstudie-2018.pdf](https://news.wko.at/news/oesterreich/fv_ubit_kmu_digitalisierungsstudie-2018.pdf) [Stand 24.10.2018]

Michlits, Rita (2017): *Fachkräftemangel in MINT-Berufen*

[https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20171121\\_OTS0076/fachkraeftemangel-in-mint-berufen-bild](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20171121_OTS0076/fachkraeftemangel-in-mint-berufen-bild)  
[Stand 12.06.2018]

Mieg, Harald A.; Näf Matthias (2005): *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften, Eine Einführung und Anleitung*, 2. Auflage, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich, Zürich

[http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg\\_Experteninterviews.pdf](http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg_Experteninterviews.pdf) [Stand 16.09.2018]

Monitor (Hrsg.): *IT-Markt ist unaufhaltsam* (2017): Frost Mark

<http://www.monitor.at/storyid/article/it-markt-ist-unaufhaltsam/> [Stand 13.05.2018]

Netigate (Hrsg.) (o.J.): *Employee Net Promoter Score® – Wie loyal sind Ihre Mitarbeiter?*

<https://www.netigate.net/de/auswertung/employee-net-promoter-score-wie-loyal-sind-ihre-mitarbeiter/>  
[Stand 07.06.2018]

Onpulson-Lexikon, Wissen für Unternehmer und Führungskräfte (Hrsg.) (2018): *Personal - Fachkräftemangel*

<http://www.onpulson.de/lexikon/fachkraeftemangel/> [Stand 15.05.2018]

Pammer, Bernhard (2017): *Fachkräftemangel im MINT-Bereich*

<https://www.wko.at/branchen/stmk/industrie/Fachkraeftemangel-im-MINT-Bereich.html>

[Stand 12.06.2018]

Puaschitz, Martin, Computerwelt (2018): *IT-Fachkräftemangel könnte zum Teufelskreis werden*

<https://computerwelt.at/news/topmeldung/it-fachkraeftemangel-koennte-zum-teufelskreis-werden/>

[Stand 15.05.2018]

Ries, Eric (o.J.): *MVP – Minimum Viable Product*

<https://www.startplatz.de/startup-wiki/mvp/> [Stand 06.06.2018]

Roppel, Karin (o.J.): *Unternehmenskultur entscheidet, wie motiviert Ihre Mitarbeiter sind*

<http://www.unternehmensethnologie.de/mitarbeiter-motivieren.htm> [Stand 29.09.2018]

Rossmann, Constanze (o. J.): *Hypothesen und Forschungsfragen*

[http://www.constanze-](http://www.constanze-rossmann.de/science/science_content/hypothesen%20und%20forschungsfragen.pdf)

[rossmann.de/science/science\\_content/hypothesen%20und%20forschungsfragen.pdf](http://www.constanze-rossmann.de/science/science_content/hypothesen%20und%20forschungsfragen.pdf) [Stand 29.08.2018]

Sackmann, Sonja (2011) in Harvard Business Manager: *Die Angst vor unbequemen Wahrheiten*

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-772473.html> [Stand 29.09.2018]

Schönborn, Gregor (2011) in CSR News – das Fachportal: *Unternehmenskultur beeinflusst*

*Unternehmenserfolg*

<https://www.csr-news.net/news/2011/09/01/unternehmenskultur-beeinflusst-unternehmenserfolg/>

[Stand 20.05.2018]

Schönborn, Gregor; Peetz, Sylvia (2004) in Frankfurter Allgemeine Zeitung: *Der Einfluß der Wertekultur auf den Erfolg*

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmenskultur-der-einfluss-der-wertekultur-auf-den-erfolg-11240311.html> [Stand 19.05.2018]

Sztuka, Achim (o. J.): *7-S-Modell von McKinsey*

<http://www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen/33-swot-analyse> [Stand 05.06.2018]

Tagwerker-Sturm, Maria (2017): *Definition Innovationskultur. Und wie man damit Innovation zum Selbstläufer macht.*

<http://www.inknowaction.com/blog/innovationsmanagement/definition-innovationskultur-und-wie-man-damit-innovation-zum-selbstlaeufer-macht-6463/> [Stand 21.05.2018]

TimeTac (Hrsg.) (2018): *Kultur*

<https://www.timetac.com/de/unternehmen/stellenangebote/> [Stand 05.11.2018]

Triz Kompetenzzentrum Österreich (2018): *Die Methode Triz,*

<http://www.trizzentrum.at/die-methode-triz/> [Stand 10.08.2018]

Unternehmensumwelt (o. J.): *KMU*

<https://www.unternehmenswelt.de/kmu.html> [Stand 07.05.2018]

Warkentin, Nils (2017): *Mitarbeiterbefragung: Definition, Frage, Ziele*

<https://karrierebibel.de/mitarbeiterbefragung/> [Stand 29.08.2018]

Weis, Christian (2014): *Informationstechnik, IT Definition*

[http://www.business-on.de/informationstechnik-it-definition-\\_id46575.html#Anker1](http://www.business-on.de/informationstechnik-it-definition-_id46575.html#Anker1) [Stand 12.06.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2016): *WKO Statistik - Unternehmen und Beschäftigte nach Bundesländern, Sektoren und Größenklassen, Arbeitsstättenzählung*

[http://wko.at/statistik/kmu/GK\\_AZ.pdf](http://wko.at/statistik/kmu/GK_AZ.pdf) [Stand 11.11.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, Definition: Was versteht man unter KMU?*

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand 07.05.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017): *ÖNACE – Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten, Informationen und weiterführende Verweise*

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html> [Stand 13.05.2018]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2018): *Wirtschaftskraft KMU 2018*,

<https://news.wko.at/news/oesterreich/wirtschaftskraft-kmu2018.pdf> [Stand 11.06.2018]

Witzel, Andreas (1985): *Das problemzentrierte Interview*, in: Jüttemann Gerd (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

[https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/563/ssoar-1985-witzel-das\\_problemzentrierte\\_interview.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/563/ssoar-1985-witzel-das_problemzentrierte_interview.pdf?sequence=1) [Stand 16.09.2018]

Zapfl, Daniel (2018): *Innovationsmethoden-Matrix – mit der richtigen Methode zur Innovation*

<https://www.lead-innovation.com/blog/innovationsmethoden-matrix> [Stand 10.08.2018]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Untersuchungsdesign der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.....	3
Abb. 2: IKT-Nutzung 2016, Anteil der Unternehmen in %, Quelle: WKO (2018), S.18 (leicht modifiziert).	10
Abb. 3: Innovationsaktive Unternehmen in % 2012-2014, Quelle: WKO (2018), S.19 (leicht modifiziert).	11
Abb. 4: Checkliste für Umsetzungskonzepte, Quelle: Eigene Darstellung. ....	39
Abb. 5: 4-Ebenen Modell, Quelle: Eigene Darstellung.....	48
Abb. 6: Erweiterte Vorgehensempfehlung aus Beratungspraxis, Quelle: Eigene Darstellung. ....	54
Abb. 7: Netzdiagramm Soll-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung.....	60
Abb. 8: Hierarchischer Aufbau der TimeTac GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.....	61
Abb. 9: Generelle Kulturwahrnehmung bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	66
Abb. 10: Identifikation von Unternehmenswerten bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018).....	67
Abb. 11: Mitarbeiterereinbeziehung in den Entscheidungsprozess, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	68
Abb. 12: Motivation der Mitarbeiter - innovativ tätig zu werden, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	69
Abb. 13: Unterstützung im Problemlösungsprozess, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	70
Abb. 14: Zurückweisung von innovativen Lösungsansätzen, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	71
Abb. 15: Gegenwärtige Einschätzung bez. Innovationsaufwand, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	71
Abb. 16: Weiterempfehlungsrate bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	72
Abb. 17: Commitment-Wert: Stolz bei TimeTac, Quelle: Survey Monkey (2018). ....	73
Abb. 18: Netzdiagramm Ist-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung.....	76
Abb. 19: Vorbereitungsprozess für Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung. ....	78
Abb. 20: Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.....	82
Abb. 21: Abgleich Ist-/ Soll-Kultur TimeTac, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 22: Ampeldarstellung - Kollektives Verständnis, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92
Abb. 23: Ampeldarstellung - Rahmenbedingungen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Abb. 24: Ampeldarstellung - Operationalität, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Abb. 25: Ampeldarstellung - Diskurs & Aufmerksamkeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 26: Ampeldarstellung – Commitment-Werte & Wertekonsens, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 27: Illustrierte Handlungsempfehlung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	96
Abb. 28: Kontext der induktiven Kategorien, Quelle: Eigene Darstellung.....	97

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: KMU-Kriterien samt Schwellenwerten, Quelle: WKO (2015), Onlinequelle [08.05.2018].....	5
Tab. 2: Auswirkungen einer Unternehmenskultur, Quelle: Vahs (2012), S. 144 (leicht modifiziert). .....	20
Tab. 3: Überblick vorhandener Unternehmenskultur-Modelle, Quelle: Eigene Darstellung. ....	23
Tab. 4: Übersicht harte und weiche Faktoren einer Unternehmenskultur, Quelle: Eigene Darstellung. ...	25
Tab. 5: Merkmale einer Innovationskultur, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 218 (leicht modifiziert). ....	34
Tab. 6: Anforderungsmerkmale einer idealtypischen Innovationskultur, Quelle: Eigene Darstellung. ....	46
Tab. 7: 4-Ebenen-Modell nach Hatch: Prozessübersicht, Quelle: Eigene Darstellung.....	49
Tab. 8: Vorgehensweise zur Gestaltung einer Innovationskultur, Quelle: Eigene Darstellung.....	51
Tab. 9: Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Tab. 10: Induktive Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung.....	87

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

KMU Klein- und mittlere Unternehmen

MVP Minimum Viable Product

## ANHANG

### I. Mitarbeiterbefragung

Evaluation of Corporate Culture at TimeTac

Dear Survey-Participants!

Please take 5 minutes to view and answer the 15 questions below.

This survey is treated confidentially and no person-related results will be shared!

Thanks a lot for your efforts and support.

Best regards

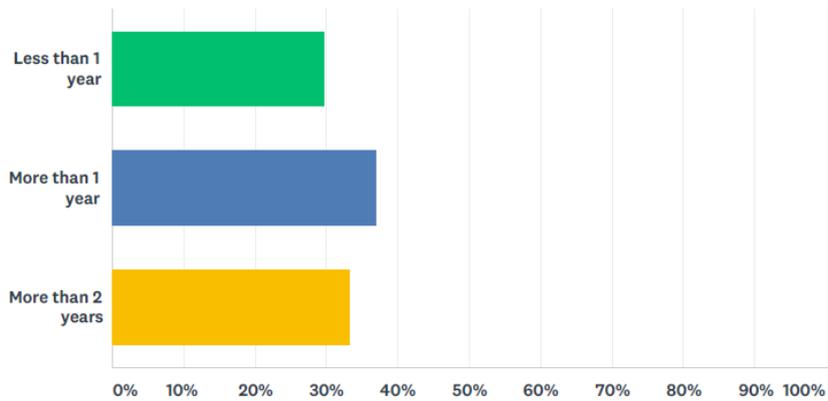
Anna-Maria Dorfer

1. How long have you been working for TimeTac?
2. Are you able to identify a certain corporate culture at TimeTac?
3. Which corporate values can you identify during your daily routine at TimeTac?
4. Do you have the feeling that your daily work is valued by the Management Team?
5. Do you think that your personal opinion is considered during decision-making process by the Management Team?
6. How often are/were you requested to search for/develop more innovative concepts for certain tasks?
7. Do you recognize a real team spirit at TimeTac?
8. Do you feel supported by the Management Team during problem-solving processes?
9. Would you rather hide a mistake or would you communicate it openly towards the Management Team?
10. Do you feel rejected if you are addressing new innovative ideas towards the Management Team or your colleagues?
11. Are the boundaries of competencies clear and are they efficient?
12. Do you think that TimeTac spends enough time on developing new and innovative ideas?
13. Would you recommend TimeTac as an employer to your family and friends?
14. Are you proud to be a member of the TimeTac team?
15. Is there anything else you would like to add as feedback to the innovation spirit and corporate culture at TimeTac?

## II. Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Q1 How long have you been working for TimeTac?

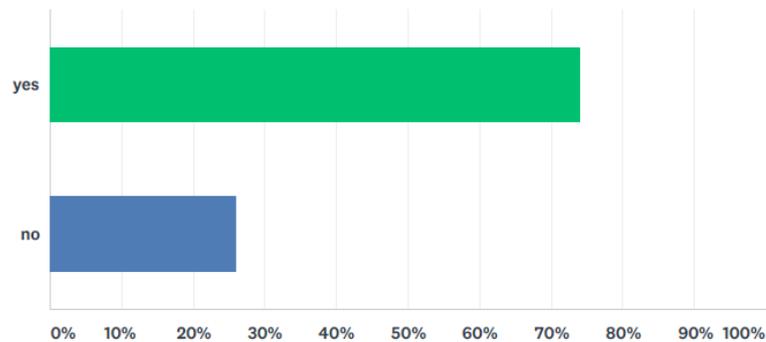
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Less than 1 year	29,63%	8
More than 1 year	37,04%	10
More than 2 years	33,33%	9
GESAMT		27

Q2 Are you able to identify a certain organisational culture at TimeTac?

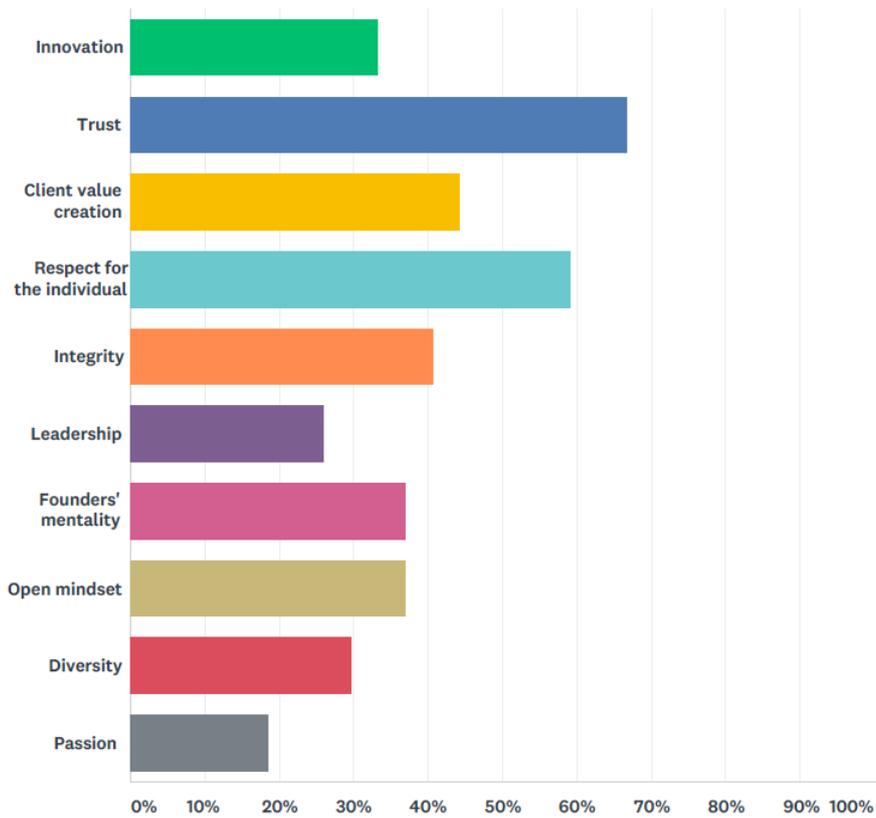
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	74,07%	20
no	25,93%	7
GESAMT		27

### Q3 Which corporate values can you identify during your daily routine at TimeTac: (choose three)

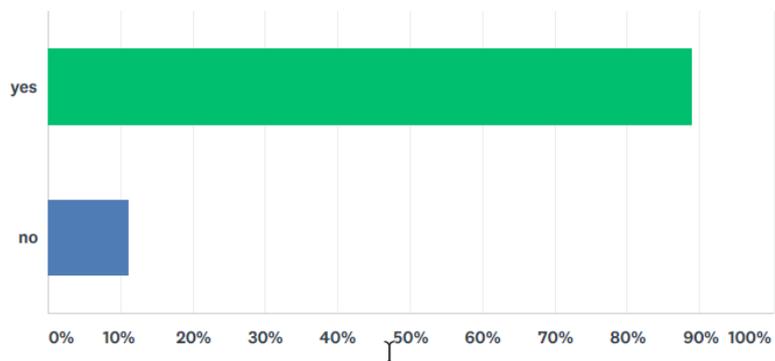
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Innovation	33,33% 9
Trust	66,67% 18
Client value creation	44,44% 12
Respect for the individual	59,26% 16
Integrity	40,74% 11
Leadership	25,93% 7
Founders' mentality	37,04% 10
Open mindset	37,04% 10
Diversity	29,63% 8
Passion	18,52% 5
Befragte gesamt: 27	

### Q4 Do you have the feeling that your daily work is valued by the Management Team?

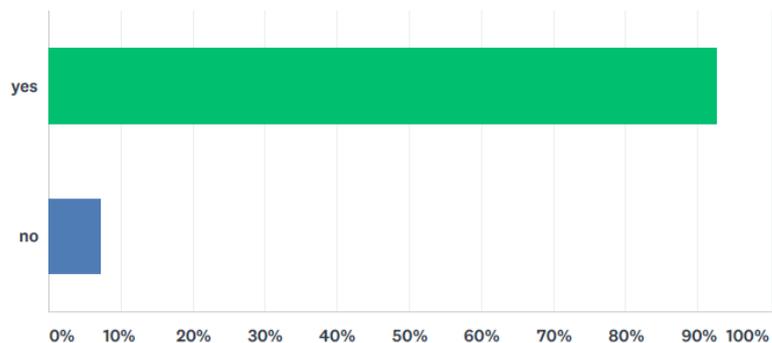
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	88,89%	24
no	11,11%	3
GESAMT		27

### Q5 Do you think that your personal opinion is considered during decision-making processes by the Management Team?

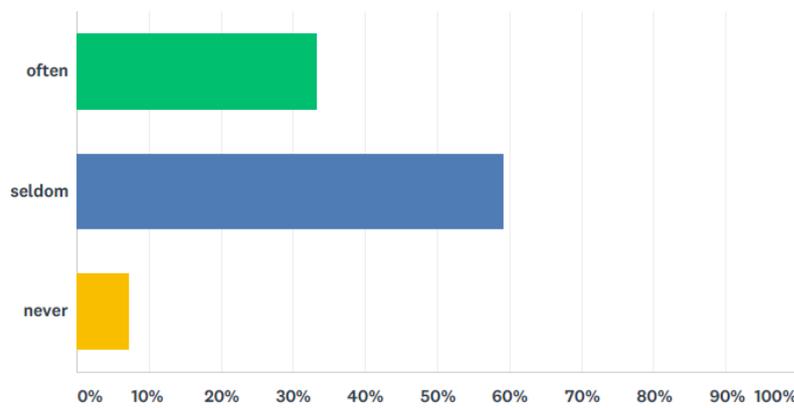
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	92,59%	25
no	7,41%	2
GESAMT		27

### Q6 How often are/were you requested to search for/develop more innovative concepts for certain tasks?

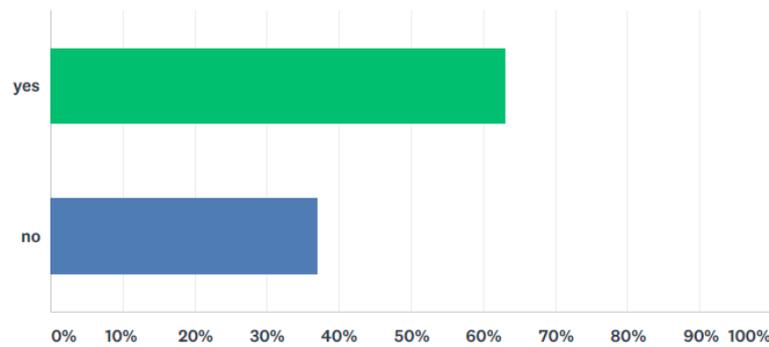
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
often	33,33%	9
seldom	59,26%	16
never	7,41%	2
GESAMT		27

### Q7 Do you recognize a real team spirit at TimeTac?

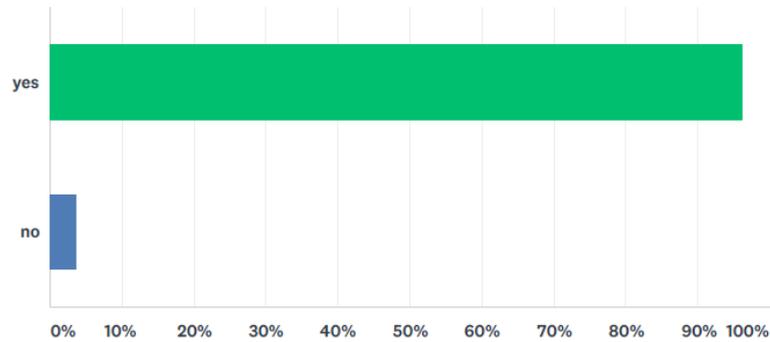
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	62,96%	17
no	37,04%	10
GESAMT		27

### Q8 Do you feel supported by the Management Team during problem-solving processes?

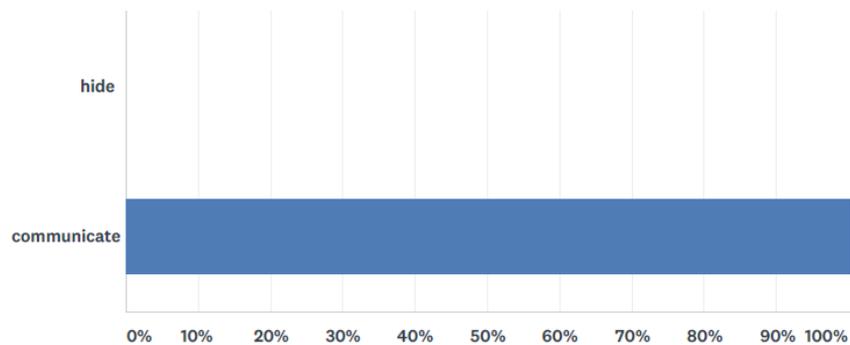
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	96,30%	26
no	3,70%	1
<b>GESAMT</b>		<b>27</b>

### Q9 Would you rather hide a mistake or would you communicate it openly towards the Management Team?

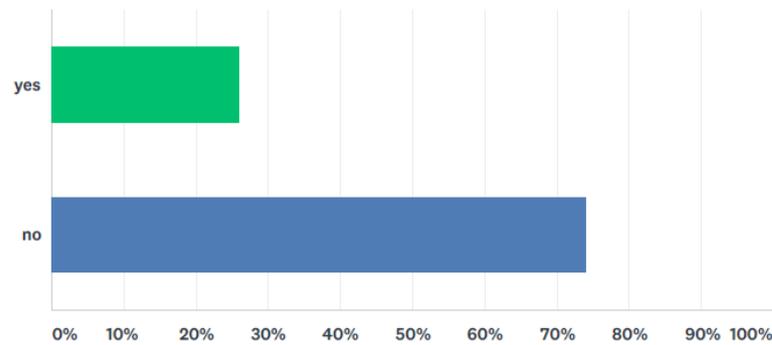
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
hide	0,00%	0
communicate	100,00%	27
<b>GESAMT</b>		<b>27</b>

### Q10 Do you feel rejected if you are addressing new innovative ideas towards the Management Team or your colleagues?

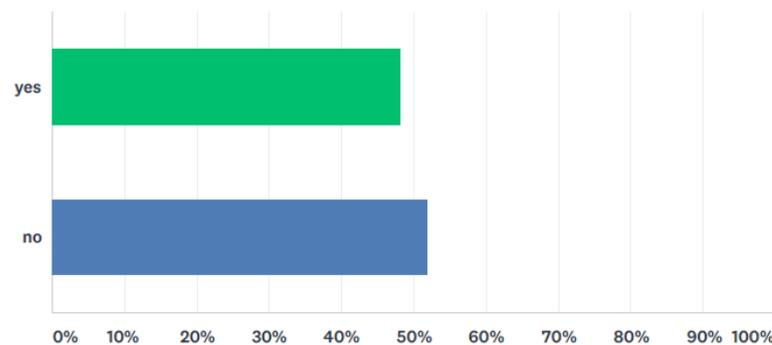
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	25,93%	7
no	74,07%	20
<b>GESAMT</b>		<b>27</b>

### Q11 Do you think that TimeTac spends enough time on developing new and innovative ideas?

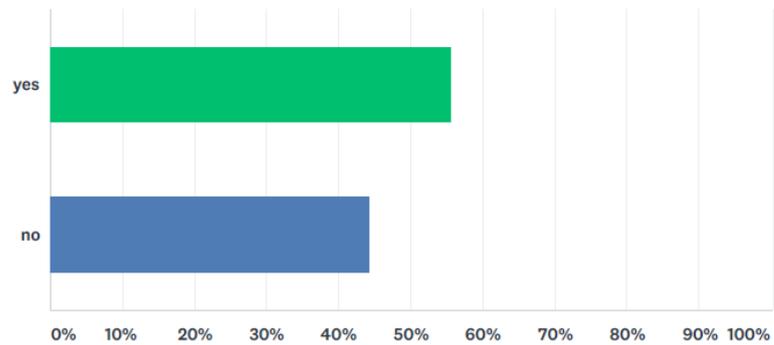
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	48,15%	13
no	51,85%	14
<b>GESAMT</b>		<b>27</b>

### Q12 Are the boundaries of competencies clear and are they efficient?

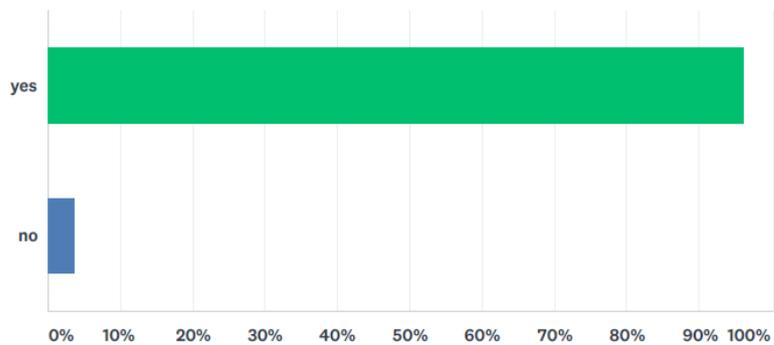
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	55,56%	15
no	44,44%	12
GESAMT		27

### Q13 Would you recommend TimeTac as an employer to your family and friends?

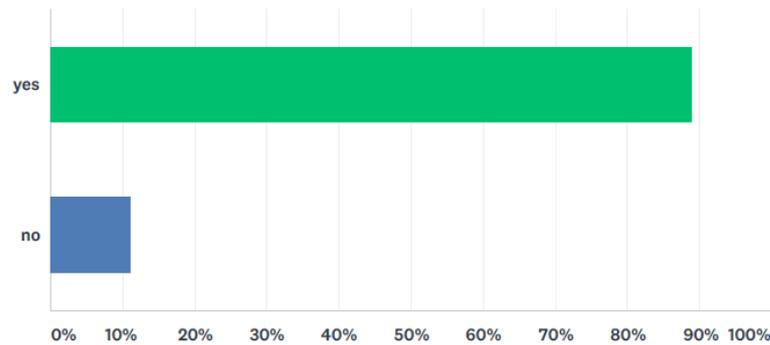
Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	96,30%	26
no	3,70%	1
GESAMT		27

### Q14 Are you proud to be a member of the TimeTac team?

Answered: 27 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
yes	88,89%	24
no	11,11%	3
GESAMT		27

### Q15 Is there anything else you would like to add as feedback to the innovation spirit and corporate culture at TimeTac? (open text field)

Answered: 27 Skipped: 0

I feel that want to know more about the different people and what they are currently working on

I like it, as it is, especially that the employees are trusted to give their best. I hope it will stay that way, even when the company grows, and that the amount of "bürokratie" stays as low as it is now.

More decision competence for employees, maybe as project-/teamleaders, for more efficient and faster decisions. TimeTac is growing, managers should release some tasks/decisions and trust in the employees competence. Innovative ideas/brainstormings in meetings should be treated positively/more neutral and not commented negatively as a first reaction in the round, otherwise the motivation for communicating ideas maybe will decrease.

Currently the management team seems often like a bottle neck and sometimes it takes a very long time until tasks / decisions from the management team are done / made. As as result some teams can not work as efficient as the could which might lead to frustration and lack of motivation. Maybe it would help to transfer certain main responsibilities to employees and to focus more on real management tasks.

More communication between the different teams and more socialising in the worktime would be helpful.

Management is really open minded and prepared to listen, they are leaders as oposed to bosses, respectful, patient

Another plus is the great communication between all teams

Following topics restrict innovation in my opinion: 1) a lot of time is spent fixing bugs and not making improvements. 2) lack of nice design across software and branding. 3) too few data driven decisions

Innovations often take too long/longer than expected as manpower is needed elsewhere

### III. Experteninterview – Leitfaden

Vielen Dank, dass Sie mir erlauben, dieses Interview mit Ihnen zu führen. Mein Name ist Anna-Maria Dorfer und ich bin Studentin der Studienrichtung Innovationsmanagement in Graz. Im Zuge meiner Masterarbeit möchte ich herausfinden, welche Maßnahmen und Schritte ein Unternehmen setzen kann, um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur aktiv zu etablieren. Im Besonderen geht meine Arbeit auf KMU in der IT-Branche ein. Für das Praxisunternehmen soll schlussendlich aus den theoretischen Erkenntnissen und den gewonnenen Einblicken aus der Praxis eine Handlungsempfehlung resultieren. Ich werde dieses Gespräch auswerten, wobei die Auswertung vollkommen anonym durchgeführt wird. Ihr Name wird in der Auswertung und auch sonst nicht aufscheinen.

Sollten Fragen zwischendurch auftauchen, können Sie jederzeit gerne nachfragen.

Wenn Sie damit einverstanden sind, können wir anfangen.

#### Forschungsfrage:

Welche Maßnahmen und Schritte kann eine KMU der IT-Branche umsetzen, um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur aktiv zu etablieren?

#### **Leitfragen:**

- Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema Unternehmenskultur in den Sinn kommt?
- Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?

#### **Innovationskultur:**

- Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon einmal gehört? Wenn ja, was ist ihr Verständnis davon?
- Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?
- Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?
- Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern kann?
  - Wenn ja/nein, warum?

#### **Kulturerfassung:**

- Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur, dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?
- Welche Maßnahmen kennen Sie um eine Unternehmenskultur zu erfassen bzw. zu verändern?

#### **Kulturparameter:**

- Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?

- Denken Sie, dass es kleineren Unternehmen besser gelingt, eine Kultur zu beeinflussen oder von einer Kultur zu profitieren, als beispielsweise großen Konzernen? (oder umgekehrt)

**Kulturwirkungen:**

- Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn konfrontiert?

**Kulturwandel**

- Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?
- Welche Stellgrößen fallen Ihnen ein, bei der Frage nach Kulturveränderungsprozessen, die aktiv von der Unternehmensführung eingesetzt werden können?

**Mitarbeiter:**

- Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist aufweisen?
- Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten?
  - Wenn ja, aus welchem Grund?

**Unternehmensführung:**

- Welchen Beitrag, sollte Ihrer Meinung nach, die Unternehmensführung, in Bezug auf die Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, leisten?
  - Welche Maßnahmen könnte die Unternehmensführung konkret setzen?
- Denken Sie, dass ein partizipativer Führungsstil im Rahmen der Entscheidungsfindung einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern haben kann? Das Mitarbeiter beispielsweise eigenständig an Innovationsprojekten tätig werden.

**Ausblick:**

- Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?

**Bestehen von Ihrer Seite noch weitere Fragen?**

## IV. Transkribierte Experteninterviews

### Interview 1

Name: Experte 1

Beruf: Geschäftsführer - Halbleiterbranche

Datum: 13.09.2018

Dauer: 44 min

#### **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

1 B1: Dass man die Art, wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten, wie die Mitarbeiter behandelt werden, welche  
2 Visionen wir zusammen entwickeln können, welche Kultur wir miteinander aufgebaut haben. Das würde  
3 ich als wesentlich erachten, denn ich sage mal junge Leute, die man für so etwas braucht, wenn man etwas  
4 Neues machen will, die sind alle sehr engagiert und wollen auch alle erfolgreich werden. Das heißt, dass  
5 Management und die jungen Leute sind ja alle sehr kreativ, sonst hätte man sie nicht eingestellt, sollten  
6 Begeisterung an der Arbeit haben. Was man jetzt machen muss, man muss die Randbedingungen für sie  
7 als Unternehmen schaffen. Als Firma braucht man bestimmt eine visionäre Idee. Was will ich erreichen?  
8 Wo will ich hin? Das muss man haben, aber dann kommt auch sofort das Umgebungsfeld, welches man  
9 darstellen muss. Das ist das, wo man sich bemühen muss. Es ist wichtig die Begeisterung der Mitarbeiter  
10 zu haben und ihnen dann ermöglicht visionär zu denken und sie nicht einzugrenzen. Dann kommt die Kultur  
11 selbstständig. Meine Aufgabe als Chef sehe ich nur darin, die Rangbedingungen zu schaffen. Die Brücke  
12 zwischen dem visionären Schritt nach vorne, Dinge möglich zu machen und mit der Politik in Einklang zu  
13 bringen. Das ist das, was ich als Kultur verstehe. Eine Vision oder eine Idee müssen da sein, die kann man  
14 erst zum Schluss prüfen, ob sie erfolgreich war. Daneben sind nur die Rangbedingungen zu schaffen.

#### **15 I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon 16 einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

17 B1: Mein Background ist immer Entwicklung gewesen, ich habe noch nie in der Fertigung gearbeitet. Ich  
18 persönlich habe in der Forschung angefangen. Da hat man immer schon zwei oder fünf Jahre nach vorne  
19 gedacht. Meine persönliche Erfahrung war, dass ich immer schon die Fertigung vor mir hatte und in der  
20 Entwicklung schon immer Produkte für die nächsten drei bis fünf Jahre mitentwickeln musste. Für mich war  
21 Innovation immer da. Ich persönlich kenne gar nichts anderes als Innovationskultur. Immer zu fragen, was  
22 ist das Nächste was wir tun. Grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass Innovationen iterative  
23 Schritte sind. Es ist nicht immer so, dass man sagt ich habe eine komplett neue Idee. Es ist immer iterativ,  
24 es ist immer das Nächste.

#### **25 I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von 26 Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

27 B1: Unterschiede, die mir einfallen bezogen auf meine bisherige berufliche Laufbahn, wären beispielsweise  
28 die vorhandene Altersstruktur oder die Kommunikationsstruktur. Vom Gebäude her, sind wir si aufgestellt,  
29 dass die Mitarbeiter sich treffen. Ich könnte schon klar machen, wie ich eine Firma aufsetzen würde vom  
30 Gebäude her, vom Zusammenarbeiten, von den Büros her, von der Art was man erlaubt oder nicht erlaubt.  
31 Wobei ich sage, dass das mehr nach vorne bringt. Ein gutes Beispiel ist die konstante Kommunikation.  
32 Wenn Firmen nicht dafür sorgen, dass die Mitarbeiter untereinander kommunizieren können. Dann geht  
33 viel dieser Dynamik, die in den jungen Mitarbeitern vorhanden ist, verloren oder wird nicht geschöpft.  
34 Deshalb ist es glaub ich wichtig, was Firmen heutzutage machen, wie man auch seine Leute anordnet und  
35 was man ihnen zur Verfügung stellt, wenn sie mal eine Pause machen. Sie sollten das als angenehm  
36 empfinden. Ich glaub, dass ist das was ich beobachten kann, wenn ich andere Standorte unseres Konzerns  
37 besuche, wie demotiviert, die Leute da herumlaufen. Unsere Mitarbeiter kommen von der Universität, die  
38 wollen sich nicht 8 Stunden in ein Büro einsperren, das ist nicht das Lebensziel eines jungen Mitarbeiters.  
39 Sie haben Kreativität und wollen sich austauschen und genau diese Dinge müssen wir fördern. Ein  
40 Unternehmen, welches eine innovationsorientierte Unternehmenskultur haben, glaub ich, ein ganz anderes  
41 Engagement und das ist auch spürbar, wenn man so ein Unternehmen besucht.

#### **42 I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur, 43 dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig 44 vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

45 B1: Um eine Unternehmenskultur zu erfassen muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter sich mit dem  
46 Unternehmen identifizieren. Diese Identifikation sollte der erste Schritt sein. Das Sichtbarmachen des  
47 jeweiligen Unternehmens ist sehr wichtig. Dies kann mit Plakaten oder sonstigen Werkzeugen gehen.  
48 Weiters würde ich vielleicht Personengruppen, vielleicht so in Zehnergruppen zum Kaffee einladen und sie  
49 fragen, was sie eigentlich stört. Wenn sie morgens die Firma besuchen, was sie in den Ersten 30 Minuten  
50 stört. Dann können die Mitarbeiter erzählen. Ich als Geschäftsführer kann zwar nicht alles verändern, aber  
51 es gibt schon Dinge, die ich verändern kann. Ich muss die Dinge dazu nur wissen. Dies kann, denk ich mir,  
52 sehr gut ankommen, in der kleinen Runde besprochen werden. Die Manager sollten bewusst draußen  
53 gelassen werden. Danach kann versucht werden, die Dinge nacheinander umzusetzen.

54 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine**  
55 **Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

56 B1: Arbeitszeiten so flexibel wie möglich gestalten, dass ist der Schlüssel. Mitarbeiter müssen ihr  
57 Privatleben mit dem Beruf und vielleicht der Versorgung einer Familie gut unter einen Hut bringen können.  
58 Und das muss das Unternehmen als Rahmenbedingung gewährleisten. Ich sehe auch Firmenevents als  
59 soziale Events, wo ich sicherstellen würde, dass die Kommunikation im Vordergrund liegt. Mitarbeiter  
60 müssen kommunizieren können und da bieten sich Firmenevents prächtig dafür an. Weiters sollte das  
61 Empfinden bestand haben, dass wirklich jeder Mitarbeiter gebraucht wird. Von der Assistenz bis zum  
62 Produkt Manager, alle sind wichtig und sollen wertgeschätzt werden. Und dieses Gefühl muss dem  
63 Mitarbeiter gegeben werden. Ein weiterer wichtiger Punkt wäre ein adäquates oder angepasstes  
64 Mitarbeiterbeurteilungssystem bzw. einen Personalentwicklungsplan zu haben, welches nicht auf  
65 standardisierten Maßstäben basiert, sondern auch immer das Individuum im Mittelpunkt sieht und nicht  
66 versucht Mitarbeiter möglichst standardmäßig zu bewerten oder zu entwickeln. Ich denke, dass dann die  
67 Gefahr besteht viel Potenzial auf der Strecke liegen zu lassen.

68 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
69 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

70 B1: Menschlich ist es wohl so, irgendwo zwischen 100 und 150 Mitarbeitern kennt man jeden individuell.  
71 Diese Erfahrung habe ich selbst auch gemacht. Diese Personenanzahl schafft der Mensch. Aber  
72 irgendwann kommt der Punkt, da kann man nicht mehr alle Mitarbeite im Blick haben. Bis dieser Punkt  
73 erreicht ist, glaube ich, dass es wichtig ist, dass das Management-Team ganz dicht an den Mitarbeitern  
74 dran ist. Es ist wichtig, dass versucht wird zu verstehen was der Einzelne tut. Verheerend ist, wenn  
75 Manager, die Individuen nur als Headcount betrachten. Jeder hat Stärken und Schwächen und man sollte  
76 nicht immer versuchen die Schwächen auszutreiben, sondern es sollten die Stärken gestärkt werden. Dann  
77 können Mitarbeiter schneller als ihre Schwächen wachsen. Natürlich kann man nicht alles ausmerzen, aber  
78 man die Stärken, weshalb man ja eine Person eingestellt hat, fördern. Also Unterschied zwischen klein und  
79 groß möglichst viele Personen kennen, nah sein, ansprechbar sein und nicht abheben. Und es sollten  
80 möglichst für alle Regeln die gleichen Regeln gelten. Und alle diese Dinge sind in einem kleineren  
81 Unternehmen vielleicht einfacher.

82 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
83 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
84 **aufweisen?**

85 B1: Mitarbeiter wollen das Gefühl haben in einer grundsätzlich gesunden Firma zu sein. Man sollte den  
86 Mitarbeitern immer klar sagen, wo wir stehen. Das aber in verständlichen Worten und nicht mit Worten wie  
87 US GAAP oder sonst etwas. Sondern einfach nur sagen, wo stehen wir eigentlich im Vergleich zu den  
88 Anderen. Wie machen wir unseren Job. Das heißt als, jeder hat also so einen inneren Wunsch, kann ich  
89 hier mein Leben drauf aufbauen. Klar, der Job macht mir im besten Fall Spaß, aber ist das überhaupt  
90 sicher. Das muss irgendwie mal befriedigt sein, in einem ausreichenden Maße. Aber dann schalten viele  
91 Personen auch ab. Was aber mit am Wichtigsten für innovative Unternehmen ist, dass ein Unternehmen  
92 immer eine Vision hat. Eine Roadmap. Ich habe mehrfach erlebt, dass wenn die Roadmap ausblieb und  
93 der Mitarbeiter nicht weiß, was sie als Nächstes tun, dann ziehen die ihre Aufgaben lang. Aus dem Grund,  
94 weil Mitarbeiter Angst haben, dass danach nichts mehr kommt. Wichtig ist, dass diese Roadmap oder die  
95 Vision auch kommuniziert wird. Mitarbeiter sollten wissen was sie tun damit sie den Stolz für ihre Arbeit  
96 entwickeln können. Man sollte auch hinterher auch immer kommunizieren was ist aus den „alten Aufgaben“  
97 geworden. Einerseits ist es wichtig zu kommunizieren, was haben wir gemacht. Aber es ist auch sehr  
98 wichtig zu wissen, wo es hingeht. Moment.

99 **I: Welchen Beitrag, sollte Ihrer Meinung nach, die Unternehmensführung, in Bezug auf die**  
100 **Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, leisten?**

101 Der Unternehmer oder die Unternehmensführung können nur der Trigger sein, letztendlich machen müssen  
102 es dir Mitarbeiter. Aber was ich machen kann ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass es den

103 Mitarbeitern ermöglicht wird. Es sollte ein Klima herrschen, welches sicherstellt, dass die Mitarbeiter  
104 morgens gerne zur Arbeit kommen und abends möglichst glücklich nach Hause gehen können.

105 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
106 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

107 Eine Innovationskultur muss ein Grundpfeiler eines jeden Unternehmenserfolges sein. Mein Unternehmen  
108 wäre nicht da, wo wir sind, ohne eine Innovationskultur. Meiner Einschätzung nach ist das Einflusspotenzial  
109 höchst relevant für den Unternehmenserfolg. Innovativ sein heißt, die richtigen Dinge zu tun aber das auch  
110 möglichst richtig. Keine Organisation ist fehlerfrei, aber wenn mit Engagement und Begeisterung gearbeitet  
111 wird dann ist das immer wichtig.

112 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
113 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 2

Name: Experte 2

Beruf: Teamleiter - Halbleiterbranche

Datum: 13.09.2018

Dauer: 25 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B2: Meine ersten Begriffe, die mir einfallen sind Normen und Werte, die einem Unternehmen zugrunde  
4 liegen. Auch zum Beispiel ein Code of Conduct, der besagt, welche Werte wichtig sind und wie diese gelebt  
5 werden sollen. Und für mich in diesem Zusammenhang ist auch die Mitarbeitermotivation sehr wichtig und  
6 bestimmt auch die Unternehmenskultur sehr maßgeblich.

7 **I: Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?**

8 B2: Einerseits der Kleidungsstil oder das generelle Du als Ansprechform. Es kommt aber bestimmt auch  
9 auf eben die Kleidung an, wenn du zum Beispiel einer Bank arbeitest und dort den ganzen Tag im Anzug  
10 tätig sein musst oder dich jeder nur mit Herr Diplom Ingenieur anspricht, dann hat das sehr sehr viel mit  
11 Kultur zu tun. Es gibt einfach eher greifbare Faktoren, die man sieht. Oder eben auch Dinge die nicht  
12 sichtbar sind. Wie zum Beispiel Wertvorstellungen oder Grundverhalten. Und ich glaube, diese Dinge sind  
13 dann auch schwierig zu erfassen letztendlich.

14 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
15 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

16 B2: Innovationskultur habe ich so noch nicht gehört, es ist natürlich schwer sich darunter etwas  
17 vorzustellen. Aber ich denke mir, dass eine Trennung sehr schwierig ist. Man kann nicht sagen, dass ist  
18 eine „normal“ Unternehmenskultur und das ist eine Innovationskultur. Ich denke heutzutage muss jedes  
19 Unternehmen irgendwie innovativ sein um erfolgreich zu sein und Kunden zu akquirieren usw. Ich glaube  
20 es hängt Eins zu Eins zusammen und es ist einfach nicht trennbar. Weil nur wenn du motivierte Mitarbeiter  
21 hast, denen man Zeit gibt für Innovationen und ihre Ideen einbringen können, dann ist man auch erfolgreich  
22 beim Kunden.

23 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind**  
24 **Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern**  
25 **kann? Wenn ja/nein, warum?**

26 B2: Ja, das bestätige ich. Wie bereits erklärt, bin ich der Meinung, dass es hier einen direkten  
27 Zusammenhang gibt.

28 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
29 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
30 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

31 B2: Auf jeden Fall würde mir einfallen Beobachtungen oder Befragungen der Mitarbeiter versuchen eine  
32 Unternehmenskultur zu erzielen. Ich glaube, dass es sehr wichtig ist zu prüfen, ob allen Mitarbeitern  
33 überhaupt klar ist, was die Unternehmensvision oder die Unternehmensmission sind. Es soll klar sein, was  
34 das Unternehmen macht und wo es hin soll. Ich glaube, wenn das schon nicht klar ist, dann ist es sowieso  
35 schwierig seine Mitarbeiter zu motivieren oder das Mitarbeiter überhaupt innovativ tätig sein können. Dann  
36 sollte überprüft werden, ob das Organisationssetup passt oder wie ein Organigramm aussieht. Dann auch  
37 Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen ist sehr wichtig. Machen die Leute überhaupt das  
38 Richtige oder werden sie für die Richtigen Bereiche eingesetzt. Und das alles sollte über den Dialog also  
39 direkte Reporting Lines gemacht werden. Die Analyse sollte glaube ich im Kleinen beginnen und dann nach  
40 oben durch aggregiert werden.

41 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
42 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

43 B2: Nein, das würde ich nicht bestätigen. Ich denke es ist immer der gleiche Ansatz. Der Ansatz ist denke  
44 ich derselbe, die Durchsetzung ist vielleicht leichter durchzusetzen. Bei einer schlagartigen Änderung  
45 beispielsweise. Aber die generellen Schritte sind denke ich dieselben. Mitarbeiter einbinden usw.

46 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
47 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
48 **Folgerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
49 **konfrontiert?**

50 B2: Nein, glücklicherweise bisher noch nicht.

51 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
52 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

53 B2: Ich denke, dass es ein bewusster Prozess ist, den man auch bewusst steuern muss.

54 **I: Welche Stellgrößen fallen Ihnen ein, bei der Frage nach Kulturveränderungsprozessen, die aktiv**  
55 **von der Unternehmensführung eingesetzt werden können?**

56 B2: Ich glaube, dass die Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiger Punkt. Und was mir in  
57 diesem Zusammenhang auch noch eingefallen ist, Employer Branding. Mitarbeiter sollen selbst positiv zu  
58 ihrer Firma stehen und stolz drauf sein, dass sie für die Firma arbeiten. Beispielsweise die  
59 Firmenzugehörigkeit nach außen hin zu präsentieren. Vielleicht mit Kleidung, die das Markenzeichen der  
60 Firma trägt. Das würde mir einfallen. Wie schon erwähnt ist es wichtig, zu wissen was die Firma macht und,  
61 dass dies auch in einen positiven Zusammenhang gebracht wird.

62 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
63 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
64 **aufweisen?**

65 B2: Ja, definitiv. Ja.

66 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
67 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
68 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
69 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
70 **aus welchem Grund?**

71 B2: Ja, definitiv. Ich denke, dass wenn man Fehler aufzeigt, außerhalb der Routinetätigkeiten, sondern bei  
72 Dingen, die man zum ersten Mal macht und vielleicht noch nicht so geübt ist. Kann dadurch auch ein  
73 kontinuierlicher Verbesserungsprozess getriggert werden. Vielleicht kann dadurch auch das der Multiskill-  
74 Ansatz erreicht werden. Das Mitarbeiter vielleicht nicht nur in ihrem Bereich einsetzbar sind, sondern  
75 vielleicht auch in anderen Bereichen helfen können.

76 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine**  
77 **Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

78 B2: Mein erster Ansatz wäre die Mitarbeitermotivation. Ich glaube, das ist wirklich der echte Erfolgsfaktor  
79 von jedem Unternehmen. Weil, wenn die Mitarbeiter nicht zufrieden sind, kann das Unternehmen  
80 letztendlich auch keine Geschäftsergebnisse liefern oder zumindest nicht die, die erwartet wurden. Gut  
81 herauszufinden ist das bestimmt in Gesprächen oder der generellen Stimmung im Team oder in der Firma.  
82 Vielleicht sollte auch regelmäßige Umfragen machen, ob sie die Leute vielleicht schon woanders nach  
83 einem Job umsehen, weil vielleicht gewisse Dinge im Unternehmen passieren usw. Und wenn man das  
84 ganze Regelmäßig macht, denke ich, dass man auch solche Sachen vorab abfangen kann. Meiner  
85 Meinung nach ist Mitarbeitermotivation nichts Einmaliges, sondern das müsste man vielmehr laufend  
86 betreiben. Das sollten nicht nur die Weihnachts-Goodies sein, sondern auch ehrliche Anerkennung, wenn  
87 ein Mitarbeiter Dinge gut gemacht hat. Oder das Weiterbildungen gewährt werden ohne immer nur die  
88 Kosten im Fokus zu haben. Und das soll passieren, damit die Mitarbeiter zufrieden sind und letztendlich  
89 auch motiviert sind. Es kommt also immer wieder auf die Motivation zurück. Es ist sicher auch wichtig, dass  
90 ein Mitarbeiter erkennen kann, was seine Tätigkeit zum großen Ganzen beiträgt. Das Silo-Denken muss  
91 vermieden werden und das kann sicher von der Führungsseite aus forciert werden.

92 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
93 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

94 B2: Ja definitiv. Der Einflussfaktor einer innovationsorientierten Unternehmenskultur ist sehr groß.  
95 Besonders im Entwicklungsbereich, dass man den Mitarbeitern die Zeit geben soll innovativ tätig zu sein.  
96 Es sollte nicht nur ein Einzelprojekt sein. Auch hier wieder bezogen auf ihre Stärken. Was denken die  
97 Mitarbeiter, wo diese Dinge sich hin entwickeln können. Wenn solche Dinge passieren, denke ich, dass  
98 dann auch der Unternehmenserfolg garantiert ist.

99 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
100 **Zeit und das tolle Gespräch!**

### Interview 3

Name: Experte 3

Beruf: Personalmanager

Datum: 17.09.2018

Dauer: 42 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B3: (...) Das ist die Summe aller oder die Summe aller Miteinanders im Unternehmen. Wie Mitarbeiter  
4 miteinander arbeiten. Wie zum Teil auch Prozesse oder wie vielleicht das „Schmierfett“ zwischen den  
5 Prozessen aussieht. Wofür das Unternehmen steht, also es gehören auch Werte dazu. Die Richtung des  
6 Unternehmens, wofür es steht.

7 **I: Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?**

8 B3: Ja, dazu würde ich zum Beispiel das Verhalten zueinander oder wie Kommunikation abläuft unter Kultur  
9 einordnen. Beispielsweise wie man miteinander redet oder nur Skype-Messages hin und her schickt. Aber  
10 schon auch, wie das Unternehmen aussieht. Wobei manchmal der Schein auch trügen kann. Also ob es  
11 jetzt super „fancy“ ein Glaspalast ist oder eher konservativ mit in einem Bauernhof untergebracht ist. Das  
12 mag aber auch täuschen, weil es eben nicht jedem Unternehmen möglich ist, sein Umfeld so zu gestalten,  
13 wie man es gerne hätte.

14 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
15 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

16 B3: Ja, weil (...) ich war in vielen Unternehmen bereits tätig, die eine gewisse Innovationskultur betrieben  
17 haben. Meist auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Nämlich auf Produkte bezogen oder auch auf  
18 komplette Prozesse bezogen. Das ist ja vom Zugang und vom Resultat her etwas ganz anderes. Aber ich  
19 glaube, es gibt ein paar so grundlegende Rahmenbedingungen, die Innovationskultur ausmachen. Was  
20 wirklich wesentlich ist, ist, dass es nicht nur auf das reine Wissen der Mitarbeiter an. Es geht ja vielmehr  
21 darum das Wissen neu zu kombinieren, dass etwas Neues dabei rauskommt. Und da helfen selbst die  
22 besten Mitarbeiter nichts, wenn sie nicht darüber reden oder sich austauschen. Daher ist aus meiner Sicht,  
23 Dialog etwas ganz Wichtiges. Weil was implizit vorhanden ist, muss irgendwie explizit kommuniziert  
24 werden. Ob man da jetzt dafür ein Wissensmanagement braucht, also irgendein Tool, da kann man  
25 sicherlich darüber streiten. Es ist sicher nicht schädlich, weil eine gewisse Dokumentation durchaus hilft,  
26 bei späteren Dingen. Oder aus Projekte Lessons Learned übernimmt und versucht davon zu profitieren.  
27 Vielleicht gar nicht bezogen auf das Produkt, sondern eher bezogen auf, wie machen wir es denn. Also im  
28 Prozess selbst Innovation betreibt. In einem Unternehmen, wo ich einmal tätig war, ging es um  
29 Logistikprozesse und die Frage, wie kann dieser Prozess noch besser gestaltet werden. Letztendlich wurde  
30 diese Frage später zu ihrem Produkt. Aus meiner auch noch sehr wichtig ist, dass man einerseits diese  
31 Diversität in einem Team hat. Und auch ist es wichtig, dass man aushalten kann, wenn Andere anderer  
32 Meinung sind. Weil, wenn alle das gleiche denken, wird Innovation nicht passieren. Gruppendenken hilft  
33 halt nicht wirklich. Zeit wird erforderlich sein, denn wenn jeder im Daily Business steckt, wird keine Zeit für  
34 Innovation sein. Auch eine gewisse Risikobereitschaft wird nützlich sein. In einem Unternehmen muss  
35 vielleicht einmal auf die Risikokarte gesetzt werden, wenn ein Mitarbeiter neue Konzepte vorschlägt.

36 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine**  
37 **Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

38 B3: Wenn neue Ideen, auch wirklich zu einem Erfolg führen. (lacht) Diese Ideen sollten dann auch intern  
39 verkauft werden. Darüber sollte gesprochen werden. Das da etwas Innovatives geschaffen worden ist und  
40 dass dies auch entsprechend wahrgenommen wird. Wenn da Geschäftserfolg dabei herauskommt, dann  
41 wird niemand etwas dagegen haben. Aber was umgekehrt dazu gehört, dass Niemand dafür bestraft wird,  
42 wenn einmal etwas in die Hose geht. Man kann ja vielleicht dort oder da, rechtzeitig die Reißleine ziehen.  
43 Weil man vielleicht sie, da gibt es keine Marktresonanz. Wenn man will das keine Innovation mehr passiert,  
44 dann sollte man als Geschäftsführer Misserfolge möglichst lang und breit ausnutzen und sozusagen  
45 ausdrücken, wie schlecht etwas gelaufen ist. Nach dem Motto: Ich habe es gleich gewusst, dass es nicht  
46 funktionieren wird. Also dann wird es kaum mehr jemanden geben der Innovation betreiben oder eine neue  
47 Idee aufgreifen wird. Dies sollte auch eher zum Misserfolg des Unternehmens führen, denke ich. Außer  
48 man hat ein konkurrenzloses Produkt, mit dem man immer viel Geld verdienen kann. Aber ich denke, da  
49 muss man nur zurückblicken. Dinge, die einmal ganz wichtig waren, sind heute schon komplett überholt.

50 Aber die Firmen gibt es vielleicht trotzdem gar nicht mehr, weil sie es nicht geschafft haben weiterhin  
51 erfolgreich Innovation zu betreiben. Nokia zum Beispiel, wäre hier ein Paradebeispiel. Aber es gibt sicher  
52 viele Unternehmen, deren Produkt vielleicht einmal marktführend war aber die letztendlich in der  
53 Versenkung verschwunden sind.

54 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind  
55 Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern  
56 kann? Wenn ja/nein, warum?**

57 B3: Ja, für jedes Unternehmen ist es erforderlich in gewisser Weise Innovationen zu betreiben. Es wird  
58 aber dort und da Ausnahmen geben. Innovation besteht halt nicht nur darin, quasi ein Produkt  
59 neuzugestalten. Ich denke da an einen Installateur. Der wird in 100 Jahren vermutlich noch immer dasselbe  
60 machen. Würde ich vermuten. Aber hier könnte Innovation darin bestehen, Projekte anders abzuwickeln  
61 oder zusätzliches Service anbieten. Das müsste nicht unbedingt Kernprozess sein, aber es ein  
62 Nebenprozess, welcher den Kunden vielleicht mehr beeindrucken kann als ein anderer Installateur. Ich  
63 würde denken, dass dies beim Installateur nicht überlebensentscheidend ist, aber doch wichtig. Aber es  
64 gibt natürlich große Abstufungen in den unterschiedlichen Branchen. Unternehmen, die in Sachen neue  
65 Patente tätig sind, hier ist sicher eine andere Kategorie an Innovationsfähigkeit erforderlich. Aus meiner  
66 Sicht gibt es fast keine Ausnahmen, von diesem Ansatz und ich würde das auf jeden Fall bestätigen.

67 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,  
68 dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig  
69 vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

70 B3: Auf direkte Art und Weise kann man es nicht messen, sondern man vergleicht vielleicht mit anderen  
71 Unternehmen das was sichtbar ist. Man beobachtet, wie die Leute miteinander sprechen oder  
72 kommunizieren. Das was letztlich explizit irgendwie erfassbar ist. So würde ich in ein Unternehmen gehen  
73 und würde dort mit unterschiedlichen Leuten sprechen und versuchen herauszuhören worüber sie  
74 sprechen und wie die Stimmung ist. Ist es eher ein „Sudern“ oder hört man raus, dass die Mitarbeiter stolz  
75 darauf sind, was sie gerade tun oder was sie in der Vergangenheit gemacht haben. Ich denke, da würde  
76 man Unterschiede herauskennen warum es ihnen Spaß macht dort zu arbeiten. Ich denke, schon auch  
77 sichtbar an gewissen „Hard Facts“. Ob es in einem Unternehmen vielleicht Vergünstigungen da sind, die  
78 in einem anderen Unternehmen nicht da sind. In dem Sinne, dass auf die Mitarbeiter geachtet wird. Ob es  
79 jetzt ein gratis Kaffee ist oder sonstige Dinge. Mehr fällt mir nicht mehr ein, es ist wie mit den Werten. Man  
80 kann diese irgendwohin schreiben, aber letztendlich tun und umsetzen müssen es alle Mitarbeiter bzw.  
81 Organisationsmitglieder.

82 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren  
83 Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

84 B3: Ja, das glaube ich schon. In einem kleineren Unternehmen ist es bestimmt deshalb einfacher, weil die  
85 Person, die an der Spitze des Unternehmens ist, einen direkteren Zugang hat. Wenn jetzt zum Beispiel der  
86 Geschäftsführer sagt, wir wollen jetzt für dieses und jenes stehen. Dann ist es wahrscheinlich auf direktere  
87 Art und Weise kommunizierbar. Was aber nicht heißt, dass es sofort alle akzeptieren werden. Die  
88 Wahrscheinlichkeit, dass es jemanden nicht gefällt ist in kleineren Unternehmen genauso vorhanden. Es  
89 ist aber, glaube ich, der Weg der Umsetzung, wenn es darum geht die Kultur zu beeinflussen, leichter. Weil  
90 in einem dreißigtausend Mitarbeiter starken Unternehmen, es schon einige Wege braucht, bis es beim  
91 letzten-untersten Mitarbeiter angekommen ist. Da ist der Aufwand aus meiner Sicht, unverhältnismäßig  
92 größer. Weil man Poster aufhängen muss oder andere Dinge tun muss, die viel mehr Aufwand bedeuten  
93 als in einem kleinen Unternehmen. Zum Beispiel sehe ich unseren CEO nie in einer Alltagssituation und  
94 daher ist hier bestimmt sehr viel schwieriger, als in einem kleineren Unternehmen, wo der Geschäftsführer  
95 jeden Tag wahrnehmbar ist.

96 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits  
97 existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen  
98 Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn  
99 konfrontiert?**

100 B3: Da fällt mir jetzt spontan nichts ein. (...) Was ich aber darunter einordnen würde, wäre die Tatsache,  
101 wenn ein Unternehmen mal nicht so gut läuft, dann die Leute „durchzufüttern“ und niemanden zu entlassen.  
102 Oder im Gegensatz vielleicht doch jemanden zu entlassen. Das wäre vielleicht aus der Sichtweise des  
103 Mitarbeiters eine negative Kulturwirkung. Kommt darauf an, aus welcher Perspektive es betrachtet wird.  
104 (lacht)

105 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem  
106 Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

107 B3: Ja, dieser Prozess ist sicher ein aktiver Prozess, denn sonst wären die ganzen Organisationsentwickler  
108 nicht auf der Welt. Die in vielen Fällen ja auch die Kultur mitbeeinflussen. Ja.

109 **I: Welche Stellgrößen fallen Ihnen ein, bei der Frage nach Kulturveränderungsprozessen, die aktiv  
110 von der Unternehmensführung eingesetzt werden können?**

111 B3: Das kann vielleicht bei einem Code of Conduct anfangen. Sachen, die es vielleicht vorher gar nicht  
112 gegeben hat. Oder wo dann neue Sachen drinnen stehen, wofür das Unternehmen vielleicht stehen will.  
113 Hat sicher auch mit Policies oder Regeln zu tun. Diese sollen sicher auch die Kultur mitbestimmen bzw.  
114 eigenen sich gut als Stellgrößen.

115 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen  
116 kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz  
117 gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter  
118 motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,  
119 aus welchem Grund?**

120 B3: Ja, das kann ich bestätigen. Ich glaube, ohne dem wird es nicht funktionieren. Wenn da ein Manager  
121 sitzt, der das gar nicht zulässt, der vielleicht jedem gleich einen Kopf kürzer macht, nur weil er etwas sagt,  
122 dann wird das nicht funktionieren. Jeden seinen Standardjob machen zu lassen wird hier nicht zielführend  
123 sein. Es muss aus der Routine ausgebrochen werden, denn ansonsten wird nichts Neues entstehen  
124 können. Wobei es trotzdem gilt eine gewisse Balance zu wahren. Nicht alles komplett regellos walten zu  
125 lassen. Dafür braucht man halt Manager, der einen gewissen Korridor vorgibt, der sich innerhalb der  
126 Unternehmenswerte befindet. Der Manager sollte es noch ein bisschen konkreter machen, wie er es in  
127 seinem eigenen Team handhaben möchte.

128 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener  
129 mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist  
130 aufweisen?**

131 B3: Ich würde sagen, es sollte eher heißen: „aufweisen können“. Weil es eher auf die einzelne Person und  
132 die Persönlichkeit ankommt. Weil es ja sicherlich Menschen gibt, die froh sind, wenn sie in einem  
133 gesicherten Umfeld tätig sind, wo sie nicht allzu viel Innovation konfrontiert sind. Aber das wird der kleinere  
134 Teil sein. Meiner Einschätzung nach wird der Großteil der Mitarbeiter ist ja bestrebt einen Beitrag zu leisten  
135 und etwas Neues mitzugestalten. Die Frage ist nur, denn das Commitment wird nur dann auch steigen,  
136 wenn irgendwann sich ein Erfolg einstellt. Denn wenn jemand sich Woche für Woche darum bemüht  
137 irgendwelche Vorschläge zu machen und die werden alle abgeblockt, dann wird sich bald eher ein negativer  
138 Effekt abzeichnen. Der Mitarbeiter wird sich dann denken, dass seine Ideen eh nichts Wert sind. Und dieser  
139 Mitarbeiter sucht sich dann ein anderes Unternehmen. Da auch die Frage der Persönlichkeit: Hört die  
140 Person einfach irgendwann auf innovative Gedanken zu äußern und findet sich ab. Oder will sie weiterhin  
141 Ideen einbringen aber nur vielleicht in einem anderen Unternehmen. Es kann also durchaus einen  
142 negativen Effekt haben, weil das Unternehmen nicht ganz innovativ ist, wie vielleicht einzelne Mitarbeiter  
143 von sich glauben. Aber grundsätzlich glaube ich, dass Mitarbeiter das bestreben haben positiv ihr Wissen  
144 zur Verfügung zu stellen und das Unternehmen davon profitieren zu lassen.

145 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten  
146 Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

147 B3: Innovation kann den Unternehmenserfolg eines jeden Unternehmens sichern. Das würde ich so  
148 beantworten. Denn was ist das Gegenteil davon, wenn Innovation gar keinen Einfluss auf den  
149 Unternehmenserfolg hätte. Dann müsste die Literatur sagen, dass die innovativsten Unternehmen, die am  
150 wenigsten erfolgreichen Unternehmen sind. Das aber denke ich einmal nicht so. Nicht jedes Unternehmen  
151 schwimmt auf der gleichen Welle. Beispielsweise Apple, die erfanden das Smartphone. Aber was kommt  
152 nach dem Smartphone? Dann wird es ein anderes Unternehmen geben. Und bis dahin eher nur moderate  
153 Veränderungen. Die erste Eisenbahn ist auch nur gefahren und hat sich dann halt natürlich verbessert.  
154 Aber ohne Innovation wird es wohl viele Unternehmen in zehn Jahren nicht mehr geben. Wobei, gibt es zu  
155 innovative Unternehmen? Das mag schon sein, aber die haben es vielleicht nicht geschafft ihr Produkt auf  
156 den Boden zu bringen. Kann auch sein das es Produkte gibt, für die der Markt noch nicht bereit ist. Das  
157 Einflusspotenzial ist sicherlich vorhanden, jedoch ist auch das Setup herum wichtig, denn eine Idee auf  
158 einem Flipchart, macht noch keinen Unternehmenserfolg aus.

159 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre  
160 Zeit und das tolle Gespräch!**

#### Interview 4

Name: Experte 4

Beruf: Unternehmensberater - Personal

Datum: 18.09.2018

Dauer: 38 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B4: Das Erste, was mir in den Sinn kommt, ist Vertrauen. Das Zweite ist Offenheit. Das Dritte wäre Spielen,  
4 Ausprobieren dürfen ohne Angst.

5 **I: Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?**

6 B4: Ich würde sagen, wie man miteinander umgeht. Ist es freundlich, ist es höflich, ist es wertschätzend.  
7 Wie freundlich (...). Es ist aber auch wie die Büros oder die Arbeitsplätze gestaltet sind. Ist es eng, ist da  
8 Platz, ist das mit Blumen, ist es spartanisch. Oder gibt es andere Symbole, wo man Hierarchien erkennen  
9 kann oder gibt es das nicht. Erkennt man den Chef nicht vom Mitarbeiter nicht auseinander. Wenn man es  
10 jetzt nochmal zusammenfassen würde: Der Umgang miteinander, die Räumlichkeiten und das was man  
11 über die Hierarchie sieht oder nicht sieht.

12 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
13 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

14 B4: Innovationskultur scheint ein gehypter Begriff zu sein. Aber eine Innovationskultur hat genauso die  
15 Aufgabe das Miteinander so zu gestalten, dass neue Ideen entstehen und das nachhaltiger Erfolg für alle  
16 da ist.

17 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
18 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
19 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

20 B4: Das Beste ist immer Reden. Beim Reden kommen die Leute zusammen, sagt ja das Sprichwort. Also  
21 mit unterschiedlichsten Leuten reden. Mit unterschiedlichsten Leuten mein ich gar nicht nur Leute im  
22 Unternehmen, sondern auch mit allen Stakeholdern um ein Unternehmen. Man kann von einem Kunden  
23 beispielsweise, oder von einem Lieferanten, von einem politischen Kooperationspartner extrem wertvolle  
24 Dinge erfahren, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird. Für mich, und ich bin ein  
25 pragmatischer Mensch, für mich sind es Werte, die in einem Unternehmen vorherrschen. Das ist Punkt A.  
26 Und Punkt B ist, wie diese Werte gelebt werden. Wie kommuniziert man miteinander. Am meisten lernt  
27 man, wenn man beobachtet wie man miteinander spricht, streitet oder diskutiert. Welcher Tonfall herrscht.  
28 Für mich sind es im Prinzip diese beiden Themen. Und da bekomme ich am meisten raus, wenn ich  
29 Gespräche führe. Innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Das wäre meine erste Methode. Die zweite  
30 Methode wäre das Beobachten. Was ich in meiner Beratung anbiete. Ist das Shadowing. Auch ein gehypter  
31 Begriff. Vor fünf Jahren hat man gesagt, man geht einfach mal mit dem Geschäftsführer mit und schaut  
32 sich bestimmte Dinge an und beobachtet erst einmal nur. Und das beobachtet man wieder, das Verhalten.  
33 Oder auch noch symbolhafte Dinge, wie jemand angezogen ist oder hat jemand drei Sterne an seiner Brust  
34 (lacht). Ich würde wirklich sagen, Methoden sind Interviews machen oder Gespräche führen und  
35 Beobachtungen anstellen. Das sind die zwei Hauptmethoden.

36 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
37 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

38 B4: Es kommt darauf an was mit „leichter“ gemeint ist. Wenn es darum geht, dass es weniger lang dauert,  
39 dann ja. Denn eine Gruppe von 30 Leuten ist überschaubarer, wenn die in keinem internationalen Kontext  
40 eingebettet sind. Dann erreicht man die sicherlich schneller. Ob man die, deshalb meinte ich, was ist unter  
41 „leichter“ zu verstehen, ob die dann aber einfacher steuern kann oder ihnen einfacher beibringen kann,  
42 was heißt Vertrauen zu leben. Was heißt, eine Kultur zu fördern, wo man eher spielerisch miteinander  
43 umgehen kann. Das ist total von den handelnden Akteuren abhängig. In einem großen Unternehmen darf  
44 man ja auch nicht die Subkulturen auch nicht vergessen. Und diese Subkulturen ticken oft ganz anders als.  
45 Aber natürlich braucht man länger, wenn man fünfhundert oder sechshundert Leute erreichen, abfragen,  
46 beobachten oder in eine bestimmte Richtung drehen will. Vielleicht braucht man mehr Kraft. Alle Ebenen  
47 müssen erreicht werden. Aber es kann auch ein kleines Unternehmen ganz schön stur sein. Gerade was  
48 das Thema, Kultur und Werte anlangt.

49 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
50 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
51 **Folgerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
52 **konfrontiert?**

53 B4: Ich war immer nur in beratender Tätigkeit mit negativen Kulturwirkungen konfrontiert. Das sind negative  
54 Auswirkungen, wie vor allem, ich meine wer prägt solche Werte, die die größte Verantwortung auch haben.  
55 Und das sind die Führungskräfte. Das ist meine Auffassung oder meine These dahinter. Und wenn ein  
56 Chef, seinen Leuten gegenüber geringwertschätzend ist. Teilweise die Kommunikation auch  
57 unmenschlich ist. Ständig kontrolliert und solche Dinge mache. Das Führungsmodell Theorie X-Theorie Y  
58 beschreibt, dass viele Führungskräfte ihre Leute misstrauen und viel stärker kontrollieren als andere. Je  
59 mehr die Mitarbeiter kontrolliert werden, desto eher denken, sie: „Dann mache ich auch nur die Hälfte“.  
60 Denn in dem Zyklus der Kontrolle, dann machen die Mitarbeiter weniger und der Chef denkt er muss noch  
61 mehr kontrollieren. Und das ist ein sehr negativer Zyklus. Und wenn der noch mit geringwertschätzender  
62 Kommunikation einhergeht, dann hat das eine ganz schwerwiegende Auswirkung für die Leute. Also das  
63 habe ich erlebt. Was ich noch erlebt habe war, dass in Umfeldern, die sehr stark politischen Bezug haben,  
64 sind teilweise die Rahmenbedingungen so unzureichend, dass die Strukturen und die Zuständigkeiten  
65 überhaupt nicht klar sind. Das macht aber auch den Führungskräften, den Mitarbeitern oder anderen  
66 handelnden Personen das Leben total schwer, weil sie nicht wissen was die Ziele sind. Sollen sie das,  
67 dürfen sie das, was ist erwünscht. Das war das Zweite, was ich erlebt habe. Das Dritte, und das muss ich  
68 auch sagen, dass sind narzisstische Chefs. Also die schon ein Umfeld der Angst und des Terrors erzeugen.  
69 Alles was ich erlebt habe, in keiner dieser Unternehmen hätte ich nicht arbeiten können. In so einem Umfeld  
70 kann man keine Leistung bringen.

71 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
72 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

73 B4: Ja, es gibt einen aktiven Trigger. Aber das sind sicher immer Firmen, die aktiv darum bemüht sind sich  
74 zu verändern und sich den gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen um weiterhin erfolgreich zu  
75 bleiben. Aber ich glaube es gibt schon den passiven Zwang auch. Natürlich kommt dann auch die  
76 Veränderung, aber so dieses es gibt keinen anderen Ausweg mehr, beispielsweise ein neues System  
77 einführen, Kundenbasis zu überdenken oder ein Produkt über Board zu werfen. Aber es gibt den aktiven  
78 Trigger auch, bin ich sehr aktiv oder sehr early im Change oder bin ich schon später, wo sich Wunsch und  
79 Zwang der Veränderung die Waage halten. Manchmal ist es so, die Chefs setzen den Trigger oder der  
80 Kunde setzt den Trigger und es vollzieht sich leider zu unbewusst. Ich glaube, es muss ein ganz aktiver  
81 Prozess sein. Das man klar Schiff machen muss und sagen muss so jetzt segeln nicht nach Australien, wir  
82 segeln nach Südamerika (lacht). Das heißt, wir müssen Segel und Kurs anders berechnen oder setzen und  
83 man muss erklären, warum man das macht. Die Leute müssen abgeholt werden. Aber sollte eher nicht  
84 unbewusst passieren. Ich glaube, es ist oft der Grund, warum Dinge nicht funktionieren, weil viele Dinge  
85 zu unbewusst passieren. Auch Ehrlichkeit ist wichtig. Beispielsweise die Kommunikation im Unternehmen,  
86 wie segeln nach Südamerika und werden die ganze Welt erobern, man muss auch ehrlich und positiv zu  
87 den Mitarbeitern sein. Der Change muss ehrlich und positiv formuliert werden. Aber nicht unehrlich oder  
88 übertrieben. Das ist auch eine Gratwanderung. Das Warum müsste man erklären und dann auch, ganz klar  
89 in den unterschiedlichen Bereichen schauen, wen es am meisten betrifft. Wer muss sich wo am meisten  
90 verändern, dann wir mehr Kunden bekommen oder schneller neue Produkte entwickeln. Aber es sollte  
91 nicht unbewusst sein, es sollte sehr bewusst sein. Sehr klar und sehr transparent gemacht werden und  
92 müsste dann auch transparent kommuniziert werden. Und wenn man es losgestoßen hat oder los gesegelt  
93 ist, wo befindet man sich auf den Weg nach Südamerika. Hat man einen rauen Wind, sind die Wellen hoch,  
94 oder geht es ganz einfach. Trifft man auf Piraten. Jedenfalls sehr offen, sehr transparent und mit den  
95 Betroffenen gemeinsam tun oder besprochen werden.

96 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
97 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
98 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
99 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
100 **aus welchem Grund?**

101 B4: Ja, auf jeden Fall. Ich sehe aber die Toleranz als generellen Pfeiler einer Innovationskultur. Nicht nur  
102 tolerant gegenüber Fehlern sein, sondern auch jedem einzelnen Mitarbeiter gegenüber. Egal, ob jemand  
103 mit Birkenstock-Schuhen kommt oder erst am Abend zum Arbeiten kommt. So lange seine Tätigkeit zur  
104 Lösung eines Problems beiträgt kann eigentlich alles akzeptiert werden. Solche Dinge befinden sich in  
105 meinem Weltbild einer Vertrauenskultur oder einer offenen Kultur. Es ist vernachlässigbar, wie jemand  
106 angezogen ist, entscheidend ist immer der Beitrag zur Lösung. Und auch wenn ich einmal etwas falsch  
107 mache, dann gibt es einen alten Spruch: „Beim Hobeln, da fallen auch Späne“. Aber es geht schon darum

108 zu schauen, warum ist das schief gegangen. Liegt das am Anfang, am Team-Setup, an Werten. Ja, also  
109 ich hätte das perfekt dort gesehen. Wo ich es jetzt sehr stark sehe, ist bei Start-Ups. Wenn sich die schon  
110 am ersten Fehler zerfleischen, dann sind sie Weg bevor es überhaupt angefangen hat. Ich glaube, da tut  
111 sich ein Gesellschaftswandel, der da dahintersteckt. Denn heute wird bei Kindern vielmehr toleriert als es  
112 vor fünfzig oder sechzig Jahren war. Das Thema Kinder möchte ich jetzt nicht aufmachen, aber es tut sich  
113 schon was. Das denke ich hat auch Einfluss darauf. Ich sehe auch Klein- und Mittelbetriebe, vor allem in  
114 Branchen, die sehr modern oder sehr schnelllebig sind, die müssen sowas unbedingt haben.

115 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
116 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
117 **aufweisen?**

118 B4: Ja. Ich sage ja, aber ich weiß nicht, ob man es nur am Begriff „innovativ“ festmachen kann. Wenn man  
119 es nur an dem festmacht, reicht es alleine glaube ich nicht aus. Aber wenn ein Mitarbeiter seine Firma als  
120 innovativ sieht, dann sagt es über ihn aus, ich habe es geschafft in einem innovativen Umfeld zu landen  
121 (lacht). Dann ist das sicher positiv. Also diese eigene Wahrnehmung ist da sicher immer mitenthalten. Ich  
122 glaube aber, dass wenn sich jemand wohlfühlt, dann heißt das auch, ich mache heute Dinge, die gefragt  
123 sind, die jemand braucht. Wir begegnen uns mit Respekt, mir wird vertraut, mir wird etwas zugetraut. Ich  
124 schaffe etwas, wenn ich etwas schaffe gibt es auch Feedback in mehrerer Hinsicht. Das macht immer  
125 Stolz. Das gibt immer Kraft und macht ein Stück weit auch die Welt besser.

126 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
127 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

128 B4: Ich weiß nicht wer meiner geliebten Vordenker das gesagt hat. Den Spruch: „Culture eats Strategy for  
129 Breakfast“. Es klingt nach Drucker. Peter Drucker. Das ist immer noch unterschätzt und hat immer noch  
130 riesen Einfluss. Denn letztendlich ist der Mensch ein soziales Wesen. Er ist kein Prozesswesen, kein  
131 Produktwesen. Ich meine ja, es gehört alles zusammen. Aber letztlich ist er ein soziales Wesen, ein  
132 Herdentier. Und wenn die Gemeinschaft, mir etwas retour gibt und ich auch etwas retour geben kann, und  
133 wenn sich dann alle besser fühlen, weil es super Produkte gibt oder bessere Lösungen, dann hat es einen  
134 großen Einfluss. Und nicht, ob der Prozess X oder der Prozess Y in der Mappe Z abgelegt ist. Und auch  
135 nicht, ob der Bonus in der Höhe von XYZ ausbezahlt ist. Natürlich hängt das zusammen. Aber ich glaube,  
136 dass diese Menschlichkeit, wie geht man miteinander um einen ganz großen Stellenwert hat. Ich sehe das  
137 jeden Tag in der Beratung. So einfache Dinge, die nicht funktionieren. Das Management glaubt immer, es  
138 sind ganz schwierige Dinge. Die Paramater so und der Bonus so. Aber das ist nicht der Fall oder oftmals  
139 nicht der Fall. Also das ist mein Ausblick, dass das noch wesentlicher werden wird. Vielleicht auch noch  
140 wesentlicher, wenn Artificial Intelligence meets the Human noch stärker wird. Ob, ich recht habe oder nicht,  
141 sagt mir gleich das Licht (lacht). Oder in zwanzig Jahren, wenn ich auf das Gespräch zurückschaue.

142 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
143 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 5

Name: Experte 5

Beruf: Programm Manager

Datum: 18.09.2018

Dauer: 22 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B5: Unternehmenskultur ist inhärent im Unternehmen, es ist wie unser tägliches Leben.

4 **I: Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?**

5 B5: Was Spezielles nicht, aber generell wie man miteinander arbeitet oder umgeht. Offene Kommunikation  
6 zum Beispiel. Ja.

7 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
8 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

9 B5: Das Wort Innovationskultur, bewusst gemacht habe ich es mir nicht. Aber grundsätzlich ist es  
10 allgegenwärtig. Ich bin in der Produktentwicklung tätig und wir leben von Innovationen. Wenn wir nicht  
11 innovativ sind, gibt es uns nicht mehr. Es gibt ja auch viele unterschiedliche Veranstaltungen, die dieses  
12 Konzept der Unternehmenskultur behandeln. Silicon Alps, Silicon Austria, diese Bereiche. Im Endeffekt ist  
13 es inhärent, aber ich mache mir dieses Wort jetzt nicht speziell bewusst.

14 **I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von**  
15 **Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

16 B5: Unterscheidung scheint schwierig für mich. Ich würde eher sagen, Innovationskultur ist ein Teil von  
17 Unternehmenskultur, weil man eine Kultur hat, die gelebt wird. Und die Unternehmenskultur unterstützt  
18 das, für mich scheint hier eine Unterscheidung eher nicht möglich.

19 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine**  
20 **Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

21 B5: Man sollte Anreize für den Einzelnen bilden, dass es sich auszahlt, sich etwas zu trauen was Neues  
22 auszuprobieren. Man muss in gewissen Rahmenbedingungen natürlich auch Fehler machen dürfen. Weil  
23 wenn man etwas Neues ausprobiert, einen Break Through, dann passieren Fehler. Das spießt nicht  
24 natürlich mit engen Zeitlinien in der Produktentwicklung oder in einer schnelllebigen Branche. Aber  
25 trotzdem muss man in einem Unternehmen schauen, dass der Teil freigeschaufelt wird, dass wenn jemand  
26 mit einer guten Idee kommt, und diese Idee für wichtig bewertet wird, dann sollte Freiraum geschaffen  
27 werden. Weil sollte nicht Free Floating betreiben, nicht jede Idee kann sich realistisch ausgehen, dass klingt  
28 nur in der Theorie gut. Aber man sollte gewisse Freiräume, dann lassen, wenn jemand mit einer guten Idee  
29 in dem Umkreis kommt. Das man versucht diese einzubauen. Immer wird es nicht gehen. Man braucht  
30 vielleicht einen Prozess, das ist ein hartes Wort dafür, aber einen leichten Prozess sollte es vielleicht dafür  
31 geben.

32 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
33 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
34 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

35 B5: Strikte Parameter gibt es nicht, glaube ich. Man kann sich eher darauf beziehen, wie gehen wir  
36 miteinander um. Es fängt ja damit an, was ist unsere Vision, was ist unsere Mission, unsere Strategie. Wo  
37 geht es hin? Dann wie offen können wir miteinander reden. Haben wir eine Open Door Policy. Solche Dinge  
38 könnten ja als Team niedergeschrieben werden. Oder man bespricht es halt einfach nur. Aber so festhalten,  
39 wirklich an messbaren Parametern wird schwierig. Wenn ich jetzt an Innovationskultur denke, dann könnte  
40 ich schon schauen, wie viele neue Ideen haben wir gemacht, wie viele neue Produkte haben wir entwickelt.  
41 Wie viele neue Projekte haben wir, gegenüber von Derivaten oder Bug Fixes. Also wie viel Aufwand geht  
42 wirklich in die Neuproduktentwicklung, das könnte man wahrscheinlich schon messen. Oder in Studien,  
43 oder wie viele Research Arbeiten haben wir, mit Universitäten oder universitären Forschungseinrichtungen.  
44 Das kann man sich schon anschauen und welche Produkte kommen da auch raus. Aber  
45 Unternehmenskultur an sich, da tu ich mir schwer.

46 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
47 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

48 B5: Ich glaube, es gelingt die Etablierung leichter. Was wahrscheinlich in einem kleinen Unternehmen  
49 schwieriger ist, ist das man einen Risikoausgleich macht. Weil, als großes Unternehmen lässt sich das  
50 Risiko mehr streuen, beispielsweise auf zwei oder drei neue Projekte oder Bereiche da gehen wir Risiko  
51 ein. Auf den Anderen schauen wir, dass der Umsatz bleibt. Da wird sich ein kleines Unternehmen sicher  
52 schwerer tun. Die müssen halt dann mehr auf eine Risikokarte setzen. Darum scheitern ja auch sehr viele  
53 Start-Ups. Weil, wenn es dann nichts wird, dann hat man nicht noch drei andere Produktlinien, die dich  
54 quasi am Laufen halten. Dafür hat es ein großes Unternehmen vielleicht schwerer, diese freien Teile zu  
55 schaffen, die sich vielleicht nicht an die ganzen Prozesse halten müssen.

56 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
57 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
58 **Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
59 **konfrontiert?**

60 B5: Negativen Dingen, wie zum Beispiel Abschottung und so nicht wirklich. Aber was schon einen negativen  
61 Einfluss auf die Unternehmenskultur letztendlich hat, sind die immer schwieriger werdenden  
62 Marktbedingungen. Wie beispielsweise, die immer engeren und vom Kunden vorgegebenen Zeitlinien. Die,  
63 immer wieder nur inkrementelle Verbesserungen zu ermöglichen. Dies erschwert natürlich auch den  
64 nötigen Raum für echte Innovationen zu schaffen. Dieser Spagat ist allgegenwärtig. Wie viel Raum wird  
65 wirklich für Innovation und wie viel Raum wird ist als nur für Sustaining Engineering geschaffen. Es ist  
66 wichtig jedes Jahr Entscheidungen zu treffen, was ist wirklich das Limit an Ressourcen oder Budget. Der  
67 Rest sollte wirklich der Innovation zugeführt werden.

68 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
69 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

70 B5: Ich denke, es ist klar, dass man es triggern kann. Aber das ist dann ein Change Prozess, aber wir  
71 wissen alle, das eine Kulturveränderung oder eine Änderung des Verhaltens so ziemlich das schwerste ist,  
72 was man machen kann. Und das dauert. Erstens würde ich sagen, dass es einen Buy-In von ganz Oben  
73 braucht, von Allen. Und man muss Schritt für Schritt die Änderung weiterverfolgen. Early-Wins können  
74 dabei sicher helfen. Leading Change von Kotter. Wenn man diesen Prozess versucht zu verfolgen, das  
75 klingt alles relativ einfach, aber jeder dieser Schritte ist halt einfach schwer. Guiding Coalition, die genug  
76 Einfluss hat. Und dann diese Early-Wins zu zeigen, dass man auch sieht, das bringt was. Weil, sobald  
77 einmal was daneben geht, kommt gleich das Negativbeispiel einer Veränderung und man fängt gleich  
78 wieder bei Null an. Darum scheitern glaube ich viele Kulturwandelprozesse. Weil, es entweder nicht genug  
79 Stärke von der Guiding Coalition gibt oder weil der Sense of Urgency nicht gesehen wird, dann wird's  
80 schwierig. Man kann es sicher triggern, aber meiner Meinung nach sehr schwer.

81 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
82 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
83 **aufweisen?**

84 B5: Ja, das glaube ich schon. Weil man sich mit etwas identifiziert. Im Freundeskreis, bei den Verwandten,  
85 überall kann man sagen, da war ich dabei. Da habe ich einen Teil dazu beigetragen. Wenn die Leute stolz  
86 sind, spendieren sich sicherlich auch mehr Aufwand. Sicher mehr Aufwand, als in Dinge, die niemanden  
87 interessieren oder keine wahrnimmt.

88 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
89 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
90 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
91 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
92 **aus welchem Grund?**

93 B5: Dieses Managementkonzept ist in innovativen Bereichen ein gültiges Konzept. Und so lange es auch  
94 eine Lessons-Learned Kultur gibt. Das nicht der gleiche Fehler zweimal begangen wird. Eigentlich sollte  
95 es eine Kombination sein, denke ich. Eine Kombination und man sollte auch klar sagen, das ist ein  
96 innovatives Projekt, da gibt es eine Fehlertoleranz. Während bei Derivatsprojekten, wo es rein um Qualität  
97 geht, da sollte unterschieden werden. In diesem Bereich wollen wir jetzt keine Innovation, sondern wirklich  
98 keine Fehler. Aber wichtig ist, dass das klar kommuniziert wird. Der Mitarbeiter ist jetzt in so einem Projekt  
99 und jetzt in so einem Anderen. Weil es könnte ja vergessen werden zu kommunizieren und dann kann es  
100 Probleme geben.

101 **I: Denken Sie, dass ein partizipativer Führungsstil im Rahmen der Entscheidungsfindung einen**  
102 **positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern haben kann? Das Mitarbeiter beispielsweise**  
103 **eigenständig an Innovationsprojekten tätig werden.**

104 B5: Wenn es rein autoritär geführt wird, dann wird es natürlich schwer, da Innovation zu fördern. Trotzdem  
105 kann ich es nicht rein dem Zufall überlassen, in welche Richtung es geht. Man braucht, glaube ich, eine  
106 Mischung. Oder man macht, dass man quasi eine Firma in der Firma fördert. Wo Leute für ein paar Monate  
107 oder für eine Jahr in diese Innovationsarea sind. Dort werden Prozesse weniger ernst verfolgt. Es herrscht  
108 dort mehr Freiraum. Man sollte aber auch so ein Konzept stetig durchrotieren, sonst kann eine Entfremdung  
109 passieren. Eine Entfremdung von der eigenen Firma vielleicht. Ich glaube aber durchaus, dass es ohne  
110 Vorgaben nicht geht. Ganz ohne Vorgaben funktioniert vielleicht in einem Start-Up aber sicher nicht in  
111 einem größeren Unternehmen.

112 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
113 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

114 B5: Für einen nachhaltigen, langfristigen und zukünftigen Unternehmenserfolg ist es essentiell. Wenn das  
115 nicht habe und ich mich nicht alle zehn Jahre wieder neu erfinde, dann wird man zwar wachsen, vielleicht  
116 auch eine Zeit lang wachsen. Je nachdem wie viel Erfolg man hat. Aber das geht in die Sättigung und flacht  
117 danach ab. Nur der Preiskampf mit Konkurrenten ohne Neuerungen, mit denen man sich von den  
118 Mitbewerbern abheben kann, wird nicht zu langfristigen Unternehmenserfolg führen. Wenn man nachhaltig  
119 bleiben will und das erfolgreich ist, ist das essentiell.

120 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
121 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 6

Name: Experte 6

Beruf: Unternehmensberatung - Technik

Datum: 17.09.2018

Dauer: 37 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B6: Mir fällt eigentlich sofort der offene Dialog ein. Das heißt, der offene Dialog zwischen den  
4 Entscheidungsträgern und den Mitarbeitern. Auf Augenhöhe, wenn es um Unternehmenskultur geht aber  
5 auch wenn es um neue Ideen oder Innovationen geht. Ich glaube, dass ist wesentlich in einen offenen  
6 Dialog tritt. Meinungen zulassen, bewusst zulassen. Meinungen, die vielleicht auch gar nicht überprüft sind.  
7 Vielleicht sind es nur Ideen, denen man nachgehen kann. Das halte ich eigentlich für das Wesentliche.

8 **I: Woran können Sie in Ihrem täglichen beruflichen Umfeld eine Unternehmenskultur festmachen?**

9 B6: Also neben dem Dialog, geht's meiner Meinung nach um Information beim Thema Unternehmenskultur.  
10 Das merke ich schon sehr deutlich. Das merke ich auch bei Unternehmen, die ich berate, dass  
11 Informationen auf allen Ebenen benötigt werden. Ein plakatives Beispiel könnten zum auch  
12 Informationsaushänge sein. Klingt abgedroschen aber sehe ich schon sehr wesentlich. Aushänge, die  
13 vielleicht auch einen motivierenden Charakter haben. Das sind jetzt nicht die neuen Essenszeiten sind von  
14 so bis so, sondern sind eher Erfolgsgeschichten. Solchen Geschichten, wie dieses Projekt ist super gelaufen, die  
15 Maschine ist super in Betrieb genommen worden, das Team hat das und das weitergebracht. Das Team  
16 hat diese Idee weiterverfolgt und ist zu dem Ergebnis gekommen. Das positive hervorheben von  
17 Erfolgsgeschichten, durchaus auch Einzelpersonen hervorheben. Es ist ja nichts Schlechtes daran  
18 Leistung hervorzuheben. Dann kann das alles schon einen motivierenden Charakter haben. Das ist eine  
19 Ebene. Die andere Ebene aber auch, dass die Mitarbeiter aufgeklärt sind. Das merkt man eigentlich sofort,  
20 wenn man in ein Unternehmen reingeht, ob die Mitarbeiter aufgeklärt sind oder nicht. Oder ob sie  
21 Informationen aus zweiter Hand oder dritter Hand haben. Ob gemauschelt wird oder ob es  
22 Horrorgeschichten gibt, die sich meistens als Luftschloss herausstellen. Ich glaube, dass ist wichtig, dass  
23 man transparent mit Informationen umgegangen. Man findet die Transparenz und diese ist vielleicht auch  
24 für außenstehende sichtbar. Meiner Meinung nach, kann man mit dem offenen Dialog auch mit  
25 Informationen gar nicht zu sparsam sein. Das ist für mich ein wesentlicher Punkt von Unternehmenskultur.

26 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
27 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

28 B6: Natürlich wir das propagiert, ob man das jetzt kreatives Umfeld oder dergleichen nennt ist  
29 nebensächlich. Mitarbeiter können vielleicht freier als Andere an neuen Ideen oder an Innovationsprojekten  
30 arbeiten und all dies wird in einem liberalen und agilen Unternehmensumfeld ermöglicht.

31 **I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von**  
32 **Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

33 B6: Innovationskultur oder Innovationsorientierung geht immer einher damit Freiräume zu geben, neue  
34 Ideen natürlich auch zu entwickeln. Das ist schon der große Unterschied. Unternehmenskultur, das gute  
35 Miteinander Auskommen und dergleichen kann man sicher auch im Tagesgeschäft haben. Ich denke auch  
36 das ist schon eine große Herausforderung die Mitarbeiter bei Laune zu halten. Nicht nur Routinetätigkeiten  
37 machen zu lassen. Die Innovationskultur geht ja darüber hinaus, da geht es ja sehr viel um Freiräume  
38 schaffen. Den Mitarbeitern auch bewusst Kapazität zu geben ohne vielleicht mit dem Finger  
39 draufzudrücken, hast du deine tägliche Arbeit erledigt. Also diese Freiräume sind ja ganz wesentlich für  
40 Innovation und Kreativität. Man kann ja nicht ohne Freiräume kreativ sein. Ich denke, so ein innovatives  
41 oder kreatives Unternehmen zeichnet sich schon dadurch aus. Daher würde ich hier schon die  
42 Unterscheidung treffen.

43 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine**  
44 **Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

45 B6: Bleiben wir bei den Freiräumen. Ich kenne alles, ich kenne ganz bewusst Firmen, die ihren Mitarbeitern  
46 bis zu doch einem wesentlichen Teil der Wochenarbeitszeit so vier Stunden oder mehr für Teamarbeit oder  
47 kreative Arbeit zur Verfügung stellen. Die auch ganz normal bezahlt ist, aber wie der Mitarbeiter sich selbst  
48 organisiert und sich aus dem täglichen Geschäft herausnimmt und einfach eine Idee diskutiert. Vielleicht

49 müssen die da auch nicht immer auf die Zeitschauen. Denn Zeitdruck ist ja auch immer ein Kreativitätskiller.  
50 Oder anders ist auch der Ergebnisdruck ein Innovationskiller. Das kenne ich. Es gibt ja unterschiedliche  
51 Ansätze, sei es ein Ideensteckbrief. Oder Ideenbriefkästen. Ich bin da nicht so ein Freund davon, weil es  
52 ja immer jemanden braucht, der die Ideen auch weiterverfolgt. Eine Idee zu haben ist gut, aber vielleicht  
53 auch zu wenig. Aber es kann funktionieren, wenn es jemanden gibt der sich dann dieser Ideensteckbriefe  
54 widmet, dann kann so ein Ideenbriefkasten auch funktionieren. Es braucht auch alle Fälle einen  
55 Verantwortlichen. Der die Ideen aufnimmt, sie priorisiert usw. Der natürlich auch die Kapazitäten hat all das  
56 zu tun. Weiterbildungen, also Kreativität kann man auch lernen, ich bin überzeugt davon. Das sage ich  
57 auch immer den Studenten. Weiterbildungen auch in Kreativitätstechniken, das ist auch wesentlich. Es  
58 geht ja immer ums probieren, man muss die Leute probieren lassen. Qualitätszirkel in jeglicher Form, das  
59 sind alles so Ansätze, wo Leute in Runden über Dinge diskutieren. Konzepte erstellen. Sowas.

60 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind**  
61 **Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern**  
62 **kann? Wenn ja/nein, warum?**

63 B6: Ich glaube, es ist sogar für jede Branche überlebenswichtig. Es ist zukunftssträchtig, es ist  
64 überlebenswichtig. Jetzt gibt es sicher Unterscheidungen zwischen den ganzen Innovationszyklen und  
65 Geschwindigkeiten von Branchen zu Branche. Das ist in der IT-Branche mit Sicherheit natürlich ganz eine  
66 andere Dimension, also ein kürzerer Zeitraum als im Handwerk. Aber auch im Handwerk hast du das  
67 Thema Industrie 4.0. Services in jeglicher Art und Weise, Kundenbindung, Customer Relationship gibt's ja  
68 auch beim Handwerker. Das klingt zwar hochgestochen, aber ich meine, da hat man auch Services und  
69 After Sales. Das wird ja auch immer wichtiger. Die eigentliche Dienstleistung auch mit Services noch  
70 anzureichern und Diversifikation und andere Sachen auch noch zu machen. Also hundertprozentig. Ich  
71 glaube, es ist sogar fatal, wenn man als Firma verabsäumt, dass zu machen.

72 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
73 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
74 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

75 B6: Man muss natürlich die ganze Subjektivität in eine gewisse Objektivität bringen. Und das ist natürlich  
76 extrem schwierig. Was natürlich schon immer wieder funktionieren kann ist, wenn man gewisse Kriterien  
77 für Unternehmenskultur festlegt. Aber es geht einfach auch darum, dass man die Bewertung und die Skalen  
78 auch richtig setzt. Es passiert oft der Fehler, dass eher von Null bis Zehn bewertet wird. Was ich eher als  
79 schwammig empfinde. Die meisten Leute tun sich schwer dabei. Ich denke, es ginge besser mit offenen  
80 Fragen zu beantworten. Und einfach dann die Benefits rauszunehmen, dass man sagt, bewerte das mit  
81 Sehr Gut bis Nicht Genügend, nach dem Schulnotensystem. Da ist natürlich auch sehr viel  
82 Tagesverfassung dabei. Ich würde versuchen, eine dreihundertsechzig Grad Analyse zu machen. Also  
83 auch andere Stakeholder auch miteinbeziehen. Für mich wären da auch die Kunden dabei, auch die  
84 Lieferanten. Da sind für mich aber auch wie Institutionen auch die Arbeiterkammer dabei. Es ist wichtig hier  
85 ein umfassendes Bild zu haben. Nicht nur eine Dimension. Auch unterschiedliche Ebenen. Nicht nur in der  
86 Führungsspanne. Aber ich glaube, es wäre auch sehr spannend zu sehen, wie ein Unternehmen nach  
87 außen wirkt. Vielleicht ist es sogar die objektivere Sichtweise. Innen sind sicher auch viele Emotionen  
88 drinnen. Bei Mitarbeiterumfragen geht es aber sicher auch immer darum, dass man erklärt, was damit  
89 passiert. Mitarbeiter sollen auch immer eine Reaktion sehen.

90 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
91 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

92 B6: Ich denke, es schlägt in beide Richtungen aus. Sowohl ins Negative als auch ins Positive.  
93 Beispielsweise bei einem kleinen Unternehmen, kann man viel unmittelbarer durchgreifen. Weil man  
94 einfach viel mehr direkten Kontakt hat. Da hat man diese unterschiedlichen Ebenen nicht. Es gibt diese  
95 Briefträgersysteme viel weniger. Man sich bestimmt leichter bei kleineren Unternehmen, du kannst ja  
96 theoretisch alle herholen und jeder erfährt etwas aus erster Hand. Ein riesen Vorteil. Es ist gar nicht so die  
97 Möglichkeit der Gruppenbildung da, die man vielleicht sonst hat. Angestellter, Arbeiter oder die Gruppen  
98 die sich sonst noch bilden. Ja, auf alle Fälle finde ich, dass es in einem kleineren Unternehmen einfacher  
99 ist, etwas Positives zu bewirken. Genauso kann aber auch schneller in einem negativen Kontext passieren.

100 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
101 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
102 **Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
103 **konfrontiert?**

104 B6: Dieses Unternehmen im Unternehmen sehe ich da sehr relevant. Eigentlich war ich ständig in meiner  
105 Beratung mit negativen Kulturwirkungen konfrontiert. Aber man muss immer schauen, was der Auslöser  
106 ist. Da gibt es ja unterschiedliche. Oft ist es mangelnde Transparenz, keine Information. Bleiben wir bei

107 einer neuen Führungskraft. Der neue Mitarbeiter, was macht er, was tut er, kontrolliert er uns. Ich denke,  
108 da kann man sehr viel mit einem offenen Dialog lösen. Einfach die Veränderung positiv zu kommunizieren  
109 oder zu triggern. Vielleicht auf offen auch eine Kontrolle anreden. Denn wenn kontrolliert werden soll, dann  
110 wird das auch Gründe haben. Ich glaube, das ist wichtig. Neue Mitarbeiterhierarchien, das lebt mit  
111 Informationen und Transparenz, glaube ich. Was macht der, was tut der. Ängste nehmen. Was will der,  
112 warum ist der da. Warum bin es nicht ich geworden. All diese Dinge spielen mit. Alles relativ negativ  
113 bewertet. Das andere Thema, das Unternehmen im Unternehmen. Ich glaube, dass sehr oft, es liegt oft  
114 daran, dass gewisse Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen nicht klar sind. Was passiert dann?  
115 Wenn Schnittstellen oder Verantwortungen in einzelnen Bereichen nicht klar sind, dann versucht jeder  
116 seinen eigenen Bereich zu optimieren. Das ist logisch, denn jeder will ja grundsätzlich, die an ihn gestellte  
117 Aufgabe erfüllen. Jetzt ist die nicht klar. Mitarbeiter wissen oft nicht was rauskommen soll, weil die  
118 Schnittstellen zur nächsten Abteilung oder zum Kunden hin nicht klar sind. Daraus ergibt sich dann das  
119 Unternehmen im Unternehmen. Keine klaren Regeln, dann machen die sich die Regeln selbst. Da ist ja  
120 auch wieder Information wichtig. Das wäre für mich klassisches Prozessmanagement. Das könnte man  
121 damit extrem klar definieren. Was der zu leistende Input, was ist der zu erwartende Output. Was sollen wir  
122 in unserem Bereichen machen? Wer ist mein interner Lieferant, wer ist mein interner Kunde. Das gibt  
123 Sicherheit. Um wieder auf das Thema Kreativität zu kommen. Vielleicht habe ich auch dann wieder die Zeit  
124 über so etwas nachzudenken. Sind mir die Regeln nicht klar, was ich in meinem täglichen Geschäft machen  
125 soll, dann habe ich keine Zeit für Kreativität. Denn ich versuche ständig Regeln aufzustellen oder  
126 abzufragen. Das wichtigste bei Unternehmen im Unternehmen oder auch Silodenken ist sicher  
127 Transparenz, klare Schnittstellen, klare Verantwortungen. Hierarchie ist ja nichts Schlechtes. Es ist ja sogar  
128 gut, wenn ich weiß, wer mein Ansprechpartner ist. Ansprechpartner nicht im Sinne von Macht, sondern im  
129 Sinne von Ansprechpartner.

130 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
131 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

132 B6: Beide gibt es. Wird er nicht aktiv betrieben, passiert er auf alle Fälle so und so. Der Unterschied ist  
133 sicher, wenn ich nichts tue, dann kann ich ihn auch nicht steuern. Es gibt immer Tendenzen, die dagegen  
134 arbeiten oder es gibt Mitarbeiter, die dagegen arbeiten. Das ist ganz normal. Es ist vielleicht nicht in  
135 Ordnung aber es gehört einfach dazu. Ich muss halt, unbedingt aktiv an einem Kulturwandel arbeiten.  
136 Andernfalls verselbstständigt er sich. Es kommen die unterschiedlichen Charaktere zu Tage. Die Alphas  
137 und die Anderen, die sich um die Alphas scharen. Da sieht man wieder das Abteilungsdenken, dann stellt  
138 man wieder die eigenen Regeln auf. Und dominieren tun dann die starken Personen. Ich glaube, es ist ein  
139 ganz aktiver Prozess, den man sehr ernst nehmen muss. Man muss den auch leben und vorleben. Es ist  
140 glaube ich, ganz wichtig, dass man es als Führungskraft auch vorlebt. Es kann nur dann glaubhaft sein,  
141 wenn auch die Führungskräfte dafürstehen. Aktiver Prozess der Kulturwandel, ganz sicher sogar.

142 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
143 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
144 **aufweisen?**

145 B6: Ich glaube, Freiräume führen zu Motivation. Es gibt sicher auch solche Faktoren, dass jemand sagt, da  
146 arbeite ich bei Apple, Pankl Racing oder AVL oder anderen sehr innovativen Unternehmen. Ich glaube  
147 schon, dass es Leute gibt, denen das was gibt. Grundsätzlich ist es kein Hauptmotivator. Ich glaube, der  
148 Hauptmotivator ist ein sicherer Job. Zu wissen was ich tun soll. Da sind wir wieder bei den Regeln. Ich  
149 glaube, das sind die Basics. So wie bei dieser Maslow'schen Bedürfnispyramide. Da kommen sicher  
150 danach Faktoren wie Motivation und Stolz vor. Wobei hier sicher auch jeder unterschiedliche anspricht  
151 darauf. Nicht jeder ist dieser kreative Geist. Manche sind auch mit ihrem Routinejob und mit ihrem täglichen  
152 Geschäft voll zufrieden. Es muss nicht jeder kreativ sein. Ich wird solche Fälle geben. Wenn man bei Tesla  
153 den Mitarbeitern zusieht, wie sie heulend zu Boden fallen, wenn die Rakete startet. Ja, es gibt sicher solche  
154 Unternehmen. Das ist aber auch vielleicht kulturell bestimmt. In anderen Ländern, wie zum Beispiel den  
155 USA. Ob das auch bei uns so der Faktor ist, da bin ich mir nicht sicher.

156 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
157 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
158 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
159 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
160 **aus welchem Grund?**

161 B6: Das ist ein schwieriger Punkt. Es ist wichtig, du brauchst auch Freiräume, du sollst auch Fehler machen  
162 dürfen. Um kreativ zu sein. Das ist ein Fakt. Du bist kreativ und weißt nicht, wo du landest. Es gibt sicher  
163 auch unterschiedliche Formen davon. Es gibt systematische Kreativität an einer Lösung bastelst. Aber die  
164 Innovation und die Kreativität, die sagt dir von Anfang an nicht wo du landest. Aber das mit der Fehlerkultur,  
165 das ist ein extrem schwieriges Thema. Fehlertoleranz ja, aber wie weit geht die? Oder? Ich glaube, dieses

166 richtige Maß an Fehlertoleranz und klaren Regeln, wo einfach aber auch die Eisenbahn darüberfährt. Dass  
167 das Thema auch nicht ausgereizt wird. Mitunter auch eines der schwierigsten Dinge, wie bleibst du  
168 glaubwürdig in deinen Regeln. Wie stellst du die Hierarchie sicher, die ist ja notwendig. Es kann nur einen  
169 Häuptling geben, aber wie schaffst du nicht auch ein Schreckensregime, dass die Leute sich auch noch  
170 was trauen. Also Fehlerkultur ja, aber auch in einem abgesteckten Bereich. Dass hat mit Routine nichts zu  
171 tun, da braucht es Prozesse aber auch klare Spielregeln. Losgelöste Freiräume, wo man auch spielen darf  
172 oder falsch abbiegen kann. Aber mit Maß und Ziel. Die Leute nützen das aus. Das ist eines der  
173 schwierigsten Dinge, mit Sicherheit.

174 **I: Welchen Beitrag, sollte Ihrer Meinung nach, die Unternehmensführung, in Bezug auf die**  
175 **Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, leisten? Welche Maßnahmen,**  
176 **könnte die Unternehmensführung konkret setzen?**

177 B6: Eines habe ich schon gesagt, Freiräume geben. Das Zweite ist Vorleben. Das heißt, auch einmal  
178 vielleicht lockerer sein. Die eigenen Regeln brechen. Nicht zu starr sein oder zu viele Formalismen  
179 einzuführen. Sehr viel Reden, sehr viel Information. Was gibt es für Möglichkeiten, wo wollen wir hin. Was  
180 machen eure Kollegen. Informationen auf allen Ebenen. Ausbrechen aus dem Alltag. Ortswechsel. Auch  
181 durchaus mit den Mitarbeitern. Die Amerikaner machen nur mehr Besprechungen beim Spazieren gehen.  
182 Bewegung ist auch gut für Kreativität. Man kann auch die Mitarbeit damit gut fordern. Man muss langsam  
183 damit anfangen. Aus einem Trott rausgehen. Ich glaube, es ist ein Lernprozess auch für die  
184 Unternehmensführung selbst. Nicht null auf hundert, das ist nicht glaubhaft.

185 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
186 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

187 B6: Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur kann sicher einer der Grundpfeiler für den  
188 Unternehmenserfolg sein. Ganz sicher. Innovation ist für alle wichtig, die Frage ist nur, in welcher Branche  
189 bin ich tätig. Ich glaube, für die IT-Branche ist es für wesentlich wichtiger als für Old Economy,  
190 Maschinenbau, Produktivität oder Anlagenverfügbarkeit oder dergleichen. Ich glaub es, ist aber in jedem  
191 Fall einer der Säulen.

192 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
193 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 7

Name: Experte 7

Beruf: Geschäftsführung - Beratung

Datum: 17.09.2018

Dauer: 33 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B7: Unternehmenskultur ist etwas, das man gleich spürt, wenn man ein Unternehmen betritt. Ein Beispiel,  
4 ich war in einem Unternehmen und dort trugen alle Mitarbeiter Hausschuhe, es waren alle miteinander per  
5 Du. Das sind Dinge, die man sofort wahrnimmt. Diese Dinge sind auch Teil der Unternehmenskultur. Das  
6 sind die sichtbaren Dinge und dann gibt es natürlich auch ganz viele unsichtbare Dinge, die eine  
7 Unternehmenskultur ausmachen. Die man dann vielleicht auch erst mit der Zeit spüren und erfahren muss.  
8 Also wie Hierarchien gelebt werden oder auch der Umgang untereinander im Unternehmen. Aber  
9 Unternehmenskultur ist schon etwas ganz Wesentliches. Ich glaube, auch für Mitarbeiter etwas ganz  
10 Entscheidendes. Ich glaube, dass sich Mitarbeiter auch ganz oft für oder gegen eine Kultur entscheiden.

11 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
12 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

13 B7: Nein, aber ich habe ein Bild und könnte es interpretieren. Also Innovationskultur ist, so denke ich mir,  
14 eine bestimmte Form der Unternehmenskultur. Eine die Innovation fördert und ganz stark darauf  
15 ausgerichtet ist. Das kann für mich zum Beispiel sein, dass Innovation auch bedeutet Mitarbeitern auch  
16 einen gewissen Freiraum gebe, damit diese sozusagen Innovationen entstehen lassen können. Damit  
17 Innovation entsteht braucht man, braucht jeder ein gewissen Umfeld damit Ideen entstehen können. Und  
18 diesen Rahmen muss man den Mitarbeitern einfach bieten. Und das ist für mich flexible Arbeitszeit, flexible  
19 Arbeitsplätze. Das alles fördert eine Innovationskultur.

20 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind**  
21 **Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern**  
22 **kann? Wenn ja/nein, warum?**

23 B7: Ja, das glaube ich nicht nur, das weiß ich auch. Davon bin ich überzeugt. Das sieht man im HR immer.  
24 Wenn man zum Beispiel in einem technischen Unternehmen arbeitet, die einfach eine akademische  
25 Ausbildung haben und technische Experten oder Spezialisten sind, dann sind das sehr oft Leute, die einen  
26 gewissen flexiblen Rahmen brauchen, um ihre Arbeit auch gut machen zu können. Ich glaub, dass das  
27 Bildungsniveau, das einfordert und das sind ja meistens die Akademiker. Weil die auch oftmals Aufgaben  
28 haben, die sie selbst beeinflussen oder selbst bestimmen. Oder selbst zeitlich festlegen können. Das  
29 bemerke ich schon auch bei Technikern verstärkt. Sie fordern flexible Arbeitszeiten ein. Sie wollen immer  
30 mehr Familie und Beruf miteinander vereinbaren. Es werden bewusst auch Auszeiten gewählt. Auch  
31 Weiterbildung ist ein wesentlicher Grund. Insofern glaube ich, dass Unternehmenskultur für Mitarbeiter  
32 ausschlaggebend ist, sogar mehr als Gehalt. Wenn es darum geht Mitarbeiter zu binden und letztendlich,  
33 ist Arbeit die wichtigste Ressource für Unternehmen, ist eine moderne oder innovative Unternehmenskultur  
34 für jedes Unternehmen zukunftsweisend.

35 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
36 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
37 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

38 B7: Es wurde schon eingangs die Mitarbeiterbefragung erwähnt. Es gibt einerseits die Unternehmenskultur,  
39 wie sie von der Geschäftsleitung definiert ist und wie sie vielleicht auch gewünscht wird. Und die Mitarbeiter  
40 sind dann diejenigen die diese Kultur leben oder vielleicht auch bewerten und die das auch aktiv spüren.  
41 Daher macht eine Mitarbeiterbefragung auch immer Sinn. Weil dann bekommt man Feedback von dort, wo  
42 die Kultur auch ankommt oder auch nicht ankommt. Mitarbeiterbefragungen sind da sicher eine der  
43 wesentlichsten Tools.

44 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
45 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

46 B7: Das würde ich mich nicht trauen zu sagen, denn ich erlebe eigentümergeführte Unternehmen immer  
47 mit einem sehr großen Potenzial, aber der Eigentümer schafft den Wandel nicht. Ein Eigentümer eines  
48 kleinen Unternehmens ist natürlich auch immer präsenter, aber solche Leute schaffen oft die kleinsten

49 Prozessänderungen nicht. Ganz zu schweigen von Kulturveränderungen. Ich traue mich, eher nicht zu  
50 behaupten, dass es in eigentümergeführten Unternehmen leichter ist. Denn mit dem Eigentümer steht und  
51 fällt oft das ganze Unternehmen. Das ist sicher eine enorme Herausforderung. Und bei großen  
52 Unternehmen hat man halt immer die Herausforderung, es zu schaffen, dass von ganz oben bis ganz unten  
53 Dinge durch zu bringen. Man hat ganz viele Ebenen, man hat viele Führungskräfte und wenn die nicht alle  
54 auf Linie sind, dann wird es nichts. Und alle auf Linie zu bringen, ist schwierig. Ein banales Beispiel,  
55 kooperativer Führungsstil, eine Entscheidung wäre zu treffen und von sechs Führungskräfte ist einer dabei  
56 der nicht kooperativ ist. Andererseits habe ich auch schon erlebt, dass sich eine Unternehmenskultur so  
57 verselbstständigt, dass sie in der Lage ist alle die da nicht mitziehen sich selbst eliminieren. Irgendwann  
58 erreicht eine Unternehmenskultur so eine starke Selbstständigkeit, dass wenn ich nicht in der Lage bin  
59 mich anzupassen, eliminiere ich mich selbst. Das heißt, dass sich nicht die Kultur anpasst, sondern, dass  
60 die Leute an die Kultur angepasst werden.

61 **I: Wir besprechen bereits einen wichtigen Punkt. Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von**  
62 **Unternehmenskultur erkennen, andererseits existieren auch negative Wirkungen einer**  
63 **Unternehmenskultur. Mit welchen negativen Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren**  
64 **Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn konfrontiert? Würden Sie den erwähnten Kannibalismus einer**  
65 **Unternehmenskultur als eine positive oder eine negative Kulturwirkung einschätzen?**

66 B7: Es kommt bestimmt immer darauf an, wer das bewertet (lacht). Wenn das zum Beispiel vom CEO  
67 bewertet wird und es geht um seine Linie und alle eliminieren sich, die nicht gewollt sind. Andererseits ist  
68 da aber auch immer ein Wandel schwierig. Aber ich glaube ein Wandel bottom-up, ich traue mich nicht  
69 sagen unmöglich aber mit Sicherheit ganz schwer. Und genauso, es gibt ja so Sprichwörter wie, der Fisch  
70 fängt immer vom Kopf her zu stinken an. Es gibt ja so Lippenbekenntnisse, jaja wir machen das und wir  
71 sind ja. Ich weiß nicht was alles. Sind ja nur Lippenbekenntnisse. Von außen objektiv betrachtet ist es  
72 natürlich sehr spannend, dass sich eine Kultur so ausprägen kann, dass eine Art Kannibalismus  
73 vorherrschen kann. Ich würde es generell als eher negative Wirkung einstufen, denn wenn eine Kultur so  
74 stark ist und ein einzelnes Mitglied keine Auswirkungen mehr erreichen kann, dann sehe ich es eher als  
75 kritisch an und würde es eher negativ einordnen.

76 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
77 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

78 B7: Ich glaub, es ist ein ganz ein aktiver Prozess. Es sind weniger die Maßnahmen, die man trifft, es sind  
79 eher die Bilder und die Sprache, die das vermitteln. Ich glaube, da ist so viel Unbewusstsein drinnen, in  
80 dem was man sagt oder in den Bildern, die man vermittelt, dass da auch die Fehlerquote drinnen steckt.  
81 Angenommen ich will Unternehmenskultur A und überlege mir nicht wie ich das transportiere in Bildern  
82 oder Sprache und mache das unbewusst. Dann wird das wieder zum Selbstläufer und im Endeffekt habe  
83 ich dann Unternehmenskultur B. Ich glaube, es muss ein ganz aktiver Prozess sein und man muss sich im  
84 Vorfeld Gedanken mache, was will ich und wie will ich es transportieren und das Ganze gut abwägen.

85 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen, zufriedener**  
86 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
87 **aufweisen?**

88 B7: Ich würde sagen ja, denn wenn ich das durchdenke, denn eine Innovationskultur braucht flexible  
89 Rahmenbedingungen und Mitarbeiter wissen das sehr wohl zu schätzen. Und fühlen sich dann auch sicher  
90 stärker mit dem Unternehmen verbunden. Nämlich als aktiver Mitgestalter des Unternehmens und auch  
91 der Unternehmensausrichtung und ich glaube, dass bindet Unternehmen stark. Das wird nicht auf allen  
92 Ebenen möglich sein, denn es wird auch operative Fachkräfte brauchen, die vielleicht weniger Wert auf  
93 diese Flexibilität legen. Ich glaube aber fest, dass dies zur Mitarbeiterbindung beitragen kann und hilft auch  
94 Fluktuation zu vermindern.

95 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
96 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
97 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
98 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
99 **aus welchem Grund?**

100 B7: Ich bin mir nicht sicher, ob das so ausschlaggebend ist, denn wer arbeitet an solchen  
101 Innovationsprojekten. Das sind Personen mit einer höheren Bildung. Das heißt, die arbeiten sowieso  
102 selbstständig, die können sich und ihre Leistung eh selbst gut einschätzen. Passieren Fehler in einem  
103 Unternehmen, kommt es sicher darauf an, welche Fehler passiert sind. Ich bin der Meinung, dass  
104 Mitarbeiter, die in dieser Liga sind nicht so enorm viel Wert auf diese Fehlerfrei Räume legen. Das Wort  
105 Fehlertoleranz klingt für mich sehr strikt. Ich würde vielleicht auch den Fakt der unter Umständen  
106 verschwendeten Arbeitszeit sehen, denn wenn Mitarbeiter an einem Projekt arbeiten, welches zum Schluss

107 doch nicht zum Erfolg führt, dann ist auch sowas zu tolerieren. Im Allgemeinen werden in Unternehmen,  
108 mit einer innovativen Unternehmenskultur, sicher viele Dinge ausprobiert, die vielleicht einfach nicht  
109 funktionieren. Wenn ich da an Start-Ups denke, die können anders vermutlich gar nicht bestehen. Das ist  
110 deren täglich Business.

111 **I: Welchen Beitrag, sollte Ihrer Meinung nach, die Unternehmensführung, in Bezug auf die**  
112 **Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, leisten? Welche Maßnahmen,**  
113 **könnte die Unternehmensführung konkret setzen?**

114 B7: Rahmenbedingungen schaffen. Das ist natürlich sehr oberflächlich und wir haben es jetzt eh ein  
115 paarmal besprochen. Und diese Rahmenbedingungen müssen einfach geschaffen wird. Und diese kann  
116 man auch vielleicht gemeinsam mit den Mitarbeitern schaffen. Oder man gibt einfach einmal keinen  
117 Rahmen vor und schaut, was dann kommt. Und dann ist es Fehler transparent machen. Nicht nur sagen,  
118 ja es gibt eine Fehlertoleranz. Aber wenn Fehler passieren, dass es eben auch diskutiert wird und nicht  
119 unter den Tisch gekehrt wird. Das hat sicher einen wesentlichen Einfluss. Dann müssen einfach wirklich  
120 alle an einem Strang ziehen, wenn man will, dass das von oben bis nach ganz unten durchgeht. Da müssen  
121 wirklich alle eine Sprache sprechen. Hier auch wieder der Hinweis auf Sprache und Bilder. Also das muss  
122 ein ganz ein bewusstes Führungsverhalten sein, dass auch immer wieder reflektiert wird. Ich glaube, da  
123 muss man sich als Unternehmen schon am Riemen reißen. Wirklich immer hinschauen, es neu bewerten.  
124 Das kostet auch sicher Geld, das kann sich sicher nicht jedes Unternehmen leisten.

125 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
126 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

127 B7: Ich glaube, es ist sehr wichtig. Ich habe gerade überlegt, ob es Bereich gibt, wo es nicht wichtig ist,  
128 aber es ist überall wichtig. In allen Bereichen. Es gibt sicher auch Bereiche, wie die IT, die sind einfach  
129 schnelllebig und die bestimmen unsere Gesellschaft mehr als andere Unternehmen. Weil überall dort wo  
130 Konkurrenz ist und man dabei sein will und es nicht verschlafen will, dann muss man an das Denken.  
131 Natürlich gibt es kleine Unternehmen, die mitschwimmen und die kopieren, da ist es nicht so notwendig.  
132 Die leben von ihren wiederkehrenden Kunden und regelmäßigen Aufträgen. Aber wenn man vorne dabei  
133 sein will oder gewisse Unternehmensziele hat, egal wie groß man ist, ist es sehr wichtig. Und das was jetzt  
134 passiert, ist ein Bewusstmachungsprozess, der da passiert. Das Thema Unternehmenskultur war schon  
135 immer ein großes Thema für Unternehmen, aber gerade das Thema Innovationskultur ist ein Zeichen der  
136 Zeit.

137 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
138 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 8

Name: Experte 8

Beruf: Gründer und Projektleitung

Datum: 19.09.2018

Dauer: 37 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B8: Unternehmenskultur, da ist dabei die Hierarchie. Ist man sehr flach aufgebaut, wie viele  
4 Hierarchiestufen habe ich. Wie viele junge Mitarbeiter habe ich, bin ich moderner unterwegs oder bin ich  
5 eher konservativ. Die Branche ist entscheidend, die Kunden sind entscheidend. In welcher Kundenbranche  
6 bewege ich mich auch. Innerhalb der IT ist es, glaube ich, auch einfacher moderner zu sein oder  
7 innovationsgetriebener zu sein. Ich glaube, da gehört genauso dazu, ob man untereinander Du sagt. Wie  
8 viele Freiheiten gibt man den Mitarbeitern, wie viel können sie mitreden, wie viel gibt man vor. Kultur ist  
9 auch, ob man anbietet, ob sie auch was privat machen können oder ist es nicht gewünscht. Wie ist es mit  
10 Familien. Da spielt viel mit rein. Ist man als Dienstgeber bemüht, dass die Mitarbeiter die Möglichkeiten  
11 haben ihr Leben in der Situation des Dienstverhältnisses abzubilden. Das ist zum Beispiel ein Thema,  
12 welches mir persönlich ganz wichtig. Wir haben bei dreißig Mitarbeitern zum Beispiel zwanzig verschiedene  
13 Dienstverhältnisse. Es ist genau diese Lebenssituation, die wichtig ist, sei es Betreuung von Eltern oder  
14 den Kindern oder sei es dem Hobby nachzukommen. Ob man vielleicht auch einen zweiten Job zulässt,  
15 der natürlich nicht als Konkurrenz angesehen werden darf. Das sind alles so Sachen, die natürlich in die  
16 Unternehmenskultur mit reinspielt. Und daraus aus den Freiheiten ergibt sich dann die Innovation, weil halt  
17 jeder etwas mitreden darf. Aber es ist so bei Unternehmenskultur, auch wie gehen die Leute arbeiten, was  
18 haben die an. Wenn ich immer durchgehend nur bei Banken bin und immer nur Anzug und Krawatte  
19 gewohnt bin, dann sitze ich sicher anders im Büro als wir. Ist man zusammen, kocht man zusammen. Da  
20 spielt schon viel rein. Wie ist man gewachsen. Wie groß ist das Unternehmen. Bin ich klein und kann noch  
21 viel kommunizieren oder ist man in seinem Wachstum echt schon weit und dann Prozess einführen muss,  
22 wie informell ist, wie viel starr ist. Wie groß sind die Altersunterschiede.

23 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
24 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

25 B8: Ja, den Begriff gibt es ja schon wirklich lange. Ich glaube, seit zehn Jahren gibt es schon  
26 Innovationsworkshops oder Trainer, die dich begleiten. Wenn nicht sogar seit fünfzehn Jahren. Weil es hat  
27 das schon immer gegeben. Aber es ist natürlich auch extrem wichtig, weil man ja immer neue Produkte  
28 braucht. Wir beispielsweise haben etwa vier Produkte aber wir hätten gerne schon Produkt fünf und sechs.  
29 Und genau dahin musst du mit Innovation arbeiten. Man bekommt vom Markt schon viel, aber von den  
30 Mitarbeitern geht natürlich auch etliches.

31 **I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, dass generelle Verständnis von**  
32 **Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

33 B8: Ich würde eher eine konservative Unternehmenskultur und eine Innovationskultur nennen. Aber viele  
34 Unternehmen kommen da gar nicht raus. Beispielsweise bei richtig großen Konzernen, wie viele  
35 Möglichkeiten gibt es da mitzugestalten. Wir hatten das als wir nur zwölf Leute waren, aber die Demokratie  
36 hört irgendwann auf. Wenn man da Vorgaben macht, es ist immer jemand nicht zu frieden. Einer spinnt  
37 immer. Je nach Vorgabe du es halt machst, wird es intensiver. Je mehr Prozesse du hast, desto mehr  
38 schränkt es die Leute halt auch ein. Und die Leute hören auf sich einzubringen. Und je mehr man da  
39 offenlässt, desto mehr wird wieder eingebracht. Dann kommen wieder Ideen vom Entwickler zum  
40 Produktmanager, der wiederum versucht diese aufzugreifen. Wir beispielsweise haben Innovation Boards,  
41 wo einmal im Quartal jeder Entwickler einmal im dort sitzt, egal wer. Es kommt jeder einmal dran. Einer  
42 aus dem Customer Operation Team oder der Projektleiter, die sitzen dann zusammen und diskutieren  
43 Ideen, die der der da kommt von seinem Team abgesammelt hat. Und dann kommen da, haben wir dann  
44 manchmal geniale Ideen. Unsere Entwickler sind IT-Spezialisten, die wirklich tief in der Materie drinnen  
45 sind. Und dort kommen manchmal wirklich tolle Ideen heraus. Wo ich mir denke, dass gibt es nicht. Der ist  
46 zwanzig Jahre weit voraus. Wir machen sowas. Wir machen aber einmal im Jahr ein zweitägiges  
47 Teammeeting, da ist immer ein Innovationsteil dabei. Und dann haben wir noch strukturiert aus dem  
48 Marketing und dem Pre-Sales Team, die machen Mitbewerberanalysen oder Analysen an  
49 Innovationsfeatures. Die machen immer die Aufbereitung für Kunden, über Features und der Kunde kippt  
50 auch immer wieder ein. So basteln sich bei uns die Innovationen zusammen und die neuen Features für

51 die neuen Produkte generell. Es ist bis zu einem gewissen Grad gut strukturiert und mit Prozessen  
52 hinterlegt. Ansonsten bin ich da eher der Freund von dem Ansatz, dass man nicht für alles einen Prozess  
53 braucht. Denn da werden wir langsam. Wir wollen ja schnell sein und vorne dabei und wenn ich alles mit  
54 einem Prozess hinterlege, dann passiert, dass was ich vorher erlebt habe. Bei uns im Unternehmen gibt  
55 es aber vier Leute, die mit dem Thema schon befasst sind. Obwohl es natürlich auch für alles gilt.

56 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
57 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
58 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

59 B8: Kulturerfassen. Also ich sehe es bei uns so, also wir haben bei uns Verantwortliche für Mitarbeiter. Also  
60 ich bin verantwortlich für fünf Projektleiter und fünf Customer Operation Leuten. Mein Partner hat zehn oder  
61 zwölf Entwickler und dann haben wir noch Leute, die für irgendwelche Mitarbeiter verantwortlich sind. Die  
62 meisten sind bei meinem Partner und mir. Wir haben eher so das Credo, dass wir schauen, dass die  
63 Mitarbeiter zufrieden sind. Das allerdings nur zu achtzig Prozent, denn zwanzig Prozent Mist muss jeder  
64 machen. Und da gibt es halt bei uns, laufend zu den Mitarbeitergesprächen, Gespräche, wo man irgendwie  
65 schaut, dass die Leute zufrieden sind. Es ist dann oft recht lustig. Bei uns ist es so, dass die meisten Leute  
66 schon sehr unterschiedliche Dinge machen. Also ich zum Beispiel mache auch viel Support, ich mache  
67 Recht, ich habe Personal und mach auch noch ein paar Projektleitungen und Key Account Management.  
68 Und damit mache ich alleine schon ganz viele unterschiedliche Themen. Und so geht es vielen hier bei  
69 uns. Dann habe ich die Projektleiter, die zum einen Teil Produktmanager sind, dann machen sie F&E und  
70 dann sind sie auch noch Key Accounter und dann machen sie auch noch Projektleitung für unterschiedliche  
71 Kundenprojekte. Jetzt haben die vier verschiedenen Themen. Vorher macht man sich irgendwie aus, ok  
72 was interessiert dich, wie viel Prozent von was möchtest du gerne machen. Wir werten mit einer Software  
73 tatsächlich jeden Stundenaufwand ab und können bei jedem Mitarbeiter sehen, wer was in welchem  
74 Ausmaß macht. Dann im Gespräch, wird besprochen, ok du möchtest mehr von dem machen und dafür  
75 weniger von dem. Von welcher prozentuellen Verschiebung sprechen wir da eigentlich? Weil gefühlt ist es  
76 so mühsam und ich denke ich verbringe den Großteil meiner Zeit mit Dingen, die ich nicht mag. Daher  
77 machen wir diese Auswertung und die meisten sehen dann, dass sie nur etwa fünf Prozent mit Dingen  
78 beschäftigt sind, die sie nicht mögen. Aber über fünf Prozent sollte man sich nicht aufregen. Aber wenn  
79 man schaut, dass echt achtzig Prozent für den Mitarbeiter wirklich gut sind, dann wird er auch zufrieden  
80 sein und gut sein. Ich glaube, dass ist es etwas wo man sagen kann, ok wie viel meiner Arbeit in Prozent,  
81 nachgewiesener Weise, verbringe ich mit Dingen, die mir taugen. Ich denke, mit solchen oder ähnlichen  
82 Ansätzen der Arbeitsauswertung kann ich für Kleinunternehmen und mittleren Unternehmen schon gute  
83 Sachen für meine Mitarbeiter tun und sie zufriedenstellen. Auf diese Weise würde ich versuchen eine  
84 gewisse Messbarkeit zu vollziehen.

85 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
86 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

87 B8: Ja, ganz sicher. Denn man hat de facto ja gar keine Wege. Wir hier haben zum Beispiel zwei  
88 Stockwerke. Bei dreißig Leuten würde man sich eine Kultur unter Anführungszeichen mit zwei oder drei  
89 Leuten ausmachen, dann müssen alle an einem Strang ziehen und dann führt man Dinge ein. Ich denke  
90 schon, dass das super einfach ist und stellen wir uns das bei großen Unternehmen vor. Da rennt man erst  
91 einmal zwei Jahre gegen Windmühlen an und dann musst man solche Steine überspringen, dass man eh  
92 schon gut sein muss. Bevor man es nach fünf Jahren überhaupt erst eingeführt hat.

93 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
94 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
95 **Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
96 **konfrontiert?**

97 B8: Ich denke, solche Wirkungen hängen schon immer von der Unternehmensleitung ab. Was ich bis jetzt  
98 beobachtet habe war, wenn die Leitung echt zäh ist und cholerisch und schwierig und arg. Dann verbünden  
99 sich die Mitarbeiter ganz massiv gegen die. Und die sind dann meistens ein gutes Team, das echt gut  
100 arbeiten kann und es passiert aber schon eine Abschottung gegenüber der obersten Ebene. Und als  
101 Resultat wird nicht das für das Unternehmen getan, was möglich wäre. Von der Leistung her schon, aber  
102 aus der intrinsischen Motivation heraus Innovation zu betreiben, das geht dann nicht. Das habe ich schon  
103 beobachtet. Was sicher auch frustrierend ist für Mitarbeiter, wenn Ideen überhaupt nie aufgehen. Das ist  
104 sicher zäh und ich glaube schon, dass im Zuge des Wachstums schon Schwierigkeiten auftreten können.  
105 Mit dem Wachstum tun sich auch bei uns Schwierigkeiten auf. Auf einmal hat man Abteilungen oder auch  
106 Abteilungsleiter. Auch wenn es nur zwei Ebenen gibt, hat man trotzdem auf einmal eine Abteilung  
107 gegenüber einer Abteilung. Daraus resultiert dann auch ein gewisses Maß an Abteilungsdenken und sie  
108 schauen, dass es ihnen gut geht und sehen nicht, dass sie ohne die Anderen halt gar nichts wären. Ähnlich  
109 wie eine Fußballmannschaft. Das gibt es immer und es ist total schwer, das zu vermeiden oder zu

110 beseitigen. Und man bekommt Konflikte auch gar nicht mehr so mit, sie sagen dir ja nicht alles und dann  
111 kommt es erst sehr spät zu dir. Es kommt dir dann aber komisch vor, warum sie dir das nicht sagen. Aber  
112 du bist dann aber trotzdem der Vorgesetzte und es wird dir nicht mehr alles gesagt. Wenn bei diesen  
113 Dingen nicht aufgepasst wird, dann kann sowas wie Silodenken und so entstehen eingefahrene Strukturen  
114 oder auch Unzufriedenheit.

115 **I: Denken Sie, dass Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als sehr innovativ wahrnehmen zufriedener**  
116 **mit ihrer Arbeit sind und höhere Commitment-Werte, wie Engagement und Unternehmergeist**  
117 **aufweisen?**

118 B8: Jaja, glaub ich schon. Ich sehe es bei uns da, ich mache eigentlich jedes Vorstellungsgespräch egal in  
119 welche Abteilung der Kandidat kommt. Das ist den Mitarbeitern, die anfangen, sehr wichtig, dass es ein  
120 innovatives Unternehmen ist. Ich höre auch immer wieder, dass ihnen das Produkt so wichtig ist. Das höre  
121 ich laufend. Ich denke auch, dass viele Leute auch weggehen, wenn sie das nicht mehr haben der  
122 erkennen. Beispielsweise Entwickler, die haben quasi Angst, dass das Produkt fertig ist und sie dann nicht  
123 mehr gebraucht werden. Dabei gibt es noch tausend Features, die noch zu tun sind. In Wahrheit müsste  
124 man permanent kommunizieren und nicht mehr arbeiten. Aber das Problem, bei uns und vermutlich auch  
125 in vielen KMU ist, dass alle noch operativ arbeiten müssen. Sonst geht es sich einfach nicht aus. Aber  
126 eigentlich müsste man nur mehr die ganze Zeit kommunizieren und jeden immer die Ängste nehmen und  
127 eigentlich immer erklären, was da so passiert. Vision und Strategie. Du müsstest eigentlich die ganze Zeit  
128 nur mehr kommunizieren. Aber das geht einfach nicht. Aber es ist Schader. Die Innovation ist den Leuten  
129 jedenfalls sehr wichtig. Grade in IT-Unternehmen, wenn da die ganze Zeit immer alles gleichbleibt, die  
130 Mitarbeiter gehen dann.

131 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
132 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
133 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
134 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
135 **aus welchem Grund?**

136 B8: Also klar, für Nicht-Techniker ist die IT-Welt eine recht frustrierende, weil dauernd was nicht geht. Und  
137 ich weiß auch nicht, warum es mich in die IT verschlagen hat und es ist ja in der IT echt schwierig. Man  
138 lernt halt auch immer, dass es immer irgendwo einen Bug gibt und immer bei einem Unternehmen etwas  
139 nicht funktioniert. Also bei Kunden auch, wenn man das immer bereinigt haben will. Also auf eine saubere  
140 Liste blicken möchte, aber das geht einfach so nicht. Fehler passieren jeden Tag eine so immense Anzahl  
141 an Fehlern, dass wenn man über alle aufregen würde, dann ginge das gar nicht. Was aber zu beachten gilt  
142 ist, dass keine Inkonsequenzen oder auch Vergessen oder nicht Service orientiert denken, dass halte ich  
143 gar nicht aus. Bei uns würde aber nie jemand der Kopf abgerissen werden. Es muss manchmal schon  
144 gesagt werden, dass etwas so nicht geht. Angst sollte keine herrschen. Wir tun schon alles im Unternehmen  
145 um ein angenehmes Klima zu schaffen.

146 **I: Welchen Beitrag, sollte Ihrer Meinung nach, die Unternehmensführung, in Bezug auf die**  
147 **Etablierung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, leisten? Welche Maßnahmen,**  
148 **könnte die Unternehmensführung konkret setzen?**

149 B8: Meine Richtung ginge dahin, dass die Mitarbeiter noch mehr miteinbezogen werden sollten. Ich glaube,  
150 dass auch die Produktmanager drei unterschiedliche Aufgaben haben und die dann zu dritt für den Kunden  
151 da sein können. Drei Leute hören immer besser und mehr als einer, der unter Dauerlast ist. Das wäre eine  
152 Idee. Auch die im Innovation Board gesammelten Ideen, welche Ideen dann wirklich mit der Roadmap auch  
153 mit welcher Priorität diese umsetzbar wären. Da bräuchte es mehr Zeitinvestition um das immer gut am  
154 Laufenden zu haben. Vieles im Alltagsgeschäft kommt natürlich vom Kunden, das hat aber meist nicht viel  
155 mit dem zu tun, was man sich vorgenommen hat. Das nimmt dir dann Ressourcen und Zeit weg. Man  
156 braucht natürlich dann auch wieder mehr Entwickler. Und wo kommen diese her, da sind wir dann wieder  
157 bei dem Thema, dass es einen Mangel gibt. Aber da geht natürlich mehr, da brauchen wir nicht reden.  
158 Innovation Board sauberer führen und mehr planen, auch Feedback an die Mitarbeiter noch mehr machen.  
159 Die noch mehr einbinden. Geht sicher vielmehr. Das wäre auch ein Ausblick, da würde ich gern hin.

160 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
161 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

162 B8: Das ist ja das was ich vorhergesagt habe. Wir brauchen schon heute das Produkt für Morgen. Es gibt  
163 einige Marktbegleiter schon, da braucht man immer den Schritt vorne weg. Und genau solche Themen  
164 wären gut, dass man laufend immer solche neuen Produkte macht. Nicht nur Produktverbesserungen,  
165 sondern vielleicht noch was Großes dazu. Eigenständige Produkte. Laufend immer neue Sachen machen.  
166 Wenn man so weitertut, dann hat man immer Erfolg. Das wäre der Wunsch, den ich hätte. Ohne einem  
167 strukturierten Sammeln und der Umsetzung danach geht es nicht in der IT.

168 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
169 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 9

Name: Experte 9

Beruf: Klinische- und Gesundheitspsychologin, Arbeitspsychologin, Coach

Datum: 23.09.2018

Dauer: 25 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B9: Unternehmenskultur ist für mich ein Konstrukt, was man sehr schwer messen kannst. Das hast du  
4 sicherlich auch schon festgestellt. Schwer, weil es schwer ist Unternehmenskultur überhaupt mal  
5 festzumachen. Oder zu sagen, was ist überhaupt Unternehmenskultur selber. Das heißt, wenn ich in ein  
6 Unternehmen gehen würde, wäre es für mich wichtig zu verstehen, was überhaupt die Geschäftsführung  
7 von einer Unternehmenskultur versteht. Und warum ist die Unternehmenskultur überhaupt wichtig.  
8 Unternehmenskultur für mich, sind immer die impliziten Werte. Ich kann die Temperatur messen, ich kann  
9 aber mittlerweile auch schon die Arbeitszufriedenheit messen. Unternehmenskultur für mich schwerer  
10 messbar, weil Unternehmenskultur, vieles ist was an Werten gelebt wird. Und das heißt, wenn ich in ein  
11 Unternehmen reingehe, ist es wichtig zu verstehen, gibt es überhaupt ein Leitbild in dieser Firma. Gibt es  
12 eine Vorstellung darüber, was will ich erreichen. Was will ich als Kultur leben. Ist es mir als  
13 Geschäftsführung wichtig, ein unterstützendes Miteinander, ein innovatives Miteinander zu haben. Oder ist  
14 es eine hierarchische Kultur, die da gelebt wird. Und das Zweite, was mir sehr wichtig ist, ist die Frage,  
15 welche Kultur herrscht vor. Was ich immer vorschlagen würde ist, wenn man von einer Unternehmenskultur  
16 spricht, dass man einmal die Geschäftsführung fragt, welche Kultur sie erleben und dass man die  
17 Mitarbeiter fragt, welche Kultur die erleben. Weil es einfach in der Literatur immer wieder Hinweise oder  
18 Belege darauf gibt, dass je ähnlicher, die eigene Wertevorstellung mit den erlebten Werten in einem  
19 Unternehmen sind. Je enger sich diese beiden Parts sind, desto zufriedener sind die Mitarbeiter. Das  
20 heißt, wenn ich als Mitarbeiter zum Beispiel sehr viel Wert darauflege, dass ich innovativ tätig sein darf,  
21 dass ich handeln darf. Dass ich Ideen einbringen darf. Und diese Werte werden auch in meinem  
22 Unternehmen gelebt, dann bin ich auch einfach zufriedener. Wenn ich ein Mitarbeiter bin, dem es wichtig  
23 ist, klare Regeln und Begrifflichkeiten vorfinde innerhalb derer ich mich bewegen darf, dann ist es wichtig,  
24 dass ich auch in so eine Kultur komme. Auf das sollte man hinweisen. Und dann sollte man schauen,  
25 inwieweit die gelebte Unternehmenskultur von der Geschäftsführung und von den Mitarbeitern gelebt wird.  
26 Auch die Unterschiedlichkeit zwischen Abteilungen ist ganz wichtig. Vielleicht gibt es im Sales Bereich auch  
27 eine ganz andere Kultur als in einer anderen Abteilung. In KMU ist, dass sicher verschwommener als in  
28 Großbetrieben. Da sollte man auch achtgeben, wie einheitlich das ist.

29 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
30 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

31 B9: Mein Verständnis davon ist grundsätzlich, dass man neue Ideen einbringen darf. Dass die Mitarbeiter  
32 mit Weitblick im Unternehmen arbeiten. Dass man schaut, was herrscht am Markt vor. Welche innovativen,  
33 welche neuen Entwicklungen gibt es. Auch welche Trends sind relevant. Und, dass man dann diese Trends  
34 auch im Unternehmen aufnimmt und diese versucht im Unternehmen zu berücksichtigen. Das wäre für  
35 mich so klassisch Innovation. Ich bin damit bereits oft in Berührung gekommen. Im Rahmen meiner  
36 Diplomarbeit ist als Ergebnis herausgekommen, dass je eher ein Unternehmen als innovativ  
37 wahrgenommen wird, desto zufriedener waren die Mitarbeiter. Das hat mich sehr interessiert. Auch in  
38 Unternehmen, in denen ich bisher gearbeitet habe, haben wir immer darauf geschaut. Bei Magna gibt es  
39 zum Beispiel ein betriebliches Vorschlagswesen. Das heißt, Mitarbeiter bekommen, wenn sie eine  
40 innovative Idee oder eine verbessernde Maßnahme fürs Unternehmen einbringen, dann bekommen sie  
41 einen Bonus.

42 **I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von**  
43 **Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

44 B9: Üblicherweise erlebe ich Unternehmen mit flachen Hierarchien innovativer. Weil ich in Unternehmen  
45 mit flachen Hierarchien leichter die Möglichkeiten habe, einfach die Tür aufzuschlagen und zu sagen: „Da  
46 bin ich und das ist meine Idee.“. Außerdem glaube ich, dass es sehr wichtig ist, dass kein angstgeladenes  
47 Klima vorherrscht. Wenn ich als Mitarbeiter laufend Angst habe. Also was ist die Fehlerkultur in einem  
48 Unternehmen, das ist enorm wichtig. Ist die Fehlerkultur so, dass ich mich etwas trauen darf. Und Fehler  
49 werden eigentlich genutzt um Vorschläge oder weitere Diskussionen zu machen, dann kann ich auch  
50 innovativ sein. Wenn ich als Mitarbeiter immer Angst davon haben muss, dass ein Fehltritt eine Verwarnung

51 oder eine Kündigung ins Haus bekomme, dann werde ich mich als Mitarbeiter nicht mehr so innovativ  
52 verhalten. Ich glaube, flache Hierarchien unterstützen das Miteinander. Eine ordentliche und konstruktive  
53 Unternehmenskultur trägt ganz entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen innovativ ist.

54 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind  
55 Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens steigern  
56 kann? Wenn ja/nein, warum?**

57 B9: Ja, das denke ich eigentlich schon. Vor allem wenn ich Innovation, also wenn ich schlaue kreative  
58 Köpfe in meinem Unternehmen habe, die vielleicht auch noch den Weitblick auf Markttrends haben. Ich  
59 würde es schon immer damit verknüpfen. Ich glaube, grade in der jetzigen schnelllebigen Zeit sehr wichtig  
60 ist, dass ich Ideen umsetze und mich stetig weiterentwickle.

61 **I: Welche Maßnahmen oder Schritte sollten Ihrer Meinung nach gesetzt werden um eine  
62 Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. in Richtung Innovation auszurichten?**

63 B9: Ich glaube, es ist eine Summe der Dinge, die wir jetzt schon besprochen haben. Ich glaube, ich kann  
64 sehr viel machen. Es geht sicher viel um die Haltung der Geschäftsführung den Mitarbeitern gegenüber.  
65 Und um diese Unternehmenskultur, die gelebt wird. Ich glaube, da muss man genau hinschauen. Vor allem  
66 wenn man sich auf ein Unternehmen konzentriert. So wie die Firma TimeTac beschrieben wurde, scheint  
67 es ein Unternehmen zu sein, welches in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Grade Unternehmen, die  
68 so schnell wachsen müssen auf die wirtschaftlichen Ziele schauen, dass die einfach erreicht werden. Das,  
69 dass Produkt stimmt. Die schauen sehr viel auf Hard Facts. Die Unternehmenskultur ist dabei etwas, die  
70 grade in schnelllebigen Branchen allgemein, aber auch in schnell wachsenden Unternehmen sich  
71 entwickelt aber über die einfach zu wenig nachgedacht wird. Weil gerade in KMU, die erst ein paar Jahre  
72 existieren, da habe ich keine standardisierten Prozesse für Personalentwicklung. Da habe ich meistens  
73 nicht einmal das Bewusstsein, welche Kultur wird bei uns überhaupt gelebt. Vielleicht mache ich mir  
74 Gedanken über ein Performance Management, oder wie die Ziele der Mitarbeiter erreicht werden können.  
75 Wenn ich schon ganz fortschrittlich bin, dann denke ich nach, welche Kompetenzen ein Mitarbeiter auf  
76 einer speziellen Position haben muss. Nur selten wir aber darüber gesprochen, oder die Geschäftsführung  
77 setzt sich zusammen und spricht darüber, was ist die Kultur, die wir leben wollen. Ich glaube, als erste  
78 Maßnahmen, wenn ich in ein Unternehmen gehe und an einer innovativen Kultur arbeiten möchte, dann  
79 glaube ich, ist es das Wichtigste, dass man ein ausgeprägtes Gespräch mit der Geschäftsführung hat. Vor  
80 allem, dann wenn die Geschäftsführung aus mehreren Partnern besteht. Um zu sehen, ob die an einem  
81 Strang ziehen. Vielleicht ganz kritisch in einen Workshop gehen und bespricht, was sind die Werte, die  
82 euch wichtig sind. Da kann es schon auch ganz brenzlich werde, wenn drei oder vier Geschäftspartner  
83 miteinander diskutieren, welche Werte sie leben wollen. Oft kommt man da schon dahinter, dass recht  
84 unterschiedliche Wertvorstellungen vorliegen. Ich glaube, wenn die sich dazu entscheiden hinzuschauen.  
85 Vielleicht sogar ein Leitbild entwickeln. Wenn die darüber nachdenken, das sind die Werte, die wir leben  
86 wollen. Und wenn da gezielt weitergegangen wird und diese Werte auch an die Mitarbeiter kommuniziert  
87 werden. Da gibt es viele Arten, dies zu tun. Kick-Off Meetings, eine Ist-Messung usw. Aber wichtig ist, dass  
88 wenn man in Richtung Innovation arbeitet, dass man misst, was will die Geschäftsführung, was ist jetzt  
89 Status Quo und dann Maßnahmen umsetzt und nach einem gewissen Zeitraum auch noch einmal schaut,  
90 was es gebracht hat.

91 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren  
92 Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

93 B9: Ich glaube, dass nicht zwingend. Denn in einem großen Unternehmen, ich spreche jetzt über das  
94 Unternehmen Magna, weil ich da schon viele Jahre tätig bin. Dort gibt es eine sogenannte Magna Charta.  
95 Die geht noch auf den Gründer zurück. Dort steht ganz genau drinnen, welche Kultur gelebt werden soll.  
96 Natürlich gibt es dann Unterschiede in Abteilungen zum Beispiel, wie es umgesetzt wird. Aber gerade bei  
97 kleinen Unternehmen, es kann oft sehr ähnlich wie eine Familienkultur sein. Es ist sehr schwer oft zu  
98 ändern. In Großunternehmen, vor allem, wenn sie amerikanisch sind, dann ist Kultur immer etwas, dass  
99 schon sehr gut ausdefiniert ist. Die Werte sind klar, wie treten wir nach Außen auf. Bei Kleinunternehmen  
100 oder mittleren Unternehmen ist es etwas, worüber man sich weniger Gedanken macht. Es kommt eher  
101 schleichend. Aber es ist schwierig etwas zu verändern. Weil es braucht in erster Linie die Bereitschaft der  
102 Geschäftsführung und den Willen etwas zu tun. Wenn ich an ein Unternehmen denke, dann will ich, dass  
103 es wirtschaftlich gut läuft und so lange es das tut ist es super. Aber langfristig gesehen, hat man das Gefühl  
104 man sollte etwas an der Unternehmenskultur tun, damit es auch noch in zehn Jahren noch gut läuft.

105 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits  
106 existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen  
107 Folgeerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn  
108 konfrontiert?**

109 B9: Ja, war ich schon. Ich war schon in einem Unternehmen tätig, wo ich glaubte, dass die  
110 Unternehmenskultur eher, wie soll man sagen, wo die Fehlerkultur nicht optimal war. Es war ein  
111 Unternehmen mit sehr hoher Fluktuation. Es war ein Unternehmen, wo Mitarbeiter, bei Fehlritten mit einer  
112 relativ baldigen Kündigung rechnen mussten. Ein Fehler wurde nicht so gesehen, dass man sich  
113 zusammensetzt und schaut, was passiert ist. Warum ist der Fehler passiert und was können wir daran  
114 ändern. Es war eher eine destruktive Fehlerkultur. Und man weiß ja auch aus der Literatur, je innovativer  
115 und je unterstützender mit den Mitarbeitern umgegangen wird, desto höher ist auch die  
116 Mitarbeiterzufriedenheit und auch das Commitment. Das Commitment, natürlich, wenn ich weiß, dass  
117 Unternehmen ist mir gegenüber auch nicht so, wenn ich einen Fehler machen, dann ist man es selbst auch  
118 nicht so.

119 **I: Ist der Kulturwandel für Sie ein aktiver Prozess der Unternehmenskulturgestaltung in einem**  
120 **Unternehmen oder ein stets unbewusster Prozess, welcher nicht beeinflusst werden kann?**

121 B9: Ich glaube, wenn ich die Unternehmenskultur ändern will, dann brauche dazu immer einen aktiven Part.  
122 Dann muss ich auch einmal sagen, das sind die Themen, das sind die Soft Skills. Da möchte ich etwas im  
123 Unternehmen ändern. Oder zumindest, ich will es definieren, dass halte ich einfach für sehr wichtig. Egal  
124 ob ich es ändern will, oder zu verstehen, warum fühlt es sich bei uns gut an. Ein Leitbild, wie ich als  
125 Unternehmen wahrgenommen werden möchte, auch von meinen Mitarbeitern, welche Werte möchte ich  
126 vorleben. Es ist wichtig, dass frühgenug aus zu definieren und zu beschreiben.

127 **B9: I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
128 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen?**

129 B9: Von der wirtschaftlichen Seite her, gibt es bestimmt bessere Experten als mich, die das besser  
130 beschreiben können. Aber von der Personalentwicklungsseite her, glaube ich, dass man sehr viel Erfolg  
131 haben kann mit einer innovativen Kultur. Weil, ich glaube, dass speziell Mitarbeiter angelockt werden, die  
132 kreativ und innovativ sein wollen. Die den Markt im Blick haben wollen. Die, die gern wo arbeiten möchten,  
133 wo man Ideen einbringen kann. Selbst wenn eine Idee, nicht angenommen wird, man dennoch akzeptiert  
134 wird. Ich glaube, man kann dadurch eine ganz tolle Mitarbeiterschaft erreichen. Es bedarf eines gewissen  
135 Maßes an Offenheit und Fortschrittlichkeit von der Geschäftsführung eine innovative Unternehmenskultur  
136 ins Leben zu rufen und zu leben. Langfristig sind es die Unternehmen, die den Mitarbeitern Spaß machen,  
137 wo man gerne hingehet. Die Zufriedenheit, die Commitment hervorrufen können. Im Endeffekt, glaube ich,  
138 dass man mit einem Unternehmen immer erfolgreicher ist, motivierten und langlebigen Mitarbeiterschaft,  
139 als vielleicht mit kurzfristig motivierten Mitarbeitern und einer hohen Fluktuation. Dementsprechend glaube  
140 ich, es wäre für viele Unternehmen gut an der Fehlerkultur und der Innovativität zu arbeiten. Und dort  
141 einfach genauer hinzuschauen und diese zu fördern.

142 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
143 **Zeit und das tolle Gespräch!**

## Interview 10

Name: Experte 10

Beruf: Organisationsentwickler - Personal

Datum: 01.10.2018

Dauer: 28 min

1 **I: Welches ist das erste Wort/der erste Gedanke oder der erste Begriff, der Ihnen zum Thema**  
2 **Unternehmenskultur in den Sinn kommt?**

3 B10: Über Unternehmenskultur kann man ewig und drei Tage reden, es ist in jedem Unternehmen Thema.  
4 Mein erster Gedanke wäre aber tatsächlich, dass es ein sehr breites aber auch sehr schwieriges Thema  
5 ist. Schwer fassbar, unglaublich volatil ein Stück weit und auch schwer ins Leben zu bringen oder auch am  
6 Leben zu halten.

7 **I: Haben Sie den Begriff Innovationskultur oder innovationsorientierte Unternehmenskultur schon**  
8 **einmal gehört? Wenn ja, was ist Ihr Verständnis davon?**

9 B10: Ja, diesen Begriff habe ich natürlich schon gehört. Grundsätzlich gibt es ganz ganz viele  
10 kulturprägende Elemente in einem Unternehmen. Was ganz sicher dazu zählt ist, wie die Mitarbeiter  
11 miteinander umgehen. Welche Begrüßungskultur gibt es. Bei uns sagt man klassischer Weise schon in der  
12 Früh Mahlzeit. Wir sind ein Produktionsbetrieb, da wird früh angefangen zu arbeiten. Da ist das normal,  
13 obwohl es auch für Außenstehende sonderbar erscheinen mag. Hat man eher eine Du- oder eine Sie-  
14 Kultur. Welche Lösungskultur hat man, welche Besprechungskultur hat man. Kommt man pünktlich zu  
15 Besprechungen oder ist es nicht so tragisch, wenn man ein bisschen später kommt. Werden viele Leute  
16 eingeladen oder werden nur die notwendigsten Mitarbeiter eingeladen und nimmt man keine Rücksicht  
17 drauf, wer gerne noch dabei gewesen wäre. Wie schnell kommt man in einer Besprechung auf den Punkt.  
18 Also in unserer Kultur, da startet die Besprechung sofort mit dem Thema. Da wird nicht Smalltalk geführt  
19 oder gefragt wie das Wochenende war. Das gibt es nicht. Das ist Arbeitszeit, da wird sofort gestartet. Es  
20 ist auch, in Bezug auf Innovation, wie werden Mitarbeiter angehalten Ideen einzubringen. Und wir wird dann  
21 auch mit den Ideen umgegangen. Gibt es zum Beispiel Prozesse oder System, wo man Ideen einbringen  
22 kann. Über Internet-Plattformen oder stattfindenden Ideen-Generatoren oder in KVP-Prozess oder was  
23 auch immer. Das ist sicher Teil einer Innovationskultur. Wie werden Mitarbeiter eingebunden und wie sehr  
24 werden sie dabei auch ernst genommen. Grundsätzlich Kulturthema ist auch rund um das Thema Essen  
25 oder Kantine. Wie wird gegessen, wie werden Pausen gestaltet. Wie werden Konflikte gelöst, wie wird in  
26 unterschiedlichen Abteilungen zusammengearbeitet. Wie werden Feste gefeiert, im Großen im Kleinen.  
27 Also da gibt es wirklich viele kulturprägende Elemente.

28 **I: Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach, das generelle Verständnis von**  
29 **Unternehmenskultur im Vergleich zu einer Innovationskultur?**

30 B10: Wenn ich eine Unternehmenskultur habe, die eher wenig Innovation hat, weil es vielleicht noch nie  
31 Thema war, dann muss es sicherlich eine Art Installation geben. Das kann ein Mitarbeiter sein, oder eine  
32 Abteilung. Jedenfalls muss es eine Installation geben, die für das Thema auch eine Verantwortung trägt.  
33 Weil, ich glaub bis zu einem gewissen Grad, aus dem Nichts heraus, kann einmal was entstehen aber das  
34 ist dann eher ein Lucky Strike und es wird nichts Nachhaltiges sein. Aber es wird sowas wie einen Modus  
35 Vivendi geben müssen, wo sich jeder dafür verantwortlich fühlt in irgendeiner Form Innovationsarbeiten  
36 oder Denken, Kreativität voranzutreiben. Das kann eine Plattform sein, dass kann eine ganze Abteilung  
37 sein oder nur eine Persönlichkeit, die Kraft ihrer Persönlichkeit das alles schafft. Wie gesagt, es braucht  
38 eine Verankerung im Unternehmen, vor allem, wenn es nachhaltig sein soll. Da herum, kann es ganz viele  
39 Nuggets geben. Die Frage, die man sich stellen muss, wo und aus welchen Quellen heraus, möchte ich  
40 innovative Ideen bekommen. Eine Quelle können die Mitarbeiter per se sein. Und dann muss ich überlegen,  
41 wie kann ich diese Quelle anzapfen. In dem ich vielleicht Creative Days mache oder die Leute zu  
42 Ideenwettbewerben einlade. Kreative Räume schaffe, wo die Leute hingehen können und arbeiten können  
43 oder sich mit irgendwelchen anderen Leuten unterhalten oder spinnen können. Oder es gibt Aufgaben, für  
44 die ich Arbeitszeit zur Verfügung stelle und die ich auch vielleicht belohne. Also das ist auch ein  
45 Kulturthema. Ist mir Arbeitszeit es wert, dass Innovation entstehen darf. Weil eine gute Idee hat man  
46 vielleicht mal schnell und in die muss auch irgendwo landen dürfen. Aber wenn ich sage, es soll wirklich  
47 was entstehen, braucht es Zeit und Energie vom Mitarbeiter, wenn ich meine Quelle nutzen möchte. Und  
48 daher glaube ich, es braucht irgendwo eine Stelle, die sich dafür verantwortlich fühlt. Weil es gehört was  
49 dafür gemacht. Wenn ich sage, die Quelle liegt auf mir und meinen Führungskräften, dann kann ich  
50 überlegen, was mache ich mit den Führungskräften, dass sie eine Führungskultur wiederum entwickeln die

51 Innovation fördert. Sowohl im eigenen Bereich als auch darüber hinaus. Weil auch eine grundsätzlich  
52 Haltungsfrage ist. Das ich das unterstütze und auch wertschätze. Man sollte auch Feedback geben oder  
53 Möglichkeiten, Raum oder Ressource bieten um das weiterzudenken. Oder habe ich von jemanden gehört,  
54 der vielleicht auch so denkt. Auch durchaus eine Quelle, Kunden oder der Markt. Die Quelle generell, was  
55 gibt es in der Welt draußen. Megatrends usw. Ich werden mich jedenfalls fragen müssen, welche  
56 unterschiedlichen Quellen es gibt. Und die werde ich unterschiedlich bedienen müssen, wenn ich daraus  
57 eine Kultur machen möchte. Kultur im engeren Sinn, wie die Unternehmenskultur, sagt auch, wie gehe ich  
58 mit meinen Leuten im Unternehmen um. Und da kann man sicher viel machen.

59 **I: Es gibt einige theoretische Erklärungs- bzw. Beschreibungsmodelle für Unternehmenskultur,**  
60 **dennoch ist die sehr schwierige Fassbarkeit und Beeinflussbarkeit dieser Thematik stetig**  
61 **vorhanden. Wie würden Sie die Kultur eines Unternehmens analysieren?**

62 B10: Also für die Ist-Analyse einer Kultur ist eine Mitarbeiterbefragung sicher einmal sehr wichtig. Aber  
63 auch eine Vorstandsbefragung. Also was ist die Idee, gibt es überhaupt formell oder theoretisch so etwas  
64 wie eine festgeschriebene Kultur. Und gibt es zwischen der Kultur, die gelebt wird und die formell existiert  
65 Diskrepanzen. Ich glaube, wenn man in vielen Unternehmen einen Vorstand, der strategisch für die  
66 Ausrichtung verantwortlich ist, zum Thema Innovation befragt. Wird der natürlich sagen, wir sind Innovation  
67 und es liegt und am Herzen. Bla, bla, bla. Also wenig Unternehmen würden vermutlich sagen, ist kein  
68 Thema für uns. Und dann zu schauen, ok ist der formelle Anspruch in einer Vision oder einer Mission des  
69 Unternehmens gegeben und wie ist die tatsächliche Ist-Situation. Ok was kommt beim Mitarbeiter an. Da  
70 kann man sicher interessante Unterschiede feststellen. Und vielleicht dann in einem Dreieck anschauen,  
71 was geben es grundsätzlich für Wege im Unternehmen innovativ zu arbeiten. Weil, meistens gibt dafür  
72 etwas. Also einen KVP, also einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der mehr oder weniger gut lebt.  
73 Oder jährliche Ausschreibungen. Oder die Mitarbeiter, ihre Ideen irgendwo in einen Wettbewerb  
74 einzubringen. Was auch immer. Aber fast immer gibt es irgendwelche Maßnahmen oder es gibt eine  
75 Abteilung, die den Auftrag hat Innovationen am Markt zu checken und sich mit Megatrends auseinander  
76 zu setzen. Das könnte, dass dritte Standbein sein. Ok, was ist die Vision, die Mission, die theoretische  
77 Kultur und wie wird die gelebt. Und welche Installationen gibt es eigentlich schon dafür in Unternehmen.

78 **I: Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur anders in einem beispielsweise kleineren**  
79 **Unternehmen im Vergleich zu einem Großkonzern verhält oder darstellt?**

80 B10: Ja, also ganz sicher. Je größer ein Unternehmen ist, dann gibt's ja nicht mehr eine Kultur. Sondern,  
81 da gibt es ganz ganz viele Subkulturen. Kulturen sind ja lebendig in einem Umfeld, dass nur einen Ansatz  
82 an Menschen hat, die noch in irgendeiner Form Kontakt haben. Wenn es schon ein bisschen loser wird,  
83 dann geht das auch noch. Aber sobald Menschen miteinander Kontakt haben, wird Kultur lebendig. Wenn  
84 dann ein Unternehmen 150.000 Mitarbeiter hat, dann gibt es eine allgemeine Kultur zwar noch, aber die ist  
85 schon sehr lose. Je weiter Runter man dann geht, bis hin zu einem Einzelwerk, vielleicht irgendwo ein  
86 Werk, wo 400 Mitarbeiter arbeiten, dann hat man da eine ganz andere Kultur. Die natürlich viel enger und  
87 greifbarer ist. Eine gewisse Nähe zum Mutterkonzern gibt es, vielleicht gewisse zentralisierte Corporate  
88 Vorgaben, aber da liegen sicher schon Welten dazwischen. Es existieren sicher auch Standortkulturen und  
89 auch dazwischen existieren wieder Subkulturen. Da entwickelt fast jeder Bereich nochmal eigene Kulturen.  
90 Also ja, ein kleines Unternehmen hat natürlich für sich genommen eine eigene kleine Unternehmenskultur,  
91 die dann für sich umrissen ist. Aber wenn ein Unternehmen sehr groß ist, dann hat ein Unternehmen viele  
92 kleine Kulturen, die für sich umrissen sind, die aber schon durch ein gemeinsames großes Band in  
93 irgendeiner Form auch verknüpft sind. Also einen gemeinsamen Nenner. Aber sicher ist es einfach in  
94 kleinen Unternehmen eine Kultur zu beeinflussen.

95 **I: Innovationskultur gilt als immer wichtiger werdende Ausprägung einer Unternehmenskultur, sind**  
96 **Sie der Meinung, dass eine Innovationskultur die Zukunftsfähigkeit eines jeden Unternehmens**  
97 **steigern kann? Wenn ja/nein, warum?**

98 B10: Ich glaube, man kann es nicht über den Kamm scheren. Es ist sicherlich auch ein Branchen-Thema.  
99 Und auch ein Konkurrenz-Thema bis zu einem gewissen Grad. Nehmen wir den Installateur am Land her.  
100 Für seinen Erfolg wird es in erster Linie wichtig sein, gutes und solides Handwerk zu leisten. Und verlässlich  
101 und korrekt ist und dementsprechend beauftragt wird. Er wird unter Umständen besser überleben und sich  
102 besser gegen Konkurrenz durchsetzen können, wenn er in seiner Arbeitsweise neue Technologien oder  
103 schnellere und innovative Arbeitsweisen hat. Und wenn er nur innovativ ist, im Zugang zu Kunden. Also  
104 wie Kunden an ihn herankommen. Eine innovative Idee, wie er via Internet einen Termin vereinbaren kannst  
105 oder wie man via Internet den Termin checken kann. Dann hat er schon eine innovative Lösung gefunden.  
106 Jeder weiß, wie lästig es ist, Handwerkern hinterher zu telefonieren. Man kann unter Umständen, ja, mit  
107 kleinen innovativen Ideen, die gar nicht die großen technischen Herausforderungen sind, Abläufe,  
108 Prozesse, wird man sicher besser am Markt etablieren können. Wahrscheinlich ist es auch ein bisschen  
109 ein Konkurrenz-Thema. Je mehr Konkurrenz ich habe, desto eher muss ich mich durch knackige innovative

110 Ideen absetzen können. Und wenn ich die nicht habe, werde ich vielleicht irgendwann doch eher altmodisch  
111 sein. Also auch ein kleines Unternehmen, also eher Follower ist, kann seinen Unternehmenserfolg auf  
112 Innovation und Innovationskultur aufbauen. Es ist sicher für jedes Unternehmen wichtig. Nokia wird gerne  
113 bemüht als Beispiel, die Warenmarktführer in Sachen Handys und dann waren sie weg. Und jetzt sind sie  
114 voll retro und kommen dann auch wieder. Kodak und so weiter, da gibt es gute Beispiele, wo solche Dinge  
115 Kriegsentscheidend waren. Ja, ich denke schon, dass jedes Ein-Mann-Unternehmen sogar davon  
116 profitieren kann.

117 **I: Einerseits lässt sich eine positive Wirkung von Unternehmenskultur erkennen, andererseits**  
118 **existieren auch negative Wirkungen einer Unternehmenskultur. Mit welchen negativen**  
119 **Folgerscheinungen einer Unternehmenskultur waren Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn**  
120 **konfrontiert?**

121 B10: Ein Beispiel, es gibt so grundsätzliche Nörgler-Haltungen. Das kann auch Teil einer Kultur werden,  
122 wenn genügend viele Menschen zusammenkommen und über einen genügend langen Zeitraum sich sehr  
123 ähnlich sind. Das immer gemeinsam gejamert oder gesudert wird, dann wird das schon zum guten Ton.  
124 Oder gehört das halt einfach dazu, weil das System so funktioniert. Das ist nicht immer gut für Unternehmen  
125 oder Teams, weil es eine Subkultur schafft, die durchaus einfach hemmend oder schwierig ist. Und das  
126 bekommt man mit oft, wenn neue Leute in so ein Unternehmen oder in so eine Kultur kommen und das als  
127 irritierend negativ auffassen und sogar eine Zeit lang gegensteuern aber irgendwann dann trotzdem  
128 drinnen sind. Oder auch, wenn man keine Feedback-Kultur hat. Also so gar keine, wenn die Haltung  
129 vorherrscht, nicht geschimpft ist gelobt genug, dann macht das was mit Mitarbeitern in einer Kultur. Weil,  
130 am Ende des Tages ist es nicht so, dass wir ohne Feedback gern und völlig problemlos weiterarbeiten.  
131 Unter dem Motto, ich weiß eh, dass jeder meine Arbeit gut findet. Wenn man wirklich keine Feedback-  
132 Kultur hat, dann kann das eine echt negative Auswirkung haben, ohne, dass man es wirklich merkt. Die  
133 Leute gewöhnen sich ein Stück weit dran, dann ist es halt so. Aber vielleicht bekommt man dann nie das  
134 Beste aus seinen Leuten raus, weil man es nie holt. Auch in Bezug auf Innovation, wenn ich zum Beispiel,  
135 einerseits eine Art Innovationsprozess installiere, aber in Wahrheit nie darauf eingehe, wenn Mitarbeiter  
136 Ideen einreichen oder Ideen haben. Und kein Feedback dazu gebe. Also das mache ich mir sicher ganz  
137 schnell kaputt. Vielleicht geht es ein paar Monate oder auch ein bisschen länger, aber dann kommt keiner  
138 mehr. Das geht so schnell herum, da braucht man nichts einreichen oder da brauchst du dich gar nicht  
139 bemühen. Da kannst du dir deine Energie sparen. Und dann wird auch keiner mehr mit kreativen Ideen  
140 kommen, wenn sie entweder gar nicht beachtet werden oder abgehandelt werden oder auch negativ  
141 zurückgespielt werden. Da kann man sich schon viel kaputt machen.

142 **I: Ein weiterer wichtiger Faktor, welche den Innovationsgeist von Mitarbeitern positiv beeinflussen**  
143 **kann ist die Toleranz gegenüber Fehlern. Würden Sie bestätigen, dass eine gewisse Toleranz**  
144 **gegenüber begangenen Fehlern, außerhalb der routinemäßigem Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter**  
145 **motivieren kann nach innovativen Konzepten zu suchen und diese aktiv zu bearbeiten? Wenn ja,**  
146 **aus welchem Grund?**

147 B10: Ich kenne diesen Ansatz wirklich als Konzept, dass Freiräume geschaffen werden. Das auch  
148 ausprobiert werden darf, also Ressourcen zur Verfügung gestellt werden für Themen. Also für Projekte und  
149 Themen, die anders und innovativ oder mit anderen technischen Zugängen abgearbeitet werden können.  
150 Dort gibt es wirklich auch mehr Freiraum und Toleranz oder Zeit für Fehler. Unter Umständen auch Geld,  
151 weil es ja außerhalb der Routine oder der Comfort-Zone stattfindet. Das tun wir sogar im Unternehmen.  
152 Nicht wahnsinnig häufig, aber gerade, wenn man neue Themen im Unternehmen aufsetzt und einen neuen  
153 Zugang wählt, dann ist quasi der Spielraum oder die Zielkurve etwas großzügiger gewählt.

154 **I: Wie würden Sie das Einflusspotenzial einer positiv ausgeprägten innovationsorientierten**  
155 **Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg generell einschätzen? Kann es auch ein**  
156 **Grundpfeiler für den Installateur am Land beispielsweise sein?**

157 B10: Ja, definitiv. Das machen auch wirklich alle Unternehmen, sie bringen da Stress oder Druck hinein.  
158 Das ist vielleicht ein Stück weit die Quadratur des Kreises, weil jeder weiß, auf der theoretischen Seite,  
159 dass es richtig und wichtig ist und es zum Unternehmenserfolg beitragen wird. Und umgekehrt es zu  
160 ignorieren wirklich schief gehen kann. Das muss nicht bei jedem Unternehmen sein, aber man wird sich  
161 immer verbessern, wenn man innovativ arbeitet. Und innovativ schaut, in welche Richtung man sich  
162 verbessern kann. Und wenn man das ernst nimmt, wird das entsprechende Auswirkungen haben. Jeder  
163 weiß aber, wie schwierig es zu installieren ist. Das es Zeit und Ressourcen braucht, dass man auch  
164 mehrere Meter zurücklegt. Dass es ein Commitment braucht, dass es Leistungen der Mitarbeiter braucht,  
165 aber gerade das macht es auch oft schwierig, da genau diese Ressourcen super knapp sind. Und keiner,  
166 also der auch der Installateur am Lande, also echt keine Zeit hat dafür oder auch die großen Unternehmen,  
167 die auch alle Mitarbeiter in Projekten verbraten. Also, wenn man ein Geld dafür in die Hand nimmt und sagt  
168 ich nehme mir auch bewusst die Zeit dafür und nehme das Geld dafür in die Hand, dass Innovation leben

- 169 und leben darf. Aus einem Lippenbekenntnis alleine heraus wird es nicht funktionieren. Aber ja, es ist ein  
170 Eckpfeiler für jedes Unternehmen.
- 171 **I: Ich glaube, ich habe soweit alle Fragen gestellt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre**  
172 **Zeit und das tolle Gespräch!**