



Bernhard Possert
Moderation • Mediation • Coaching



Unternehmenskultur und Innovation

Ein Projekt zur Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur in Netzwerken von steirischen Klein- und Mittelbetrieben

Fördergeber	Land Steiermark Wirtschaft, Innovation und Finanzen
Projektnr.	600_UKULT_0803
AutorInnen	Karin Grasenick, Marlies Windhaber, Robert Hutter In Kooperation mit Bernhard Possert, Hans Putzer und Ludwig Kapfer

convelop
cooperative knowledge design gmbh

A-8010 Graz Bürgergasse 8-10/I
Telefon: +43 (0) 316 720 813
Fax: +43 (0) 316 720 813-20
www.convelop.at office@convelop.at

Unternehmenskultur und Innovation

Ein Projekt zur Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur in Netzwerken von steirischen Klein- und Mittelbetrieben

Karin Grasenick, Marlies Windhaber, Robert Hutter

In Kooperation mit Bernhard Possert, Hans Putzer und Ludwig Kapfer

Abstract: Die Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Innovationen. Sie wird ihrerseits wiederum von betrieblichen Rahmenbedingungen wie bspw. die Bewältigung von Wachstumsphasen, die Ausbildung von Führungskräften und einer guten Personalentwicklung stark beeinflusst. In Rahmen von Fokusgruppen und einem Workshop mit Führungskräften und VertreterInnen der Politik und Verwaltung wurden Erfahrungen und Anliegen von steirischen kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) diskutiert. Handlungsfelder, Instrumente und Methoden wurden hinsichtlich ihrer breiten Übertragbarkeit auf andere steirische Unternehmen und Netzwerke geprüft. Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse dar und bietet Hintergrundmaterialien bzgl. Unternehmenskultur und Innovation sowie eine Zusammenfassung von Projekt-Erfahrungen in Deutschland.

Schlüsselbegriffe: Unternehmenskultur, Innovation, Wachstumsphasen, Führung, Personal, Netzwerke, Steiermark, Förderung

Wir bedanken uns bei allen Betrieben und Personen, welche in den Fokusgruppen und im Reflexionsworkshop mitgewirkt haben!

 **pi CHEM**

 **4Q ENGINEERING GMBH**

 **CNSystems**
The Brain & Heart Company

 **g.tec**
GUGER TECHNOLOGIES

 **Minka**

 **MEWO**
Stark in Farbe

 **König & Gruber**
Zimmermeister

 **freiland**
UMWELTCONSULTING ZT GMBH

 **Besser Holz!**

 **human technology styria.**

Inhaltsverzeichnis

1	Berichtsaufbau.....	5
2	Zusammenfassung.....	6
2.1	Einleitung.....	6
2.2	Ergebnisse.....	8
3	Detailergebnisse der betrieblichen Fallbeispiele.....	11
3.1	Schlussfolgerungen bzgl. Betriebsstrukturen.....	11
3.2	Einschätzung in den Fokusgruppen.....	13
3.2.1	Innovation und Vernetzung.....	13
3.2.2	KundInnen und LieferantInnen als Impulsgeber.....	14
3.2.3	Betriebsklima und Zusammenarbeit.....	15
3.2.4	Lernen, Aus- und Weiterbildung.....	16
3.3	Impulse für Maßnahmen und Entwicklungspotenziale.....	17
3.3.1	Internationalisierung von Innovationsnetzwerken.....	17
3.3.2	Optimierung von betrieblichen Wachstumsphasen.....	18
A	Bezugsrahmen Steiermark.....	21
A.1	Netzwerke in der Steiermark.....	22
B	Ergebnisse gezielter Pilotprojekte in Deutschland.....	23
B.1	Überblick.....	23
B.2	Exemplarische Darstellung.....	24
B.2.1	DIVINKU (Schwerpunkt: Diversity als Innovationskultur in KMU).....	26
B.2.2	ProKul (Schwerpunkt:ganzheitliche Produktzentrierung, KMU-Netzwerke).....	28
B.2.3	InnoWerk (Schwerpunkt Handwerk).....	30
B.2.4	PerLe (Schwerpunkt: Leitbildarbeit, Flexibilität, MitarbeiterInnebeteiligung).....	31
B.2.5	IKOPA (Schwerpunkt: Kooperation und Partizipation in KMU).....	33
B.3	Bewertung der innovationsfördernden Maßnahmen.....	35
C	Begriffsbestimmungen.....	36
C.1	Kultur und Unternehmenskultur.....	36
C.1.1	Unternehmenskultur.....	36
C.1.2	Dimensionen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur.....	38
C.2	Innovation.....	41

C.2.1	Felder der betrieblichen Innovation.....	42
C.2.2	Der innerbetriebliche Innovationsprozess	45
D	Unternehmenskultur - Analysen und Methoden	47
D.1	Allgemeine Überlegungen.....	47
D.2	Methodisches Vorgehen	48
D.3	Exemplarisches Fallbeispiel: Fokusgruppen-Ergebnis.....	50
D.3.1	Zentrale Fragen bzgl der innovationsfördernden Unternehmenskultur.....	50
D.3.2	Auswertungsbeispiel	51
D.3.3	Nutzen für das Unternehmen.....	55
E	Teilnehmende Betriebe und Organisationen.....	56
E.1	betriebliche Fokusgruppen	56
E.2	Reflexionsworkshop.....	57
F	Literatur.....	58
F.1	Weiterführende Literatur	58
F.2	Internetquellen	59
F.2.1	exemplarische Internetquellen zu Förderungen für KMU (Steiermark / Österreich) 60	
G	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	61

1 Berichtsaufbau

Was hat die *Kultur* in einem Unternehmen mit dessen Fähigkeit, Innovationen hervorzu- bringen zu tun und welchen ökonomischen Nutzen können (insbesondere kleine und middle- re) Unternehmen daraus ziehen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben einzelne Betrie- be, wenn es darum geht, ihre Unternehmenskultur so zu verändern, dass sie optimale Rahmenbedingungen für Innovationen bieten kann? Diese Fragestellungen stehen im Zent- rum des vorliegenden Berichts zum Thema „Unternehmenskultur und Innovation“, der die Grundlage für eine exemplarische Analyse der steirischen Innovationskultur und in weite- rer Folge Gestaltungsmöglichkeiten zur Schaffung bzw. Optimierung einer *Innovationskul- tur* in steirischen KMU und regionalen Netzwerken aus betrieblicher Sicht diskutiert.

Die fünf-seitige **Zusammenfassung** erläutert die Hintergründe (besondere Situation von KMU) und liefert einen Überblick über zentrale Ergebnisse der durchgeführten Focusgrup- pen sowie eines Reflexionsworkshops mit Betrieben und VertreterInnen der Politik. Diese betreffen insbesondere die Auswirkungen betrieblicher Wachstumsphasen und die Bedeu- tung von Netzwerken. Abschließend werden die mit den Betrieben erarbeiteten Vorschläge zur Optimierung der Rahmenbedingungen dargelegt und mit den Ergebnissen von Pilotpro- jekten einer Initiative in Deutschland verglichen.

Eine neun-seitige **detailliertere Darstellung** vertieft die Schlußfolgerungen hinsichtlich Wachstumsphasen/Betriebsgrößen und Netzwerken und liefert weiterführende Ergebnisse aus den Fokusgruppen zu Betriebsklima, Weiterbildung sowie Impulsgeber für Innovatio- nen. Auch die Vorschläge bzgl. Förderungsinstrumente werden detaillierter erläutert.

Im Anhang können Besonderheiten der **Steiermark, Projekte aus der Initiative in Deutschland** sowie grundlegende Literaturrecherchen zu konkreten innovationsförderli- chen Faktoren der Unternehmenskultur nachgelesen werden. Die in empirischen For- schungen herausgearbeiteten **Faktoren einer innovationsfreundlichen Unterneh- menskultur**, wie beispielsweise ein partizipativer Führungsstil, die grundsätzliche Offen- heit gegenüber Neuem, der konstruktive Umgang mit Fehlern oder eine institutionalisierte Lernkultur, werden mit auf theoretischer Ebene entwickelten Faktoren in Beziehung ge- setzt. Die im Projekt **zentralen Begriffe** „Kultur“ und „Innovation“ werden diskutiert und unter Bezugnahme auf das grundlegende Organisationsmodell von Edgar Schein miteinan- der verknüpft.

Das **methodische Vorgehen** im Projekt wird kurz umrissen, unter Rückgriff auf bereits durchgeführte Projekte, mögliche Gestaltungsfelder und konkrete Interventionsschritte.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen Betrieben und Personen, welche in den Fokus- gruppen und im Reflexionsworkshop mitgewirkt haben und dürfen in diesem Zusammen- hang auf die Liste der TeilnehmerInnen im Anhang verweisen!

2 Zusammenfassung

2.1 Einleitung

Der Druck auf Unternehmen, angesichts der wachsenden (internationalen) Konkurrenz und rapiden Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen „innovativ“ zu sein, um am Markt bestehen zu können, trifft nicht nur große, sondern gleichermaßen kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Kleinere Unternehmen scheinen jedoch tendenziell weniger innovativ zu sein als größere,¹ was auch die Ergebnisse der jüngsten Innovationserhebung der Statistik Austria bestätigen: Während von den Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten im Zeitraum von 2004-2006 weniger als die Hälfte (44%) innovationsaktiv waren, sind es bei den Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten über 80 Prozent gewesen. Von den mittelgroßen der insgesamt 3500 untersuchten Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 249 haben knapp über 70 Prozent Innovationsaktivitäten gesetzt.² Diese Resultate sind zu einem großen Teil auf die naturgemäß geringere Ausstattung an Ressourcen unterschiedlichster Art (Kapital, Bandbreite an Qualifikationen und Kompetenzen, Vernetzung nach außen sowie Schwächen im Bereich der systematischen Marktbeobachtung oder der professionellen Abwicklung größerer Projekte) zurückzuführen. Andererseits zählen auch neu gegründete, höchst innovative Unternehmen – beispielsweise junge technologieorientierte Unternehmen in den High-Tech-Sektoren – zunächst zu den KMU und haben mit denselben größenbedingten Schwierigkeiten zu kämpfen.

Die fehlende Größe von KMU und die dadurch bedingten Besonderheiten im Aufbau der Organisation müssen jedoch nicht notwendigerweise innovationshemmend wirken, sondern können durchwegs gezielt für Innovationen genutzt und eingesetzt werden. So sind beispielsweise Entscheidungswege in KMU tendenziell kürzer und unbürokratischer als in Großbetrieben, KMU weisen häufig eine größere Markt- und Kundennähe auf und sie sind meist flexibler als Großorganisationen, da ihre Strukturen weniger komplex sind. Dadurch sind KMU in der Lage, sich schneller an neue Umfeldbedingungen anzupassen.

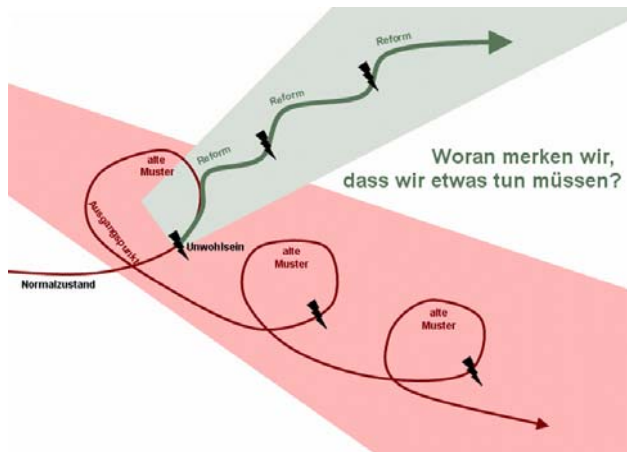
Folglich wird die Innovativität gerade von KMU entscheidend davon beeinflusst, wie gut sie ihre größenspezifischen Vorteile bewusst einsetzen und nutzen und wie sie mit den Nachteilen der vergleichsweise geringen Ressourcenausstattung umgehen können.³

¹ Die Innovationstätigkeit nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu; dies gilt sowohl für produzierende als auch für Dienstleistungsunternehmen. Vgl. Rammer, C. et al.: Innovationspotenziale und –hemmnisse unterschiedlicher Gruppen von KMU. Schwerpunktstudie zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands im Auftrag des BMBF. Mannheim und Frankfurt/Main, 2005.

² Quelle: Statistik Austria, CIS (Community Innovation Survey) 2006.

³ Vgl. Kirner, E. et al.: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe 2006, S. 1.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Gestaltung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur. Sie entsteht aus der Wechselwirkung mit Zielen, Strategien, Strukturen und Prozessen sowie den beteiligten Personen. Veränderungen in einem Bereich zeigen Auswirkungen auf allen anderen Ebenen. Diese Wechselwirkungen sind für die erfolgreiche



Entwicklung eines Unternehmens stets zu berücksichtigen. Welche Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen tatsächlich durchsetzungsfähig sind, ist dabei auf die Kultur, auf grundlegende gemeinsame Werte und Normen zurückzuführen. Passen erstrebte Veränderungen nicht zur Kultur, so sind sie meist wenig erfolgversprechend, „man kippt in alte Gewohnheiten zurück“ – und diese sind am schwersten zu verändern.

Um speziell für steirische kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) zu analysieren, welche Aspekte von besonderer Bedeutung sind, wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

- Bereits bestehende Ansätze und Best practice-Beispiele zur Förderung von „Unternehmenskultur und Innovation“ wurden analysiert und das eigene Instrumentarium darauf aufbauend weiter entwickelt.
- Im Rahmen von Fokusgruppen wurde gemeinsam die jeweilige Unternehmenskultur reflektiert.
- In einem abschließenden Workshop wurden Handlungsfelder, Instrumente und Methoden hinsichtlich ihrer breiten Übertragbarkeit auf andere steirische Unternehmen geprüft.

An den Fokusgruppen haben sich insgesamt sieben steirische KMU⁴ beteiligt, zusätzlich wurden fünf Einzelgespräche mit UnternehmerInnen und NetzwerkvertreterInnen geführt. Zentrale Faktoren von Unternehmenskultur, wie etwa der Umgang mit Informationen, die Bedeutung von Innovation und deren strategische Verankerung, der Umgang der Beschäftigten miteinander oder das Verhältnis zur Umwelt (Netzwerke, KundInnen, LieferantInnen etc.), wurden gemeinsam mit den Unternehmen thematisiert. Dadurch konnten kritische Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen, die seitens der Politik gestaltet werden können um optimale Bedingungen für die steirischen Betriebe zu ermöglichen, identifiziert werden.

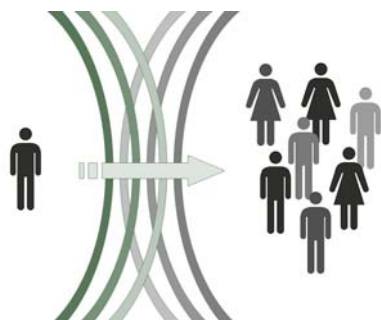
⁴ Die Unternehmen waren: piCHEM Forschungs- und EntwicklungsgmbH, 4a engineering GmbH, CNSystems Medizintechnik AG, Guger Technologies OEG, Mewo Pulverbeschichtung GMBH, Minka Holz- und Metallverarbeitungs-Ges.m.b.H.(Einzelgespräch), Tischlerei König & Gruber, Freiland Umweltconsulting ZT GmbH

2.2 Ergebnisse

Innovationsprojekte in Netzwerken werden als schwierig gesehen. Innovation dient primär dazu, sich eine besondere Position am Markt zu sichern. Kooperationen bergen die Gefahr von Abhängigkeiten und selbst geschaffener Konkurrenz. Nicht zuletzt findet auch deshalb die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen eher im internationalen als im regionalen Kontext statt. Netzwerke, welche einer gemeinsamen Vermarktung bzw. der Standortwirksamkeit im generellen dienen, werden positiv bewertet.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist **die Anpassung von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen an die Entwicklungsphasen** des Unternehmens. Damit verbunden sind häufig folgende **kritische Erfolgsbereiche**:

Integration von neuen MitarbeiterInnen in eine Stammbesellschaft: Wenn Entwicklungsphasen eines Unternehmens gemeinsam gemeistert werden, so entsteht eine spezifische Kultur und eine stärkere Bindung zwischen den Personen. Viele Dinge werden nicht mehr explizit ausgesprochen. Für neue KollegInnen können versteckte Erwartungen, unklare Zuständigkeiten und starke interne Bindungen große Barrieren darstellen, es entsteht die Gefahr der Bildung von Subgruppen. Hinzu kommt, dass es für die Einarbei-



tungsphase oft an Planung und Einsatz der notwendigen Ressourcen mangelt. Schlechte Einschulung und mangelnde Integration führen zu mangelnder Effizienz und im schlimmsten Fall zu hoher Fluktuation. Stabilität in der Personalstruktur und eine gute Personalentwicklung sind jedoch essentiell für die Arbeitszufriedenheit und damit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Die Veränderung von Strukturen führt in Wachstumsphasen dazu, dass **MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben** betraut werden, auf die sie häufig nicht vorbereitet sind und welche ein neues Verständnis der Zusammenarbeit erfordern. Ohne gute Planung entstehen hier hohe Konfliktpotenziale und Reibungsverluste.

Die Einführung neuer Prozesse und Instrumente erfordert neue Formen der Kommunikation, welche häufig zu wenig beachtet werden. Wenn es an Zeit für Erprobung und Umsetzung mangelt, werden Verbesserungen nicht umgesetzt. Es entsteht eine Spirale aus Überlastung und Frustration, die schwer zu durchbrechen ist und wesentliche Auswirkungen auf das Betriebsklima hat.

Ein ausgewogenes Verhältnis von kreativen Freiräumen und formalisiertem Innovationsmanagement ist wesentlich für den Erfolg. Während diese Freiräume in kleinen Unternehmen auf Grund von Überlastung durch mangelnde Adaption verloren gehen und erst durch strategische Planung, Entwicklung von passenden Strukturen und Prozessen wieder gewonnen werden, besteht in großen Unternehmen die Gefahr der Überregulierung.

Achtsamkeit gegenüber diesen Entwicklungsphasen und den damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungen an Struktur sowie das Zusammenspiel von Führung und Belegschaft erleichtert die Bewältigung kritischer Phasenübergänge.

Instrumente des Innovationsmanagements bzw. der strategischen Planung sind in vielen Unternehmen nicht im Einsatz; sie werden nicht immer als relevant angesehen. Innovationen beruhen stärker auf externen Impulsen (insbesondere KundInnen) als auf strategischer Planung. Dies kann bei einer bestimmten Unternehmensgröße oder speziellen Marktnischen durchaus ausreichend sein. Damit verbunden ist jedoch das Risiko, wesentliche Trends zu übersehen und einer eigengesteuerten Weiterentwicklung zu wenig Wert bei zu messen, wodurch langfristig Wettbewerbsvorteile verloren gehen.

Die systematische Einbindung unterschiedlicher Gruppen von MitarbeiterInnen in den Innovationsprozess ist selten ein Planungsziel.

Weiterbildungsangebote (inhouse oder extern) spielen eine untergeordnete Rolle. „Learning by doing“ steht in vielen Unternehmen im Vordergrund. Dies kann im Hinblick auf die Erweiterung von Fachkompetenzen durchaus ein möglicher Weg sein, da hier vorhandenes Wissen im Selbststudium und durch die berufliche Praxis ergänzt werden kann. Im Bezug auf soziale und **Führungskompetenzen** stellt sich diese Herangehensweise jedoch als problematisch heraus. Führungsaufgaben werden häufig von Personen wahrgenommen, deren Ausbildung im technisch-naturwissenschaftlichen oder gewerblichen Fachbereich liegt. Methoden und Instrumente für Führungs- und Kommunikationsaufgaben werden daher eher „im Selbststudium“ erarbeitet. Bei dieser Vorgehensweise mangelt es jedoch an den in guten Weiterbildungsangeboten und Coachings gebotenen „Experimentierräumen“, um Führungskompetenzen zu erproben. Durch das Erproben ausserhalb des Unternehmens entsteht erst die Möglichkeit der sicheren Anwendung bzw. tatsächlichen Änderung im Führungsverhalten, um damit auch Organisation und Belegschaft weiterzuentwickeln.

Das Betriebsklima (Humor, Umgang mit Fehlern, Motivation und Kooperation...) wird von allen Unternehmen als besonders bedeutsam betont. Es kann als Kernaspekt einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur betrachtet werden, wird jedoch auch maßgeblich von einer erfolgreichen Gestaltung der Rahmenbedingungen beeinflusst. Diesem Zusammenwirken sollte besondere Beachtung geschenkt werden.



Details zur Abbildung siehe insbesondere Anhang, „Dimensionen einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur“.

Vergleich mit den Ergebnissen bestehender Projekte

Die Ergebnisse aus den Fokusgruppen wurden mit den Ergebnissen einer in Deutschland in den Jahren 2003-2007 breit angelegten Forschungsreihe verglichen, deren Ziel die Entwicklung nachhaltiger, innovationsförderlicher Unternehmenskulturen war bzw. ist (das Programm wurde 2008 auf Basis der Ergebnisse fortgesetzt). Von 2003-2007 wurden vom BMBF 16 Projektverbände mit 83 Teilprojekten in vornehmlich kleinen und mittleren Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen (traditionelle Handwerksbetriebe, Maschinenbau, Elektronik- und Softwareindustrie, Dienstleistungsbetriebe etc.) mit Mitteln von 15 Mio. Euro gefördert und wissenschaftlich begleitet (Laufzeit pro Projekt 2-4 Jahre). Konkrete Empfehlungen und Maßnahmen waren bzw. sind:

- 1 Initiierung innerbetrieblicher Lernprozesse zur Förderung eines **„wertschätzenden Umgangs“ und von Diversität im Innovationsprozess** (Breite Beteiligung der Belegschaft an der Ideengenerierung und Umsetzung)
- 2 Gestaltung spezieller Weiterbildungsangebote für **soziale Kompetenzen** (Coaching, Training zu Verhaltensänderungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte)
- 3 Verbesserung von **Organisationsstrukturen** (Adaptierung an geänderte Rahmenbedingungen, Erhöhung der Transparenz, Rollenklarheit und Aufgabenbeschreibungen etc.)
- 4 Verbesserung der **Kommunikation** (Prozesse, aber auch Offenheit in der Kommunikation, Umgang mit Informationen)
- 5 **Optimierung des KundInnenkontaktes** (Zufriedenheitsanalysen, Rückkoppelung von KundInnenfeedback in Entwicklungs- und Produktionsprozesse)

Die Maßnahmen zeigten bereits während der Laufzeit positive Effekte. Neben einer deutlich stärkeren Motivation und Identifikation der Beschäftigten eines Unternehmens waren auch klare betriebswirtschaftliche Erfolge (höhere Effizienz pro MitarbeiterIn, Umsatzzuwächse, steigende Beschäftigtenzahlen etc.) zu verzeichnen (siehe dazu auch Kap. 6.3).

Insbesondere die Punkte zwei bis vier, „Weiterbildungsangebot für soziale Kompetenzen“, „Verbesserung von Organisationsstrukturen“ und „Verbesserung der Kommunikation“ können durch die durchgeführten Fokusgruppen bzgl. der Relevanz für steirische Betriebe bekräftigt werden; für die Punkte „Förderung der Diversität im Innovationsprozess“ und „Optimierung des KundInnenkontaktes“ spielen in den befragten Leitbetrieben als konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung eine geringere Rolle.

3 Detailergebnisse der betrieblichen Fallbeispiele

Trotz der Unterschiede der am Projekt beteiligten Unternehmen in Bezug auf Branche, Unternehmensgröße und auch den Stellenwert von „Innovation“ im Firmenleitbild wurde ein Faktor, nämlich das Betriebsklima – „wie wir miteinander umgehen“ – von allen Betrieben als besonders bedeutsam bewertet. Das Zusammenspiel von Wertschätzung, transparenter Kommunikation und Beteiligungsmöglichkeiten sowie Motivation und Einsatzbereitschaft fördert betriebliche und persönliche Kompetenzen. Das Betriebsklima selbst wiederum wird beeinflusst von Strategien, Strukturen und Prozessen. So zeigen Veränderungen in der Unternehmensstruktur (Einführung neuer Prozessabläufe, Erschließung neuer Märkte etc.) Auswirkungen auf den persönlichen Umgang miteinander. Beispielsweise schaffen die Einführung klarer Richtlinien bezüglich einzelner Aufgabengebiete und die Klärung damit verbundener Zuständigkeiten klare Verhältnisse in der Zusammenarbeit, die sich positiv auf Kommunikation und Motivation auswirken und ermöglichen effizientere Abläufe. Gute Veränderungsvorhaben bzw. Projekte mit Unternehmen müssen diese wechselseitige Bedingtheit berücksichtigen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Focusgruppen detailliert dargestellt, wobei die Erläuterungen zu den einzelnen Punkten nochmals die enge Verquickung der unterschiedlichen Facetten von Unternehmenskultur mit der Fähigkeit eines Unternehmens, aus internen und externen Veränderungen für sich einen Nutzen ziehen zu können, deutlich wird.

3.1 Schlussfolgerungen bzgl. Betriebsstrukturen

Der Stellenwert, der Innovation und deren strategische Planung in einem Unternehmen beigemessen wird, ist stark davon abhängig, in welchem Markt das Unternehmen tätig ist. Je nachdem, ob innovative Produkte auf Grund eigener Ideen erst entwickelt oder als solche direkt von KundenInnen nachgefragt werden, ist zwischen „Angebots-“ und „Nachfrageorientierung“ zu differenzieren:

- **Angebotsorientierung:** Neue Produkte werden im Unternehmen auf Basis von Erfahrungen und Marktanalysen und weitgehend unabhängig von direkten KundInnen entwickelt. Die erfolgreiche Markteinführung neu entwickelter Produkte und Dienstleistungen ist jedoch oft keineswegs gesichert, da Märkte erst neu erschlossen werden müssen. Angebotsorientierte Innovationen sind daher mit höheren Kosten und Risiken verbunden. Die innerbetriebliche Bedeutung der strategischen Planung sowie klarer Prozesse zur Ressourcenplanung und Risikominimierung ist demnach groß.
- **Nachfrageorientierung:** Innovative Produkte und Dienstleistungen werden von KundInnen beim Unternehmen nachgefragt. Durch eine direkte Beauftragung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen sind Kosten und Risiken geringer. Eine eigene Innovationsstrategie, die kontinuierliche Planung und eine breite Einbindung der MitarbeiterInnen in den Entwicklungsprozess spielen in diesem Fall eine geringere Rolle.

„*Innovation entsteht durch Freiräume im Denken*“, wobei diese Freiheit auch formalisierte Prozesse und Instrumente als Rahmenbedingung erfordert (Diese „Freiräume der Innovation“ müssen bewusst geplant und im Unternehmen fix verankert sein). Der jeweils erforderliche Grad an Systematisierung und Strukturierung wird bestimmt von Unternehmensgröße und der jeweiligen Entwicklungsstufe. Prinzipiell sind empirisch zu unterscheiden:

- 1 Kleinstbetriebe mit bis zu 10-15 MitarbeiterInnen, bei denen sich ein eingeschworenes Team um eine „zentrale Persönlichkeit“ gebildet hat. Das Team entwickelt ein eigenes Selbstverständnis, das für spätere Entwicklungsphasen hemmend wirken kann (z.B. kann es durch viele unausgesprochene Regeln schwierig sein, neue KollegInnen einzubinden).
- 2 Kleinbetriebe mit 15 bis zu 50-60 MitarbeiterInnen: Hier werden stärker formalisierte Strukturen notwendig, eine vermehrte Arbeitsteilung und damit verbundene schriftliche Festlegung, das Überdenken der Kommunikationswege etc. Es müssen bewusst Räume geschaffen werden. Unausgesprochene Regeln müssen reflektiert und systematisiert werden.
- 3 Mittelbetriebe mit 50 bis zu 250 MitarbeiterInnen: Der Systematisierungsbedarf steigt, insbesondere hinsichtlich klarer Strukturen und Verantwortungsbereiche, und der Entscheidungsfindung (auch Entscheidungen müssen delegiert werden können). Ein Leitbild, eine schriftlich formulierte Strategie und ihre Vermittlung werden wichtig. Prozesse – insbesondere auch ein Innovationsprozess – müssen festgelegt werden. Gleichzeitig bedarf es, trotz oder gerade wegen des erhöhten Systematisierungsbedarfes, jedoch auch der bewussten Schaffung kreativer Freiräume, in denen Neues entstehen kann.

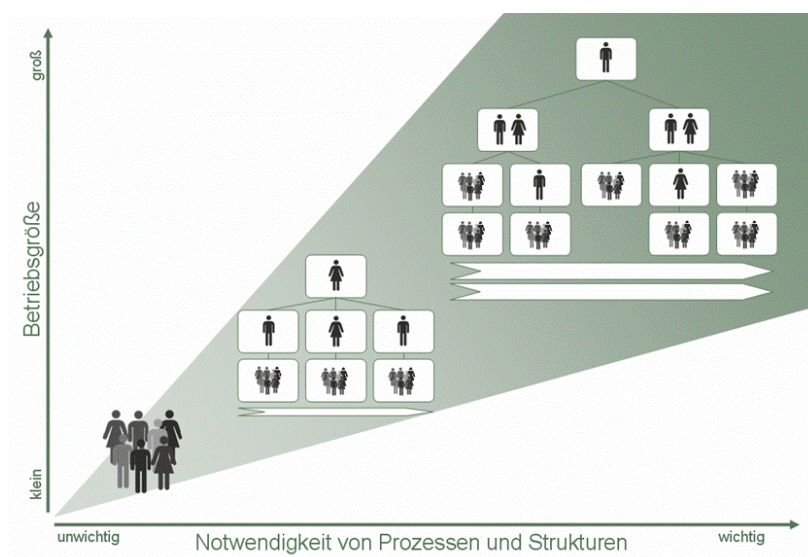


Abbildung 1: mit der Betriebsgröße steigt die Bedeutung von Prozessen und Strukturen

3.2 Einschätzung in den Fokusgruppen

Im folgenden Abschnitt werden Detailergebnisse aus den Fokusgruppen vorgestellt, welche die abgeleitete Zusammenfassung verdeutlichen, ebenso wie das Zusammenwirken der unterschiedlichen Elemente einer Organisation.

Im Kontext der Optimierungspotenziale in der strategischen Ausrichtung von Förderungen werden hier insbesondere die Punkte „Innovation und Vernetzung“ im Zusammenhang mit „KundInnen und LieferantInnen als Impulsgeber“ detailliert diskutiert. Das Betriebsklima wird in der Wechselwirkung mit Strukturen und Prozessen für Innovation erläutert, ebenso wie die innerbetriebliche Reflexion des Bereichs „Lernen, Aus- und Weiterbildung“.

3.2.1 Innovation und Vernetzung

Was auch bei der Reflexion des Betriebsklimas klar zu Tage tritt – nämlich dass das Konkurrenzstreben der MitarbeiterInnen untereinander innovationshemmend wirkt – gilt insbesondere auch für die Beziehungen zu anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Innovationen gelten in einem durch zunehmende Konkurrenz geprägten Umfeld als wesentlicher Wettbewerbsfaktor und dienen als „Alleinstellungsmerkmal“ eines Unternehmens. So wurde der Nutzen von Netzwerken für die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens insgesamt als eher gering eingeschätzt, womit der These, dass die Zusammenarbeit in Netzwerken gemeinsame Innovationen anregt, nur bedingt zugestimmt werden kann.

Einzelne, in Netzwerken aktive Betriebe, bewerten vor allem die damit verbundenen Möglichkeiten einer verstärkten Markt- und Medienpräsenz sehr positiv.

Hinsichtlich der Bildung von Netzwerken kann auf Basis der Fokusgruppen zwischen der Zusammenarbeit in horizontalen und vertikalen sowie regionalen und überregionalen Netzwerken unterschieden werden:

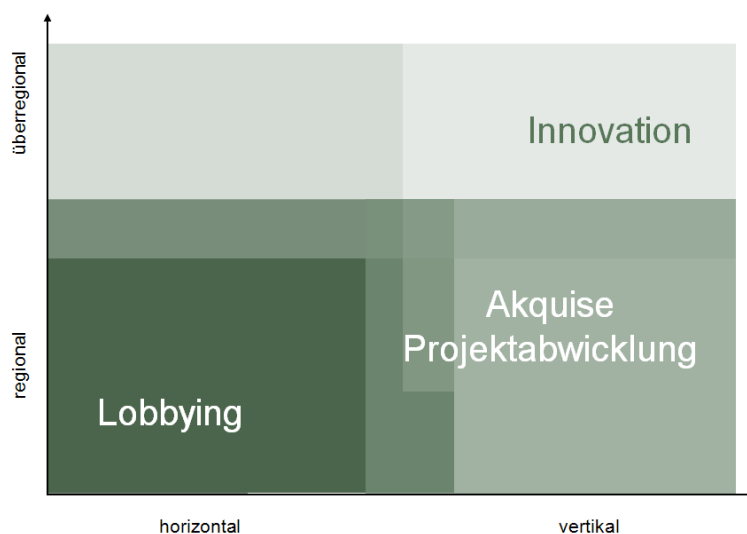


Abbildung 2: Zusammenarbeit in Netzwerken: Lobbying, Projektarbeit, Innovation

In einem durch zunehmende Konkurrenz geprägten Umfeld dienen Innovationen als wesentlicher Wettbewerbsfaktor, weshalb horizontale Innovationsnetzwerke nur bei getrennten Märkten (überregional) funktionieren. Regionale Netzwerke dienen vornehmlich der Stärkung einer bestimmten Branche bzw. der Region, wobei einzelne Betriebe als solche etwa von der PR des gesamten Netzwerkes profitieren können. Die Zusammenarbeit mit komplementären Betrieben in der eigenen Region kann die gemeinsamen Handlungsmöglichkeiten erhöhen (gemeinsame Übernahme von Großprojekten, gegenseitige Unterstützung bei der Akquise) und zu einer Verbreiterung insbesondere der Ressourcenbasis führen. Eine Erweiterung der Wissensbasis und der wechselseitige Know-how Austausch findet nach den Angaben der im Projekt betreuten Betriebe verstärkt auf horizontaler Ebene statt, wohingegen der Zusammenarbeit mit komplementären Unternehmen auf überregionaler Ebene von den befragten Unternehmen eher wenig Bedeutung beigemessen wird. Betont wurde auch immer wieder, dass die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (aus Wirtschaft und Wissenschaft) gerade deshalb so problematisch ist, weil sie ein hohes Maß an Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung voraussetzt, das langsam wachsen muss (siehe oben) – ein Ergebnis, das in Anbetracht der herausgearbeiteten Bedeutung „weicher“ Faktoren von Unternehmenskultur, nicht erstaunlich ist.

Die Ergebnisse der Focusgruppen legen nahe, dass es zur Stärkung einer Region im Sinne der Entwicklung kreativer Milieus nicht ausreicht, die Vernetzung von Betrieben nur innerhalb dieser Region zu forcieren, sondern – insbesondere für KMU – Kontakte und Zugänge zu überregionalen/internationalen PartnerInnen zu erleichtern. Als wichtig wurde zudem eine stärkere Vermittlung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft beurteilt, sowie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb zu achten. Auch die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen findet eher im internationalen Kontext statt. Das Verhältnis zu den Universitäten im Inland wird als ein sehr ambivalentes bezeichnet. Kooperationen mit den Universitäten dienen primär der komplementären Ergänzung. Seitens der Unternehmen wird eine professionelle Abwicklung und Anwendungsorientierung von den Universitäten erwartet.

Die Bedeutung internationaler Zusammenarbeit wurde auch in einer Untersuchung von 12 österreichischen Innovationsnetzwerken herausgearbeitet, die zeigte, dass internationale Kontakte notwendig sind, um die für komplexe Innovationsprozesse nötigen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung zu stellen.⁵

3.2.2 KundInnen und LieferantInnen als Impulsgeber

Die Kooperation mit KundInnen (sei es als gleichwertige PartnerInnen oder als „zu umsorgende“ AuftraggeberInnen) wird vom Großteil der befragten Unternehmen als sehr wichtig bewertet. Die meisten der im Projekt befragten Unternehmen gaben an, dass Impulse für Innovationen bzw. der Druck, innovative Lösungen zu entwickeln, von den KundInnen stammen. Das Einfordern konkreter Lösungen für Probleme und steigende Ansprüche sei-

⁵ Die Einbindung ausländischer PartnerInnen (aus Wirtschaft und Forschung) dient zudem der Forcierung des Technologietransfers nach Österreich. Vgl. Industriellenvereinigung (Hrsg.): Innovationsnetzwerke in Österreich. Wien, Juni 2008.

tens der KundInnen erhöhen den Druck auf die Unternehmen, innovativ zu sein. Dies bedeutet, dass eine permanente Beobachtung des Marktes (Analyse von Trends, Entwicklungen prognostizieren) und die systematische Erfassung und Auswertung von KundInnenfeedback immer wichtiger werden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Ein umfassendes KundInnenservice beinhaltet nicht nur die Einholung von Feedback (sowohl in Bezug auf Nachfrage als auch gelieferte Produkte bzw. Dienstleistungen), sondern auch ein breites Angebot an pre- und aftersale-Services.

Neben den KundInnen als treibende Kraft für Innovationen kommen auch von *LieferantInnen* wichtige Impulse für neue Entwicklungen respektive Produkte und/oder Herstellungsverfahren, die jedoch in den Betrieben sehr selektiv ausgewählt und anlassbezogen umgesetzt werden. Zentraler Faktor ist in diesem Fall wiederum eine *prinzipielle Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen*, gepaart mit *Mut* und *Risikobereitschaft*, sowie die permanente Beobachtung des eigenen Umfeldes um auf Veränderungen adäquat reagieren zu können bzw. diese bereits vorwegzunehmen.

3.2.3 Betriebsklima und Zusammenarbeit

Dem *Betriebsklima* wird von allen Unternehmen eine besondere Bedeutung beigemessen.⁶ Als zentrale Punkte, welche die Wechselwirkung mit der Gestaltung von adäquaten Strukturen und Prozessen veranschaulichen, wurden folgende Aspekte diskutiert:

1. **Der Umgang mit Fehlern** bzw. die innerbetriebliche Lernkultur. Die Notwendigkeit, aus den eigenen Projekten/Aufträgen zu lernen, deren Ablauf zu reflektieren um Fehler in Zukunft vermeiden und daraus gewonnene Erkenntnisse für folgende Aufgaben nutzbar machen zu können, wurde von allen Befragten betont. Eng damit verknüpft ist jedoch auch die Bereitschaft zu Experimenten, die Toleranz gegenüber Irrtümern und Misserfolgen, eine grundlegende Offenheit gegenüber Neuem sowie Risikobereitschaft und Mut. Um aus Fehlern Chancen werden zu lassen, bedarf es einer „Nachbereitungskultur“, die auch entsprechend im Unternehmen verankert sein muss. Darüberhinaus ist es wichtig, dass Fehler und anstehende Probleme rechtzeitig angesprochen werden, was eine
2. **gute Kommunikation** im Unternehmen voraussetzt. Offene Informationsflüsse und klare Zuständigkeiten (AnsprechpartnerInnen) beeinflussen das Betriebsklima maßgeblich. Abhängig von Größe und Struktur des Unternehmens werden formelle (fixe meetings) oder informelle (anlassbezogene Diskussionen) Besprechungen und die Möglichkeit, interne, konstruktive Kritik üben zu können, als besonders bedeutsam gesehen.
3. **Die Einbindung aller MitarbeiterInnen in Lösungsprozesse, innerbetriebliche Kooperation anstelle von Konkurrenz.** Die breite Einbeziehung der Belegschaft wird als Motivationsfaktor gesehen, setzt ihrerseits wiederum gute Vernetzung und

⁶ Alle Betriebe, die einen Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und der generellen Bedeutung der einzelnen Faktoren anstellten, haben die Bedeutung des Betriebsklimas bezogen auf das eigene Unternehmen als „wichtiger“ bewertet als in der generellen Einschätzung.

Strukturierung sowie das Zusammenspiel von und offene Kommunikationsflüsse zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen voraus.

4. **Die klare Formulierung von Verantwortlichkeiten** (konkrete Stellenbeschreibungen) und Zielen sowie eine regelmäßige Umsetzungskontrolle entlasten die MitarbeiterInnen. Eine gute Planung, das Würdigen erreichter Teilziele und ein realistischer Zeitplan werden als wesentlich motivierender bewertet als etwa spezielle Anreizsysteme oder Gratifikationen für herausragende Leistungen. Letztere würden vielmehr den Konkurrenzgedanken zwischen den Beschäftigten schüren, was als kontraproduktiv und innovationshemmend empfunden wird.
5. **Kontinuität und Stabilität in der Personalstruktur** und die gelungene Einbindung neuer MitarbeiterInnen sind ebenfalls elementarer Bestandteil eines guten Betriebsklimas. Gerade bei der Aufnahme neuer MitarbeiterInnen ist eine interne Reflexion des Betriebsklimas („Was wird bei uns als selbstverständlich gesehen?“) unerlässlich für eine gute Zusammenarbeit.
6. **Humor, gemeinsames Lachen und auch Streiten**, ein kollegialer und gleichzeitig respektvoller Umgang miteinander sowie Unternehmungen außerhalb des Berufsalltags machen nicht zuletzt ein gutes Betriebsklima aus.

Daraus wird deutlich, welche große Rolle so genannte „weiche“ Aspekte von Unternehmenskultur spielen: Wie wichtig der Faktor „Mensch“ auch für den betriebswirtschaftlichen Output und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist, wurde in den Focusgruppen immer wieder spürbar: *„Damit der Betrieb gut ist, muss jeder gut sein, nicht nur der Chef.“* – *„Alles steht und fällt mit dem Personal.“*

3.2.4 Lernen, Aus- und Weiterbildung

Lernen sowie Aus- und Weiterbildung werden in der Literatur als Grundvoraussetzungen für Innovationen genannt. Als Ergebnis der Focusgruppen lässt sich festhalten, dass voneinander Lernen und Lernen in der betrieblichen Praxis („Learning by doing“) sehr wichtig für die Entwicklung neuer Ideen sind (Voraussetzungen hierfür sind wiederum ein gutes internes Wissensmanagement sowie offene Informationskanäle). Externe Schulungsangebote spielen eine eher untergeordnete Rolle, da sie meist zu wenig spezifisch und/oder praxisorientiert sind. „Gutes internes Wissensmanagement“ umfasst in Bezug auf außerbetriebliche Weiterbildung auch eine institutionalisierte Form der internen Weitergabe des Erlernten. Als wichtig wurden externe Schulungen dahingehend bewertet, als dass sie gute Möglichkeiten zum (informellen) Austausch mit KollegInnen, zum Knüpfen neuer und der Pflege bestehender Kontakte bieten. In diesem Sinne dient auch die Teilnahme an (internationalen) Konferenzen, Tagungen, Messen etc. eher dazu, sich ein Bild über den jeweiligen (Innovations-)Stand anderer Betriebe zu verschaffen als unmittelbar verwertbares Fachwissen zu sammeln.

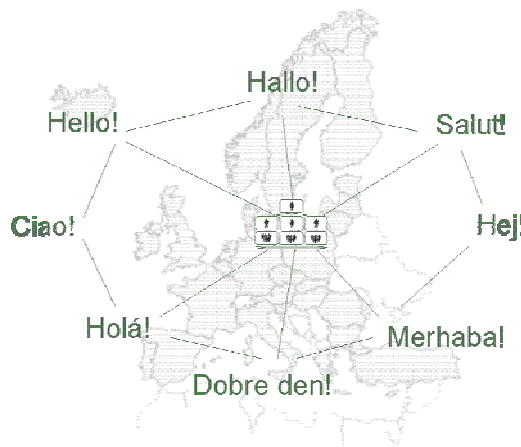
3.3 Impulse für Maßnahmen und Entwicklungspotenziale

Konkrete Entwicklungspotenziale wurden gemeinsam mit den am Projekt teilnehmenden Unternehmen erarbeitet. Handlungsbedarf wird insbesondere in folgenden Bereichen gesehen:

1. Internationalisierung von Innovationsnetzwerken
2. Optimierung von betrieblichen Wachstumsphasen

3.3.1 Internationalisierung von Innovationsnetzwerken

Netzwerke, Cluster und Kompetenzzentren sind ein wesentliches Politikinstrument zur Stimulierung regionaler Innovationssysteme. Sie sind jedoch primär regionspezifisch ausgerichtet – d.h. es werden in erster Linie bundeslandspezifische Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen vernetzt. Es wurden dabei insbesondere auch in der Steiermark

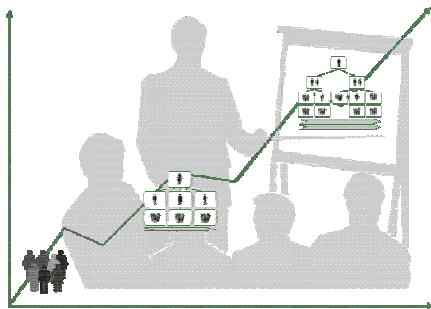


gute strukturelle Grundlagen geschaffen. Diese Grundlagen können dazu genutzt werden, den Unternehmen entsprechende Zugänge zu verschaffen – zu internationalen Partnern und Fachkräften, oder bspw. zu Know-how und Beratung zur Weiterentwicklung. Die systematische Berücksichtigung der Bedeutung unternehmensspezifischer internationaler Kontakte wäre in der Weiterentwicklung dieser Instrumente von großer Bedeutung. Konkret sind hier Potenziale in der Kooperationsanbahnung und beim Zugang zu neuen, internationalen Märkten gegeben.

Regionale Netzwerke werden hingegen in ihrer Bedeutung hinsichtlich Lobbying und Marketing, sowohl auf den Standort als auch auf einzelne Unternehmen bezogen, geschätzt. Betont wird die Bedeutung der **Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen**, die stärker in die Wirtschaft eingebunden werden sollen. Ein vereinfachter Zugang zu Forschungseinrichtungen und deren Infrastruktur (insbesondere im Rahmen geförderter Projekte), eine bessere Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Nachwuchs sowie eine generell höhere Service-Orientierung der Universitäten würden die Kooperation erleichtern. Auch hier kann bereits die Internationalität, sowohl durch Forschende aber auch durch Studierende, eine Rolle spielen.

Unterstützung beim Aufbau von bzw. dem Zugang zu – auch internationalen – (Forschungs-)Netzwerken ist besonders gefragt. Dazu bedarf es Investitionen in die Forschungsförderung zur Vernetzung österreichischer Unternehmen, aber auch mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen im Ausland. Vor allem KMU sind auch an Markteinstiegshilfen (insbes. in osteuropäische Länder, Hilfe bei sprachlichen Barrieren, Forcierung des Aufbaus interkultureller Kompetenzen von MitarbeiterInnen in Unternehmen und Forschungseinrichtungen) interessiert.

3.3.2 Optimierung von betrieblichen Wachstumsphasen

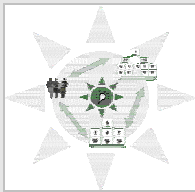


Generelle Bedeutung: Bei Fördermaßnahmen wird generell zwischen Klein- und Mittelbetrieben und Großbetrieben unterschieden; hinzu kommen auch spezielle Angebote für Kleinstbetriebe. In der Ausrichtung von Sensibilisierungs- und Fördermaßnahmen wird jedoch selten auf die Wachstumsphasen der Unternehmen eingegangen und die damit verbundene dringend benötigte Weiterentwicklung nicht gezielt unterstützt.

Wesentliche Aspekte dabei sind:

1. Generelle **Sensibilisierung** für **unterschiedliche Anforderungen an Strukturen und Prozesse je nach Unternehmensgröße** und die Unterstützung beim Aufbau adäquater Rahmenbedingungen (etwa stärkere Strukturierung und Formalisierung bei mittleren Unternehmen und Schaffung „kreativer Freiräume“ innerhalb der notwendigen Strukturen bei größeren Unternehmen).
2. Die Förderung des (jungen) Managements, das insbesondere in Wachstumsphasen mit veränderten Anforderungen an Struktur und Führung konfrontiert ist. Es sind vor allem auch **soziale und persönliche Kompetenzen der Führungskräfte**, welche sich mit dem Unternehmen weiterentwickeln müssen und nicht „im Selbststudium“ erworben werden können.
3. Die **Organisationsentwicklung** sieht je nach Wachstumsphase unterschiedlich aus, hat aber jeweils alle Aspekte, d.h. Strategie, Strukturen und Prozesse, Kommunikation und Kultur sowie ihr Zusammenwirken zu berücksichtigen.
4. Die **Personalentwicklung** ist eng mit Fragen der Organisationsentwicklung verbunden, da u.a. Personen Führungsaufgaben übertragen bekommen, **auf die sie häufig nicht vorbereitet sind**. Der Einschulung neuer MitarbeiterInnen muss mehr Bedeutung geschenkt werden, die Rekrutierung ist differenzierter zu gestalten etc. Insbesondere die erfolgreiche **Einbindung neuer MitarbeiterInnen endet nicht bei der Einschulung**. Hier geht es mit zunehmendem Wachstum darum, mit Diversität besser umgehen zu lernen (so nehmen beispielsweise Alters- und Einkommensdifferenzen zu) und diese erfolgreich zu nutzen – gerade im Sinne von Kreativitäts- und Innovationspotenzialen!
5. Die **langfristige Betrachtung von Entwicklungsphasen** spielt eine wesentliche Rolle. Der betriebliche Alltag macht eine kontinuierliche Entwicklung schwierig, Personalentwicklung bedarf einer langfristigen Planung. Die Einstellung von Personen in kritischen Phasen für spezielle Aufgaben bedarf einer längeren Vorlaufzeit die nur phasen-versetzt erfolgen kann. Vorschläge, um dieser kritischen Spirale zu entkommen, sind die Ermöglichung bzw. Informationen über mögliche **Innovations- und Betriebs-AssistentInnen** (z.B. für Marketing), Förderung bzw. Informationen über das

Task Management⁷, Tandem-Bildung von jungen MitarbeiterInnen im Betrieb und Task-Managern.



Der **Erfahrungsaustausch** zwischen etablierten und jungen Unternehmen ist eine wirkungsvolle Maßnahme, um das betriebliche Wissen in allen angesprochenen Bereichen zu erweitern, d.h. zu Fragestellungen der Personalentwicklung, der Optimierung von Wachstumsphasen, des Aufbaus von Netzwerken etc voneinander zu lernen. Wichtig ist dabei, Anreizmechanismen zu schaffen (Bildungschecks fürs Management, Zinsnachlass bei Förderung etc.), welche die Bereitschaft zur Weitergabe des Wissens erhöhen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den internationalen Austausch direkt mit einzubeziehen (z.B. durch die Einbindung von internationalen ReferentInnen oder eine besondere Schwerpunktsetzung auf regionale ReferentInnen mit internationalen Erfahrungen).

Bedeutung der Ressourcenorientierung

Entscheidend für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen allgemein, und speziell für KMU, ist das Vorhandensein von Fähigkeiten zur Nutzung, Umsetzung und Beschaffung von Ressourcen und zur Umsetzung zuvor klar definierter Innovationsziele. Zunächst ist es insbesondere für KMU besonders wichtig, die eigene vorhandene Ressourcenbasis zu kennen bzw. auszumachen, wo und wie fehlende Kompetenzen intern zu entwickeln oder extern durch Kooperationen bzw. Akquisition zu beschaffen sind. Dabei spielen verschiedene Arten von Ressourcen – materielle (Geld, technische Ausstattung etc.) als auch immaterielle (Patente, Lizenzen, kodifiziertes Know-how, Wissen der MitarbeiterInnen etc.) – eine Rolle. Die Umsetzung der Innovationsziele erfordert weiterhin eine genaue Abstimmung von Innovationsvorhaben und Unternehmensstrategie. Erfolgreiche Strategien sind dadurch gekennzeichnet, dass viele verschiedene Aktivitäten auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden, die sich untereinander bedingen, und die letztendlich das Spezifische eines Unternehmens und seiner Wettbewerbsposition ausmachen.⁸

⁷ (zur Innovationsassistenz vgl. bspw. Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds: <http://www.kwf.at/de/fpg/> InnovationsassistentIn2008_2009.pdf, zum Task Management: Austrian Task Management Group GmbH – ATMG, <http://www.atmg.at/atmg/default.htm>)

⁸ So kann ein Innovationsvorhaben Auswirkungen auf mehreren Ebenen zeigen: Zum Beispiel kann durch organisatorische Änderungen in der Werkstatt ein schnellerer Durchlauf von Produkten bis zur Fertigstellung erreicht werden. Ist eine Weitergabe des Zeitvorteils an den Markt nicht nötig, kann dieser Zeitvorteil durch eine Abstimmung und Ausnutzung der Kapazitäten zur Kostenreduzierung und damit zur Erhöhung des Profits verwendet werden. Vgl. Kirner et al., Innovation in KMU 2006, S. 14.

ANHANG

Bezugsrahmen,
Pilotprojekte,
Begriffe und Methoden

A Bezugsrahmen Steiermark

Forschung und Entwicklung zählen neben Humankapital, betrieblichen und öffentlichen Investitionen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Wirtschaftswachstum zu begünstigen.⁹

Die Steiermark ist in ihrer diesbezüglichen Entwicklung weit fortgeschritten und kann mit 3,9% (2006) österreichweit die höchste F&E-Quote (Österreich 2,49%) als wichtigsten Indikator für Innovationsdynamik vorweisen. In Zahlen ausgedrückt sind dies fast 1,26 Mrd. €. Auch im europäischen Vergleich mit anderen Regionen ist sie von ihren Rahmenbedingungen her durchaus im vorderen Feld zu finden.

Die hohe Dichte an Universitäten und außeruniversitären und kooperativen Forschungseinrichtungen und deren thematisch hoher Vernetzungsgrad in Clustern und Forschungsnetzwerken sind weitere günstige Rahmenbedingungen, die wesentlich zu einem innovationsfördernden Umfeld beitragen.¹⁰

Den höchsten Beitrag zur steirischen F&E-Quote liefern aber nicht die universitären und außeruniversitären Einrichtungen, sondern werden vom Unternehmenssektor aufgebracht: Knapp 40% der F&E Ausgaben in der Steiermark werden durch den inländischen Unternehmenssektor finanziert zu dem noch ein fast 25%iger Auslandsfinanzierungsanteil für die Steiermark dazugezählt werden muss. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung seitens der Wirtschaft sind somit der stärkste Innovationstreiber und stellen gute Investitionen zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit dar.

In der differenzierten Analyse fällt jedoch auf, dass das Innovationsverhalten der Unternehmen mit der Betriebsgröße korreliert. Größere Unternehmen investieren deutlich mehr in F&E und innovieren dadurch auch deutlich häufiger als kleine Unternehmen und können dies meist zu ihrem Vorteil am Markt umsetzen. Der heimische Unternehmenssektor profitiert aber nicht nur durch diese rein monetären Investitionen sondern auch in bedeutendem Maße durch die eingangs beschriebene Dichte der universitären und außeruniversitären Institutionen sowie durch intensive Zusammenarbeit und niederschwellige Zugänge zu Know-how-Trägern und wissensintensiven Netzwerken.

KMUs haben jedoch den Nachteil, dass sie eher unerfahren in diesem Bereich sind und nicht in gleicher Relation von diesen guten Rahmenbedingungen profitieren und keinen Zugang zum Innovationssystem in der Steiermark finden.

⁹ Vgl. dazu Wissenschaftsbericht Steiermark 2007/08.

¹⁰ Neben den fünf Universitäten und der landeseigenen Forschungsgesellschaft JOANNEUM RESEARCH, sind in der Steiermark eine hohe Zahl an Kompetenzzentren (K-plus/K-ind/K-net) angesiedelt. 18 der 45 österreichischen Kompetenzzentren waren im Jahr 2006 aus der Steiermark. Diese hohe Zahl der Kompetenzzentren setzt sich auch im neuen COMET Programm fort. In der ersten Call-Runde für neue K2-, K1-Zentren sowie K-Projekte konnte sich die Steiermark – ähnlich wie in den vorhergehenden K-Programmen – überdurchschnittlich gut behaupten. In der Steiermark werden demnach zwei der drei österreichischen K2-Zentren und vier der insgesamt elf österreichischen K1-Zentren angesiedelt sein. Hoch ist der steirische Anteil auch bei den etwas kleiner dimensionierten K-Projekten. Vier von sieben K-Projekten sind in der Steiermark angesiedelt. Zu nennen sind weiters u.a. die 15 steirischen CD-Labors, drei ÖAW Institute, zwei Ludwig Boltzmann Institute sowie vier Forschungsnetzwerke und andere kooperative Forschungseinrichtungen.

Gerade im Bereich der Wirtschafts-, Technologie- und Bildungspolitik sind hier Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden, um den zahlenmäßig sehr vielen KMUs maßgeschneiderte und optimierte Rahmenbedingungen anzubieten, die diesen kleinen Betrieben helfen, stärker am guten und innovativen steirischen Umfeld zu partizipieren und damit in weiterer Folge Innovations sprünge, Wettbewerbsvorteile und andere positive Effekte zu induzieren.

A.1 Netzwerke in der Steiermark

In der Steiermark ist es gelungen, in einigen Branchen bereits sehr dichte regionale Netzwerke aufzubauen und damit die in einer Region vorhandenen Kräfte mit dem Ziel der Steigerung der Innovationskraft und der nationalen wie internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu bündeln. Ein charakteristisches Instrument der Innovationspolitik auf regionaler Ebene in Österreich stellt die Verbindung bestehender Netzwerke zu Clustern dar, wohingegen die Diskussion um Innovationsnetzwerke auf nationaler Ebene eher auf die Entwicklung und den Ausbau von Kompetenzzentren fokussiert ist. In den letzten Jahren wurden einige der bestehenden Netzwerke in der Steiermark zu Clustern zusammengeführt, die eine Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bilden. Neben der Förderung einer international wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur und der Einbeziehung und Stärkung kleiner, mittlerer und großer Betriebe entlang der gesamten Wertschöpfungskette geht es darum, einen interaktiven Lernprozess zwischen allen Beteiligten anzuregen und zu intensivieren wie auch Arbeitsplätze vor allem in ländlichen Regionen zu sichern. Als Beispiele seien hier der 1995 gegründete ACstyria (Automobilcluster), der Holzcluster Steiermark, Human Technology Styria sowie der Material-Cluster (Werk- und Baustoffe) genannt. Das Ökotechnik Netzwerk STMK bündelt steirische Kompetenzen, Know how und Unternehmen im Bereich Erneuerbarer Energie und Umwelttechnik. Abgesehen von übergreifenden Marktmonitoringprogrammen, Strategiechecks und permanenten Austausch- und Vergleichsprozessen soll die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder insbesondere durch ein gemeinsames Marketing und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit gestärkt werden, was sich nach Eigeneinschätzung der Clusterinitiativen als durchwegs gewinnbringend erwiesen hat.¹¹

Regionen sind vor allem dann erfolgreich, wenn ihre AkteurInnen in vielschichtige Netzwerke, in denen ein ausgewogenes Verhältnis von Wettbewerb und Kooperation vorherrscht, eingebunden und offen für Anregungen und Neuerungen von außen sind. Bestehende Netzwerke unterliegen einem ständigen Wandel, gekennzeichnet durch einen Ausstieg alter und einen Einstieg neuer Netzwerkpartner im Zeitablauf, wobei auch bis dato – etwa aufgrund mangelnder Ressourcen – weniger eingebundene, zum Großteil kleine und mittlere Betriebe besser zu integrieren sind um damit ihre eigene als auch die Position der gesamten Region zu stärken.

¹¹ Vgl. Buchinger, E.: Innovation durch und in Netzwerke/n. Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien 2007, S. 7-10.

B Ergebnisse gezielter Pilotprojekte in Deutschland

B.1 Überblick

Die Entwicklung nachhaltiger, innovationsförderlicher Unternehmenskulturen war das Ziel einer in Deutschland in den Jahren 2003-2007 breit angelegten Forschungsreihe, die aufgrund der Ergebnisse 2008 fortgesetzt wurde. In diesem Zeitraum wurden vom BMBF 16 Projektverbünde mit 83 Teilprojekten in vornehmlich kleinen und mittleren Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen (traditionelle Handwerksbetriebe, Maschinenbau, Elektronik- und Softwareindustrie, Dienstleistungsbetriebe etc.) mit Mitteln von 15 Mio. Euro gefördert und wissenschaftlich begleitet. Umfangreiche Status-quo Analysen der bestehenden Unternehmenskulturen lieferten Ansatzpunkte für einen betrieblichen Kulturwandel und die Einleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel eines nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstums. Die Verzahnung von Theorie und Praxis gewährleistete die Umsetzung der entwickelten Konzepte in den einzelnen Betrieben sowie eine breitere Anwendungsmöglichkeit auf nicht an den Projektverbänden beteiligte Unternehmen.

Konkrete, auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmte Maßnahmenpakete, wie etwa die Gestaltung spezieller Konzepte zur MitarbeiterInnenentwicklung, eine klare Strukturierung von Informationsübermittlungsprozessen oder die Optimierung des KundInnenkontaktes (Zufriedenheitsanalysen, Rückkoppelung von KundInnenfeedback in Entwicklungs- und Produktionsprozesse) – um an dieser Stelle nur einige zu nennen – zeigten bereits während der Laufzeit positive Effekte. Neben einer deutlich stärkeren Motivation und Identifikation der Beschäftigten eines Unternehmens waren auch klare betriebswirtschaftliche Erfolge (höhere Effizienz pro MitarbeiterIn, Umsatzzuwächse, steigende Beschäftigtenzahlen etc.) zu verzeichnen (siehe dazu auch Kap. 4.3).

Abgesehen von den verzeichneten positiven Zwischenergebnissen¹² bestand das Ziel darin, die Unternehmen zu befähigen auch zukünftige Innovations- und Veränderungsprozesse positiv zu bewältigen sowie die erarbeiteten Kenntnisse und Konzepte auch für nicht an den Projekten beteiligte Unternehmen und die Stärkung ganzer Regionen nutzbar zu machen. Zu diesem Zweck wurden Instrumente und Maßnahmen für den Transfer der Ergebnisse entwickelt. Dazu zählen neben einer umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit (Fachvorträge und -tagungen, Diskussionen zwischen Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, Ergebnispräsentationen etc.) und einer Reihe von Publikationen (Fachartikel, Diplomarbeiten, Leitfäden für Unternehmen, regelmäßige Newsletter) auch konkrete Unterstützungsangebote für interessierte Unternehmen und BeraterInnen (Beratungsmodule und Trainingskonzepte, Handlungsleitfäden, online-Tools wie Checklisten und Kulturanalysemodelle) sowie Veranstaltungen, die der Vernetzung dienen (Unternehmensstammtische etc.).

¹² Ein Endbericht und eine Bewertung der Gesamtergebnisse der Fördermaßnahme liegt derzeit noch nicht vor, da die Arbeiten noch nicht in allen Projekten abgeschlossen sind.

Vom BMBF wurde eine weitere Fördermaßnahme unter dem Motto „Vertrauenskulturen und Innovationsstrategien“¹³ initiiert sowie ein Schwerpunkt zur Förderung von KMU in forschungsintensiven Bereichen („KMU innovativ“)¹⁴ gesetzt.

B.2 Exemplarische Darstellung

Das übergeordnete Ziel aller in die Fördermaßnahme aufgenommenen Projekte bildete die Analyse von Entwicklungsfaktoren innovationsförderlicher Unternehmenskulturen sowie die Ableitung konkreter Interventionsschritte, die je nach Ausgangslage für die einzelnen Betriebe bzw. Regionen konzipiert wurden. In den Projektverbänden wurden unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte (etwa Unternehmenskultur in KMU, Unternehmensleitbilder, Kulturvielfalt, KundInnenbeziehungen, Auf- und Ausbau von Vernetzungsstrukturen etc.) gesetzt, nach denen sich die Projekte wiederum zu Clustern zusammenfassen lassen. Im Folgenden werden beispielhaft einige Projekte vorgestellt und die Vorgehensweise sowie wesentliche Ergebnisse detaillierter aufbereitet. Die Auswahl der Beispiele erfolgte vor dem Hintergrund, einen möglichst repräsentativen Querschnitt in Bezug auf die eingesetzten Methoden und Themen zu erhalten sowie speziell für die vorliegende Studie relevante Inhalte und Zielgruppen darzustellen.

¹³ Im Rahmen des Programms „Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“

¹⁴ Im Rahmen des Programms „IKT 2020 – Forschung für Innovationen.“

Tabelle 1: Übersicht ausgewählte Pilotprojekte in Deutschland

Name	Fokus	Laufzeit	Budget Mio €	Teilnehmende Betriebe	Themenschwerpunkt, Zielsetzung	Maßnahmen und Ergebnistransfer
DIVINKU	KMU, Netzw.	01.04 - 02.07	1,37	4 KMU 2 Verbände; Mess- u. Fluid- technik, Elektronik	Diversity als Innovationskultur: Kulturwandel in KMU der Spitzentechnik. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“: Veränderungsfähigkeit durch Diversität und Wertschätzung Berücksichtigung von Entwicklungsphasen Befähigung zur „Selbsterneuerung“	Führungskräftetrainings, MitarbeiterInnenbeteiligung; Ergebnistransfer: Fachvorträge, Unternehmensstammtische etc., Handlungsleitfäden für Unternehmen e-learningssystem (regionsspezifisch)
ProKul	regional Netzw.	10.04 - 03.08	1,39	7 Untern. Werkzeug- u. Maschinenbau, Elektronik, Computertechnik, Waffenerzeug.	produktzentrierte ganzheitl. Innovationskompetenzen und innovationsförderliche Unternehmenskulturen Entwicklung ganzheitlicher Innovationskompetenzen (Innovationskultur), Stärkung e. innovationsförderlichen Gesamtmilieus (durch Unterstützung bei Aufbau und Zusammenarbeit von KMU-Netzwerken)	Verb. d. Organisationsstrukturen und Kommunikation durch erhöhte Transparenz (Effizienz, Arbeitszufriedenheit) KundInnenzufriedenheitsanalysen (Rückkopplung mit Entwicklung und Produktion), Prämiensystem (Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation) etc.
Inno-Werk	KMU Netzw.	05.05 - 07.08	0,88	50 Hamburger Handwerksbetriebe	Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk innovationsfreundliche Unternehmenskultur mit Schwerpunkt KundInnenbeziehungen, Ausbau von Kontakt- und Vernetzungsstrukturen unter Handwerkern;	Führungskräftetrainings mit Ziel Verbesserung MitarbeiterInnenbeteiligung, und KundInnenkontakte; Ergebnistransfer: Qualifizierungsangebote (Lernmaterialien, Seminare und Konzepte für BetriebsberaterInnen), Öffentlichkeitsarbeit
PerLe	-	09.04 - 02.07	0,96	6 Untern. Elektrotechnik, Telekommunikation Maschinenbau	Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanzleitbilder zur Ausrichtung der operativen Arbeit am Leitbild, schnelles und flexibles Agieren durch MitarbeiterInnenbeteiligung und flachere Hierarchien	Identifikation, Motivation u. Selbstorganisation der Beschäftigten durch Leitbildgestaltung u. -umsetzung Ergebnistransfer: Workshops, Öffentlichkeitsarbeit, Infoplattform im Internet, Empfehlungen für Politik und Wirtschaft
IKOPA	KMU	03.05 - 08.07	1,20	5 KMU Maschinen- u. Anlagenbau, Feinwerktechnik, Elektronik- u. Softwareind.	Innovationsförderliche Unternehmenskultur durch Kooperation und Partizipation Identifikation und Bewertung von Entwicklungs-Barrieren, Schwerpunkt Kooperation und Partizipation	frei kombinierbare Lernmodule: sehr erfolgreich (MitarbeiterInnenzufriedenheit, Umsatzzuwächse etc.) Ergebnistransfer: Curricula zur Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit für KMU

B.2.1 DIVINKU (Schwerpunkt: Diversity als Innovationskultur in KMU)

„Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik“¹⁵

Projektlaufzeit: 01.01.2004-28.02.2007, Gesamtfördermittel: 1,37 Mio. €

Beteiligte: 4 KMU und 2 Verbände bzw. Unternehmenszusammenschlüsse aus den Bereichen Elektronik, Mess- und Fluidtechnik (Bürkert Werke GmbH&Co KG, KSG Leiterplatten GmbH, HL Planartechnik GmbH, NanoFocus AG, Innovationsregion Kocher&Jagst, Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie und die Interessengemeinschaft zur Verbreitung von Anwendungen der Mikrostrukturtechniken NRW)

Zielsetzung: Entwicklung eines dynamischen Kulturkonzeptes mit dem Schwerpunkt auf Diversity und Wertschätzung als treibende und zugleich stabilisierende Kraft in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen kleiner und mittelständischer Unternehmen und dessen Umsetzung auf allen betrieblichen Ebenen (Innovationskultur, Matrixorganisation, Wertschätzung zwischen Beschäftigtengruppen etc.).

Ausgangssituation: Der kontinuierliche Innovationsdruck, insbesondere im Bereich der Spitzentechnik, setzt einen dauerhaften Kulturwandel und die Bereitschaft zu Veränderungen in den Unternehmen voraus. Nachdem gerade junge Betriebe, die nach ihrer Gründungsphase Konsolidierung und Wachstum anstreben, die Zielgruppe darstellten, ging es im Projekt vor allem darum, Wege zu finden, mit Hilfe derer „Sprünge“ in der Unternehmensentwicklung und ein damit verbundener Wandel in der Belegschaftsstruktur erfolgreich bewältigt werden können. Derartige Phasenübergänge erfordern ein dynamisches Unternehmenskultur-Konzept, das nicht nur den **wechselnden Anforderungen** von **außen**, sondern auch **internen Veränderungen** gerecht wird, und das gleichzeitig stabilisierend wirken kann, weil es kontinuierliche Veränderung als fixen Bestandteil institutionalisiert.

Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Entwicklungsschritten ist, so eine Kernaussage des Projektes, ein **gemeinsamer (sozialer) Lernprozess**, im Zuge dessen die Verteilung der Ressourcen (Arbeitsmittel, Weiterbildung, Entlohnung, Selbstverwirklichung, angenehmes soziales Klima usw.) innerhalb eines Unternehmens zwischen Geschäftsführung und der Belegschaft immer wieder aufs Neue ausgehandelt wird. Ein derartiger Prozess dient nicht nur der (reaktiven) Anpassung an Veränderungen, sondern stärkt gleichzeitig die Fähigkeit aller, immer wieder notwendige Veränderungen zu erkennen und aktiv zu gestalten.

Als weiterer wesentlicher Aspekt dieses Projektes kristallisierte sich der **Umgang mit Diversität** innerhalb der Belegschaft, respektive die Frage, wie Unterschiedlichkeiten als Potenziale für Innovationen genutzt werden können, heraus. „Diversität“ bezieht sich in diesem Rahmen auf Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen innerhalb eines Unternehmens (etwa Gegensätze zwischen „Kaufleuten“ und „Technikern“, „Vorgesetzten“

¹⁵ Vgl. „Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik (DIVINKU)“. In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft. Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und –milieus. Erstellt aus den Jahresberichten 2006. Bonn 2007, S. 23-27.

und „Untergebenen“, „Akademikern“ und „Nicht-Akademikern“), die bestimmte soziale Beziehungen miteinander eingehen. Permanente Konflikte und Reibungen zwischen den verschiedenen Gruppen beeinträchtigen Innovationsprozesse maßgeblich, weshalb ein **wertschätzender Umgang** miteinander als bedeutsamer Faktor identifiziert wurde.

„Wertschätzung“ betrifft das gesamte soziale Beziehungsgeflecht und umfasst somit:

- Wertschätzung zwischen Unternehmen und Beschäftigten,
- Wertschätzung zwischen Führungskräften,
- Wertschätzung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen,
- Wertschätzung zwischen MitarbeiterInnen sowie
- Selbstachtung und Selbstwertgefühl der einzelnen MitarbeiterInnen.

Daraus ergibt sich die Aufgabe, das Niveau der Wertschätzung in einem Unternehmen insgesamt zu erhöhen.

Wesentliches Ziel ist die Selbstbefähigung („capability“) der Unternehmen, auch zukünftige Kulturwandel im Zuge neuer Herausforderungen zu bewältigen. Um die Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen zu sichern, müssen entsprechende Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden. Diese umfassen die Führungsspitze (Fähigkeit zu Reflexion und Selbstkritik), die Sozialstruktur (Kommunikation und Kooperation mit mehr Wertschätzung, Beteiligung und Transparenz) sowie die Erweiterung der Fach- und Sozialkompetenzen aller Beteiligten auf allen Ebenen.

Vorgehensweise und Maßnahmen: Zu Beginn des Projektes erfolgte eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation aus der Sicht der Beschäftigten, deren Ergebnisse der Führungsspitze vorgelegt wurden. In gemeinsamen Treffen wurden Veränderungspotenziale benannt und Umsetzungsschritte geplant. Nach dem Motto: „Es ist ein großer Unterschied, ob ein 'fertiges' Wissensmanagementsystem mit vorgegeben Kategorien von 'oben' eingeführt wird und alle MitarbeiterInnen zur Eingabe und Pflege aufgefordert werden, oder ob sich eine MitarbeiterInneninitiative bildet und ein betrieblich passendes System entwickelt, an dem sich nach und nach alle MitarbeiterInnen freiwillig beteiligen“,¹⁶ zielten die gesetzten Maßnahmen auf die Eigeninitiative der Beschäftigten ab. Wichtig dabei ist, dass die angestrebten (objektiven) Veränderungen in der Organisation, der Unternehmenskommunikation und im Personalwesen durch (subjektive) Verhaltens- und Einstellungsänderungen begleitet sein müssen. Auf diesem Weg wurden die Unternehmen mit gezielten Coachings und Trainings (Teamsystemanalyse, Methoden zur Konfliktbewältigung etc.) unterstützt und spezielle Führungstrainings angeboten. Den MitarbeiterInnen boten sich zahlreiche Beteiligungsmöglichkeiten (Belegschaftsversammlungen, Qualitäts- und Gesundheitszirkel). Um eine breite Umsetzung der gewonnenen Kenntnisse und der erarbeiteten Ziele zu gewährleisten, wurden von den beteiligten Fachverbänden sechs Transferworkshops (mit themenspezifischen Vorträgen und Arbeitsgruppen) veranstaltet sowie eine Unternehmensstammtischreihe initiiert.

Ergebnisse: Die breite Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse förderte die Identifikation mit dem Unternehmen insgesamt sowie das Engagement bei der Realisierung der geplanten Maßnahmen. Die Auswirkungen der bewussten Erhöhung der

¹⁶ www.diversity-innovation.de (08.10.2008).

„Wertschätzung“ in den Betrieben zeigten sich für die MitarbeiterInnen nicht nur in sehr schwer greifbaren Bedingungen, wie etwa formellen und informellen Informationsflüssen, der Unternehmenskommunikation, in der Zusammenarbeit oder dem Diskussionsklima bei Besprechungen etc., sondern auch in den objektiven Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.¹⁷ Dass sich „Wertschätzung“ und ein konstruktiver Umgang mit Vielfalt (sei es in Bezug auf Wissensmanagement oder betriebliche Hierarchien etc.) auch auf die wirtschaftliche Kosten Nutzen-Rechnung positiv niederschlagen, läßt sich auch aus zahlreichen EU-Studien ableiten. Schwieriger ist es, diesen Nutzen nicht nur in qualitativen Verbesserungen, sondern auch in quantitativen Effekten nachzuweisen. Als mögliche Indikatoren werden beispielsweise die Erhöhung der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten bei Projekten bzw. Aufträgen oder die Senkung der Fehlerquoten genannt.¹⁸ Hinzu kommen externe Nutzeneffekte, sofern es dem Unternehmen gelingt „Soft Skills“ auch nach außen zu kommunizieren (Imageverbesserung, Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Ansehen).

Transferkonzept: Um die Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen wurden im Rahmen des Projektes zahlreiche Veranstaltungen (Fachtagungen, Ergebnispräsentation, Unternehmensstammtische etc.) abgehalten und Fachartikel publiziert. Konkrete Handlungsleitfäden für Unternehmen¹⁹ sowie die Bereitstellung der verwendeten Trainingskonzepte sollen die Nutzung der Ergebnisse auch für andere KMU ermöglichen. Zudem wurde ein e-Learningsystem („Lebenslange Kompetenzentwicklung“) speziell für die Region entwickelt.

B.2.2 ProKul (Schwerpunkt:ganzheitliche Produktzentrierung, KMU-Netzwerke)

„Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenzen in KMU und KMU-Netzwerken.“²⁰

Projektlaufzeit: 01.10.2004-31.03.2008, Gesamtfördermittel: 1,39 Mio. €

Beteiligte: 7 Unternehmen aus den Bereichen Werkzeug- und Maschinenbau, Elektronik, Computertechnik und Waffenerzeugung (IFA Maschinenbau GmbH, H&B Omega GmbH, Phönix GmbH, a.s.t.i. GmbH, MESACON GmbH, Silberhütte Pyrotechnik GmbH, Krüger&Gothe GmbH)

¹⁷ Dazu zählen beispielsweise Vorhandensein und Zugänglichkeit von Weiterbildung, Personalentwicklung und Wissensmanagement als Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, Fairness in Zielvereinbarungen, in Personalbeurteilungen, beim Personaleinsatz, im Prämiensystem, in Sollvorgaben für Projekte und Aufträge, im Rückmeldesystem beim Ideenmanagement oder im Vorhandensein und der Handhabung eigener Handlungsspielräume und Aktionsmöglichkeiten.

¹⁸ Quantifizierbare Effekte sind oft das Resultat einer Mischung von Maßnahmen, bestehend aus technisch-organisatorischen Veränderungen sowie Veränderungen durch Maßnahmen zur Verbesserung der objektiven und subjektiven Bedingungen, wie etwa im konkreten Beispiel, die Implementierung von Wertschätzung.

¹⁹ „Soft Skills als Wettbewerbsfaktor. Ein Leitfaden für kleine und mittlere High Tech-Unternehmen“ oder der Leitfaden „Wertschöpfung durch Wertschätzung.“ Vgl. www.diversity-innovation.de.

²⁰ In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S. 42-47. Siehe dazu weiters: www.prokul.de (03.03.2008).

Zielsetzung: Analyse und Bewertung von Innovationsfaktoren in den einzelnen Betrieben, überbetrieblicher Kooperationsstrukturen und des regionalen Umfeldes (haupts. neue Bundesländer). Darauf aufbauend sollen Maßnahmen und Strategien zur Entwicklung ganzheitlicher Innovationskompetenzen (im Rahmen einer innovationsförderlichen, humanzentrierten und humangerechten Unternehmenskultur) abgeleitet werden. Weiteres Ziel ist die Stärkung eines innovationsförderlichen regionalen oder sektoralen Gesamtmilieus (Kooperation in Netzwerken).

Im Projekt ProKul wurde der Schwerpunkt der Analyse auf die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Produkt- und Marktinnovationen in kleinen und mittleren Unternehmen gelegt. Gemäß des zugrunde gelegten ganzheitlichen Innovationsverständnisses wurden auch „Folgeinnovationen“ in den Bereichen Prozesse (Fertigungstechnologie, Betriebs- und Arbeitsorganisation) und Personal (Personalgewinnung, -einsatz und -entwicklung) berücksichtigt. Umfangreiche Status-quo-Analysen (mit Hilfe von Fragebögen und Einzel- sowie Gruppeninterviews) erlaubten einen Einblick in die jeweiligen Stärken und Schwächen der beteiligten Unternehmen in Bezug auf 12 Kriterien (etwa personelle und technische Ressourcen, Partizipation und Führung, Umgang mit Wissen und Information, Vision und Ziele, Arbeitsorganisation, Offenheit und Kommunikation etc.), woraus in der Folge konkrete Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet wurden. Als wichtige Ziele für Innovationen gaben die teilnehmenden Betriebe (weitgehend übereinstimmend) folgende Punkte an: neue Produktentwicklungen in den Kernkompetenzbereichen, Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation, Fach- und Führungskräftenachwuchssicherung, KundInnenorientierung sowie eine Verbesserung der internen Kommunikation.

Maßnahmen und Ergebnisse: Aus den gewonnenen Daten ergaben sich folgende Gestaltungsschwerpunkte und konkret umgesetzte Maßnahmen:

- 1 Verbesserung der Organisationsstrukturen durch mehr Klarheit und Transparenz. Als Ursache für unklare Organisationsstrukturen wurde insbesondere eine Vernachlässigung bei der Aktualisierung der Stellenbeschreibungen in einem Unternehmen herausgearbeitet, was neben unklaren Verantwortlichkeiten auch Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation zur Folge hatte. Ein neu erarbeiteter Entwurf für die Stellenbeschreibungen ermöglichte klare Organisationsstrukturen, von denen nicht nur die MitarbeiterInnen (Ansprechpersonen, Verantwortungsbereiche...) profitierten, sondern auch das Unternehmen (Erleichterung bei der Stellenbesetzung, Kontrolle und Beurteilung der Stellen...). Insgesamt konnten dadurch die Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen nachweislich erhöht werden.
- 2 Durchführung einer umfassenden KundInnenzufriedenheitsanalyse: Eine systematische Dokumentation und Reflexion der Ergebnisse erleichterte die Rückkoppelung mit dem Entwicklungs- und Produktionsprozess.
- 3 Durch die genauere Strukturierung von Informationsübermittlung und Arbeitsorganisation innerhalb eines Betriebes konnten durch lange und umständliche Kommunikationswege bedingte Informationsverluste und Terminversäumnisse bei der Lieferung vermieden werden.
- 4 Entwicklung temporärer Arbeitszeitmodelle zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses, insbesondere für Studierende sowie für junge Eltern.

- 5 Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation durch die Einführung eines speziellen Beurteilungssystems zur Prämierung außerordentlicher Leistungen (mit der Intention die intrinsische Motivation der Beschäftigten durch extrinsische Anreize zu erhöhen).

Zum wechselseitigen Erfahrungsaustausch wurden regelmäßige Projektmeetings und Fachtagungen abgehalten.

B.2.3 InnoWerk (Schwerpunkt Handwerk)

„Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Innovationsprozesse“²¹

Projektlaufzeit: 01.05.2005 – 31.07.2008, Gesamtfördermittel: 882.429 €

Teilnehmende Betriebe: insgesamt 50 Hamburger Handwerksbetriebe, davon 20 in der Haupterhebung (aus den Bereichen Holzbau/Tischlerei, Elektrotechnik, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Raumausstatter, Metallverarbeitung, Malerbetrieb, Gerüstbau)

Zielsetzung: Im Zentrum des Projektes stand neben der Gestaltung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur die Untersuchung innovationsförderlicher Kommunikation und Kooperation mit den KundInnen, das heißt die Frage, ob bzw. inwiefern Innovationsimpulse innerhalb der KundInnenbeziehungen wahrgenommen, aufgegriffen, transportiert und in neue, kundInnenorientierte Produkte umgesetzt werden und welche Systeme und Ressourcen dabei hilfreich sein können. Handwerkspezifische, praxisnahe Interventionen zur Förderung der Innovation in den Betrieben sowie Unterstützungen im Ausbau von Kontakt- und Vernetzungsstrukturen sollten im Zuge des Projektes erarbeitet und zur Verfügung gestellt werden.

Vorgehensweise: Zunächst sollten teilnehmende Beobachtungen einen Einblick in den Arbeitsalltag ermöglichen. Die dabei gesammelten Daten lieferten Anhaltspunkte für die Erhebungen in der Hauptuntersuchung. In zwanzig Betrieben wurden mehrstündige Interviews und Fragebogenerhebungen durchgeführt um die Sichtweise von Inhabern und MitarbeiterInnen (je zwei bis vier MitarbeiterInnen pro Betrieb in unterschiedlichen Funktionen: Meister, Gesellen und Lehrlinge) kennenzulernen. Als Themen wurden KundenInnenkontakt und Unternehmenskultur (Schwerpunkt: Informationsprozesse und Werte) behandelt, wobei einerseits der Ist-Stand erhoben und andererseits Veränderungsbedarf erfragt wurde. Parallel dazu wurden Veränderungen im Betrieb während der Projektlaufzeit gemessen.

Maßnahmen: Entwicklung eines Weiterbildungsangebots in sechs Modulen: Anknüpfend an theoretische Erkenntnisse, die Ergebnisse der Bedarfserhebungen sowie in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Betrieben und der Handwerkskammer Hamburg wurde eine Seminarreihe mit dem Titel KIKKK (Kunde/-in, Innovation, Kontakt, Kommunikation und UnternehmensKultur) konzipiert: Diese erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Monaten und bearbeitete Vorgehensweisen, die ein Aufgreifen von KundInnenwünschen und Ideen und deren Sammlung und Auswertung im Betrieb unterstützen. Den InhaberIn-

²¹ Vgl. „Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse.“ In: PT-DLT (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S. 78-84. Siehe dazu weiters: www.innowerk-hamburg.de (03.03.2008).

nen wurden entsprechende Methoden (bspw. der Einsatz eines KundInnen-Buches zum Aufgreifen und Notieren von KundInnenimpulsen für alle MitarbeiterInnen im Betrieb) vorgestellt sowie Techniken und Handlungshilfen zur gezielten Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen vermittelt, die in zwischen-geschalteten Umsetzungsphasen erprobt wurden. Entsprechende Listen und Gestaltungsmaßnahmen zur Erfassung der KundInnenwünsche und deren Umsetzung wurden zur Verfügung gestellt.

Ergebnisse und Evaluation: Zur Überprüfung der Wirksamkeit des entwickelten Weiterbildungsangebotes wurden zwei Evaluationsmaßnahmen durchgeführt: In einer Ergebnisevaluation wurde der Stand zentraler Merkmale (Unternehmenskultur, Aufgabenverständnis, Ausmaß an betrieblichen Interventionen und Anzahl der Innovationen) vor und nach der Maßnahme erfasst und miteinander verglichen. Der Verlauf der Maßnahme selbst wurde mit einer Prozessevaluation erfasst, im Zuge derer die an der Seminarreihe teilnehmenden BetriebsinhaberInnen die Seminarbausteine bewerten und die Maßnahmen zwischen den einzelnen Seminaren (v.a. MitarbeiterInnenbesprechungen) von BetriebsinhaberInnen und MitarbeiterInnen beurteilt werden sollten. Als Ergebnis läßt sich festhalten, dass sowohl die Zufriedenheit der Teilnehmenden insgesamt gestiegen ist, als auch die Effizienz der einzelnen Maßnahmen positiv bewertet wurde. Vergleiche mit Kontrollgruppenbetrieben, in denen keine Maßnahmen erfolgten, wiesen keine systematische Veränderung zwischen Vorher- und Nachhermessung auf.

Von den Betrieben formulierte Verbesserungsmöglichkeiten umfassten die Forderung nach einer stärkeren Spezialisierung der angebotenen Seminare sowie deren Kombination mit professionellen, individuell auf die betrieblichen Rahmenbedingungen abgestimmten Umsetzungsbegleitungen und -beratungen.

Die konzipierte Seminarreihe wurde zu einem Seminarangebot für Handwerksbetriebe weiterentwickelt. Weitere Transferleistungen umfassen Handlungsleitfäden, Weiterbildungsunterlagen für UnternehmerInnen sowie Seminarbausteine und Konzepte für BetriebsberaterInnen von Kammern und Verbänden (Beratung und Begleitung bei der Umsetzung neuer Betriebsstrukturen und Personalentwicklung in Richtung mehr KundInnenorientierung). Zahlreiche Veranstaltungen dienen der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch von Handwerksbetrieben und forcieren den Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

B.2.4 PerLe (Schwerpunkt: Leitbildarbeit, Flexibilität, MitarbeiterInnebeteiligung)

„Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanzleitbilder.“²²

Laufzeit: Sept. 2004- Februar 2007), Gesamtfördermittel: 979.000 €

Teilnehmende Betriebe: 6 Betriebe aus den Bereichen Elektrotechnik, (Tele-)Kommunikation und Maschinenbau (Synesis GmbH, e-pro Solutions GmbH, ISA Engineering GmbH, Bertrand AG, Tekomedia Telekommunikations- und Multimediaservices GmbH, MAN Roland Druckmaschinen AG, SHE) und ein Transferpartnerbetrieb (i.con.innovation GmbH)

²² Vgl. „Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanzleitbilder.“ In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S. 48-52. Siehe dazu weiters: Ganz, Walter: Unternehmenskultur und Leitbilder – wieder auf die Agenda! In: Innovationen für Arbeit und Organisation (Hrsg.): 52. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund 2006, S. 255-258.

Zielsetzung: Entwicklung von arbeitsorientierten Performanz-Leitbildern als Instrument der strategischen Unternehmensführung unter der Einbeziehung der MitarbeiterInnen und ihres Erfahrungsschatzes. Das Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Themen Unternehmenskultur, Organisation und Personal gelegt. Damit sollte es gelingen, „abstrakte“ Leitbilder mit der Ebene des konkreten Arbeitens zu verbinden und diese als fixen Bestandteil in die Unternehmenskultur zu integrieren. Die Verankerung von Innovation in den Wertvorstellungen der Unternehmen (Leitbilder, Innovationsstrategie...) erwies sich prinzipiell als wichtiger und hilfreicher Schritt bei der Gestaltung eines innovationsförderlichen Unternehmensklimas. Zu bedenken gilt jedoch, dass die schriftliche Fixierung von Zielen, Werten und Normen allein nicht ausreicht, um Veränderungen herbeizuführen, sondern dass diese in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess erarbeitet und auch umgesetzt werden müssen.

Maßnahmen: Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Studien wurden in den beteiligten Unternehmen von Beginn an alle Ebenen in die Gestaltung der Leitbilder einbezogen. Dadurch wurde gewährleistet, dass die formulierten Leitsätze nicht nur allen bekannt waren sondern auch von der Belegschaft mitgetragen wurden. Die Einbindung der MitarbeiterInnen gewährleistete zudem, dass die enthaltenen Ziele einen direkten Bezug zum täglichen Arbeitsalltag erhielten und damit handlungsrelevant werden konnten. Das Angebot für die Unternehmen umfasste neben der Einrichtung einer Internetplattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit sowie eine Workshopserie (gemeinsame Erarbeitung ausgewählter Themenstellungen von UnternehmensvertreterInnen und WissenschaftlerInnen) und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft.

Ergebnisse: Als wichtiges Ergebnis dieser Projektreihe zeigte sich, dass erfolgreiche Leitbilder – gerade in turbulenten Umfeldern mit hohem Innovationsdruck – maßgeblich zur Identifikation („Stolz“ auf das eigene Unternehmen), Motivation und Selbstorganisation der Beschäftigten beitragen. Dadurch können Unternehmenskulturen entstehen, die ohne starre formale Hierarchien auskommen und somit in der Lage sind, gegenüber Wettbewerbern schneller und flexibler zu agieren. Die gemeinsam entwickelten Leitbilder zeigten förderliche Wirkungen auf mehreren Ebenen:

- Innerhalb der Unternehmen trugen sie zu einer positiven Beziehungsqualität der MitarbeiterInnen untereinander und zu den Führungskräften bei,
- nach außen hin kann ein gut kommuniziertes Leitbild das Imagebild der Organisation verbessern.
- Eine bessere Identifikation der Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit den Unternehmenszielen und Grundwerten (als Folge eines gemeinsamen Leitbild-Entwicklungsprozesses) fördert Synergieeffekte im Unternehmen.
- Ein gemeinsames Leitbild kann bei der Vernetzung mehrerer Unternehmen als integrierende Klammer für die unterschiedlichen Netzwerkmitglieder dienen.

Abschließend ist auf die Notwendigkeit einer regelmäßig durchgeführten Umsetzungskontrolle zu verweisen, da sich natürlich auch Ziele und Werte eines Unternehmens weiterentwickeln.

B.2.5 IKOPA (Schwerpunkt: Kooperation und Partizipation in KMU)

„Innovationsförderliche Unternehmenskultur d. Kooperation & Partizipation“²³

Projektlaufzeit: 01.03.2005-31.08.2007, Gesamtfördermittel: 1,2 Mio. €

Teilnehmende Betriebe: 5 KMU aus den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, der Feinwerktechnik sowie der Elektronik- und Softwareindustrie (Aucoteam – Ingenieurgesellschaft für Automatisierungs- und Computertechnik mbH, Feinwerktechnik GmbH, GFAD Systemhaus, Greenway Systeme GmbH, Hirschfelder Greifer- und Stahl GmbH)

Zielsetzung: Verschiedene Ausprägungen innovationsförderlicher Unternehmenskultur in KMU sollten in den teilnehmenden Betrieben erforscht und erprobt werden mit dem Ziel, repräsentative Ergebnisse für die gesamte Region (Berlin-Brandenburg, Sachsen) zu erreichen. Speziell in kleinen und mittleren Unternehmen kann ein Wandel der Unternehmenskultur nicht durch Direktiven des Management-Teams bewältigt werden, weshalb der Schwerpunkt auf Kooperation und Partizipation aller MitarbeiterInnen gelegt wurde.

Vorgehensweise: Auch in diesem Verbundprojekt war der erste Schritt die Analyse der bestehenden Unternehmenskultur sowie die Identifikation von Barrieren für die zukünftige Unternehmensentwicklung (Methode des Kulturassessments). In Zielworkshops wurden Leitbilder entwickelt, die den angestrebten Soll-Zustand der Unternehmen repräsentierten. Die erarbeiteten ökonomischen Ziele (Finanz-, Markt- und Prozessziele) wurden in Anforderungen an die jeweilige Unternehmenskultur übersetzt und Veränderungsschritte formuliert, wie beispielsweise:

- Aufbau einer Interaktions- und Kooperationskultur, die zur gemeinsamen Produktentwicklung mit PartnerInnen und KundInnen befähigt.
- Aufbau einer betrieblichen Veränderungskultur zur Bildung wechselnder Entwicklungs- und Auftragsteams für dynamische Produktionsstrukturen.
- Eine kundInnenorientierte Dienstleistungs- und Wissenskultur.

Für das gesamte Verbundprojekt wurde eine Reihe spezifischer Lernmodule entwickelt (Innovationsmanagement, Kommunikation, Teamentwicklung, Wissens und Veränderungsmanagement, Multikulturalität, Kooperation etc.), die in den einzelnen Betrieben, abgestimmt auf die abgeleiteten Zielsetzungen eingesetzt und miteinander kombiniert wurden. Aus den angestrebten Veränderungen (Selbstorganisation der Projektteams, Personaltausch beim Aufbau geeigneter Kommunikationsstrukturen und -fertigkeiten, Weiterentwicklung eines kooperativen Führungsstils, stärkere Integration von KundInnenwissen als Unterstützung bei der Planung von Produkt- und Prozessinnovationen, etc.) wurden jeweils zwei bis drei Umsetzungsmaßnahmen ausgewählt.

Maßnahmen:²⁴ Einsatz der Lernmodule „Teamentwicklung“ und „Kommunikation“ zur Stärkung der Teambildung und Verbesserung der Arbeitsatmosphäre, was durch die Neugestaltung des Arbeitsumfeldes (neue Räumlichkeiten, technische Ausstattung) und der Arbeitsabläufe (Optimierung der Arbeitsfolge) unterstützt wurde.

²³ Vgl. „Innovationsförderliche Unternehmenskultur durch Kooperation und Partizipation (IKOPA)“. In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S. 93-98.

²⁴ Aufgrund der speziellen Maßnahmengestaltung werden die Maßnahmen und Ergebnisse anhand eines Fallbeispiels (Feinwerktechnik GmbH Geising) zitiert. Vgl. dazu: www.ikopa.de (09.10.2008).

Um den Wissenstransfer von Jung und Alt zu verbessern, wurden (generationsmäßig) gemischte Teams zur gemeinsamen Aufgabenbewältigung gebildet (wachsende Übernahme von Verantwortung der Jüngeren bei gleichzeitigem Einsatz der Älteren als „Senior-Berater“), sowie ein betriebliches Informations- und Steuerungssystem zur Weitergabe des Erfahrungswissens an alle MitarbeiterInnen eingeführt. Begleitet wurden diese Maßnahmen durch die Lernmodule „Wissensmanagement“, „Teamentwicklung“ und „Kommunikation“.

Zur Bewältigung der wachsenden Informationsmenge wurde ein unternehmensübergreifendes, leistungsfähiges ERP/PPS-gestütztes Informationsmanagement (das Kostenrechnung und QS integriert) eingeführt, Datenbasis und Auswertungsverfahren wurden für alle Bereiche und MitarbeiterInnen vereinheitlicht. Parallel dazu wurde das Modul „Veränderungsmanagement“ eingesetzt.

Die Beziehungen zu KundInnen und PartnerInnen wurden durch personelle Veränderungen gezielt belebt. Für die MitarbeiterInnen mit KundInnenkontakt wurde zusätzlich das Lernmodul „multikulturelle Kompetenzen“ angeboten.

Ergebnisse: Positive Auswirkungen konnten auf mehreren Ebenen nachgewiesen werden:

- Generationswechsel: personelle Um- und Neubesetzungen konnten abgeschlossen werden, junge MitarbeiterInnen wurden in ihre Aufgaben eingeführt, die sie fachlich gut und selbständig erledigen (nur mehr gezielte Anfragen an ältere Erfahrungsträger, die das Gefühl hatten loslassen zu können ohne abgeschoben zu werden), insgesamt wurde das Wir- und Teamgefühl ausgebaut.
- Organisationsstruktur: die im Projekt veränderte Organisationsstruktur konnte gefestigt und unklare Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen beseitigt werden
→ trotz eines starken Auftragszuwachses konnten deutlich stabilere Abläufe verzeichnet werden.
- Harmonische Gesamtunternehmensentwicklung: durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Investitionen in eine moderne technische Ausstattung, Umbau und Renovierungen, Organisationsstruktur etc.) stieg die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, die das Arbeitsklima nach Ablauf des Projektes insgesamt als wesentlich „angenehmer“ – „im Vordergrund steht das Miteinander“ – bezeichneten.
- Wirtschaftliche Ergebnisse: 30% Umsatzsteigerung, höhere Arbeitsproduktivität trotz Erhöhung der Beschäftigtenzahl, höhere KundInnenzufriedenheit durch Verbesserungen in Qualität und Liefertreue und Bewältigung von Steigerungen, spürbare Zunahme des Anteils neuer innovativer Produkte als Ausdruck erfolgreicher Entwicklungsarbeit.

Ergebnistransfer: Entwicklung eines Curriculums für KMU zur Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit (mit den wesentlichen Phasen Ist-Analyse, Zielbestimmung, Leitbildentwicklung und Kulturassessment, Maßnahmenplan und Evaluierung). Die im Verbundprojekt entwickelte Maßnahmenabfolge wurde als Modell auf einer speziellen Software hinterlegt.

B.3 Bewertung der innovationsfördernden Maßnahmen

Zusammenfassend ist zur Messung der Wirksamkeit innovationsförderlicher Maßnahmen festzuhalten, dass die Effekte zur Kulturentwicklung auf den wirtschaftlichen Erfolg (hard facts) – vor allem aufgrund der vielfältigen Einflüsse – schwer quantifizierbar sind. Wie die Beispiele der in Deutschland durchgeführten Verbundprojekte zeigen, schlagen sich Veränderungen im Unternehmensklima durchwegs auch in der Kosten-Nutzen-Rechnung zu Buche: An harten Fakten messen lassen sich beispielsweise die Anzahl der Bildungsangebote, TeilnehmerInnenzahlen, Qualifizierungskosten etc., wofür als subjektive Parameter wiederum etwa steigende Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, professionellere und kompetentere Bewältigung der Arbeitsaufgaben, steigende Eigenverantwortung und Bereitschaft zur Übernahme selbstorganisierter Tätigkeiten, mehr Teilhabe an Informations- und Entscheidungsprozessen sowie aus betrieblicher Perspektive eine positive Auswirkung auf das Leistungs- und Innovationsgeschehen dienen können.

Für die im vorigen Kapitel vorgestellten Projekte und die daran beteiligten Unternehmen lässt sich festhalten, dass sich bereits während der Durchführung Erfolge auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zeigten. So wurden zum Beispiel steigende Beschäftigtenzahlen, Umsatzzuwachs oder sinkender Krankenstand als Kennzahlen angegeben. Wichtig ist jedoch auch, dass es nicht bei einer einmaligen Umsetzung konkreter Maßnahmen bleibt, sondern dass es gelingt, mit den Unternehmen Strategien zu entwickeln, die über die Laufzeit eines Projektes hinaus eine erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Innovationen und Herausforderungen ermöglichen. Als wesentliche Herausforderungen dafür gelten Selbstkritikfähigkeit der Spitze, veränderte Sozialstrukturen und die Erweiterung von Fach- und Sozialkompetenzen.²⁵

²⁵ Vgl. Riegler, C., Zettel, C.: Einleitung. In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S.6. Sowie „Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik (DIVINKU)“. In: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur, Bonn 2007, S. 23-27. Siehe dazu weiters: www.diversity-innovation.de (08.10.2008).

C Begriffsbestimmungen

C.1 Kultur und Unternehmenskultur

Will man die Kultur eines Unternehmens untersuchen, respektive Maßnahmen zur Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur entwickeln, kommt man um eine begriffliche Annäherung an diese komplexen und schwer fassbaren Phänomene – Kultur, Unternehmenskultur und Innovation – nicht umhin.

Der Begriff „Kultur“ hat viele verschiedene Bedeutungen und findet seinen Ursprung in der Erforschung (der westeuropäischen Welt) „fremder“ Kulturen, ihrer Lebensformen und der dahinter liegenden Denkmuster. Kultur bezieht sich in diesem Sinne auf die Werte einer bestimmten Gruppe, die Normen, die ihre Mitglieder befolgen und die materiellen Güter, die sie hervorbringen. Die Verhaltensweisen und zugrunde liegenden Werte jedes einzelnen Individuums bilden den „Charakter“ einer Kultur und können je nach den gesellschaftlichen Werten und Normen zum Teil erhebliche Unterschiede aufweisen.²⁶

Kulturelle Muster dienen als Orientierungssysteme, Interpretationsschemata und Problemlösungsmechanismen und erfüllen damit wichtige Funktionen. Kultur ist nicht starr, sondern verändert sich mit den sich ebenfalls wandelnden äußeren und inneren Anforderungen, wobei das Ausmaß der Anpassungsfähigkeit selbst wieder von in der Kultur verankerten Normen abhängt.

C.1.1 Unternehmenskultur

Was für den Begriff „Kultur“ ganz allgemein gilt, lässt sich auch für den Begriff „**Unternehmenskultur**“ bemerken, der seit den 80er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. In diesem Zusammenhang entstand eine Reihe von Publikationen, die, abgesehen von den jeweils damit verbundenen Erkenntnis- und Verwertungsinteressen, aufgrund der Komplexität des Phänomens verschiedenste Definitionen liefern.

Mitte der 80er Jahre hat Edgar Schein²⁷ ein theoretisches Konzept zur Organisations- und Unternehmenskultur entworfen, worin er Kultur definiert als:

„a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.“²⁸

Organisationskultur besteht laut Schein nicht nur aus den „sichtbaren“ Erscheinungen, abfragbaren Werten oder beobachtbaren Verhaltensweisen einer Gruppe, sondern auch – und insbesondere – aus den ihnen zugrunde liegenden „basic assumptions“, die sich im Verlauf des Umgangs mit inneren und äußeren Einflüssen herauskristallisiert haben, und

²⁶ Vgl. Giddens, Anthony: Soziologie. Nausner&Nausner, Graz-Wien 1995, S. 37f.

²⁷ Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco 1985.

²⁸ Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. Zweite Auflage, San Francisco 1992, S.12.

die quasi als „Selbstverständlichkeiten“ unbewusst wirken und deshalb von den Mitgliedern nicht mehr hinterfragt werden. Schein analysiert Kultur demzufolge auf drei Ebenen:

- An der Oberfläche einer Kultur befinden sich **„artifacts“ (Artefakte)**, alle sichtbaren Strukturen und Prozesse einer Organisation. Einerseits zählen dazu alle Komponenten, die das äußere Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen, etwa Gebäude, technische Ausstattung, Firmenlogos und vieles mehr. Direkt erfass- und beobachtbar ist jedoch auch das Verhalten der Mitglieder einer Organisation, die Art und Weise, wie etwa mit Fehlern in der Praxis umgegangen wird oder der Verlauf von Teambesprechungen etc. Drittens zählen zu den Artefakten noch Geschichten und Mythen über Erfolge und Misserfolge des Unternehmens, respektive das, was einem neu Hinzukommenden über die Organisation erzählt wird.
- Die zweite Ebene bilden **„espoused values“ („bewusste Werte“)** „[that] can be and are discussed, and people can agree to disagree about them.“²⁹ Werte sind abstrakte Ideale, soziale Prinzipien und Ziele, die von den Mitgliedern einer Gruppe geteilt und als wichtig erachtet werden. Normen hingegen bilden ungeschriebene Verhaltenscodices, die erwünschte und unerwünschte Verhaltensweisen definieren und einen Handlungsleitfaden dafür abgeben, wie mit Problemen und neuen Anforderungen umzugehen ist. Darunter fällt etwa die Frage, ob bzw. in welcher Form Kritik geübt werden darf, wie wichtig informelle Treffen beispielsweise auch nach der Arbeit sind oder ob Scherzen am Arbeitsplatz als unpassend empfunden wird.
- Artefakte, Werte und Normen ihrerseits werden bestimmt von den **„basic underlying assumptions“ („unbewussten Annahmen“)**, “[that] are so taken for granted that someone who does not hold them is viewed as crazy and automatically dismissed.“³⁰ Sie bilden die unbewusst wirkenden Grundannahmen, Denkweisen und Gefühle, die folglich auch nicht hinterfragt werden (können) und nur sehr schwer veränderbar sind. Dazu zählen beispielsweise Glaubenssätze über die Beziehungen eines Unternehmens zur Umwelt (wird diese eher freundlich oder feindlich wahrgenommen?), das Wesen von Realität und Wahrheit, die Bedeutung der Zeit (d.h. welche Rolle spielen in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen, ist das Denken auf die Zukunft gerichtet?) oder die prinzipielle Gestaltungsmacht der umgebenden Welt.

²⁹ Ebda., S. 16.

³⁰ Ebda.

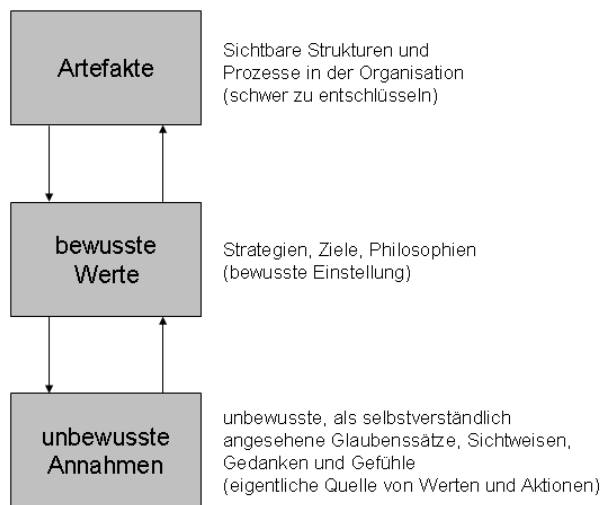


Abbildung 3: Drei Ebenen-Modell von Kultur (nach Schein)³¹

Scheins Modell ist ein dynamischer Kulturbegriff zugrundegelegt: Organisationskultur ist offen und verändert sich mit dem Umfeld sowie durch die das Unternehmen konstituierenden Individuen und Gruppen.

C.1.2 Dimensionen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur

Schein charakterisiert in seiner Arbeit ein von bestimmten Grundhaltungen getragenes Unternehmensklima, welches günstige Voraussetzungen für Lernen und Innovationen darstellt. Für ihn steht der Begriff „Lernen“ im Mittelpunkt, und eine „lernende Kultur“ erlaubt es einem Unternehmen, auf innere und äußere Veränderungen so zu reagieren, dass es aus diesen Veränderungen einen Nutzen ziehen kann und nicht von diesen quasi „überrollt“ wird. Bei der Entwicklung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur gilt es, der doppelten Anforderung gerecht zu werden, einerseits Stabilität und Sicherheit zu vermitteln (und damit ein wichtiges Bedürfnis der MitarbeiterInnen zu befriedigen) und zugleich die Rahmenbedingungen für kontinuierliche Veränderung und Lernprozesse zu schaffen. Lernen und Innovation müssen somit selbst als stabile Faktoren in die jeweilige Unternehmenskultur integriert werden. Im Folgenden sollen die von Schein definierten Werte und Grundhaltungen mit den im Projekt erarbeiteten und gemeinsam in den Focusgruppen diskutierten Faktoren (siehe dazu auch Kap. 3) in Beziehung gesetzt werden. Des Weiteren wird herausgearbeitet, wie die theoretisch entwickelten Voraussetzungen konkret in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden können.

Eine der wesentlichen Grundhaltungen, die ein innovationsförderliches Klima kennzeichnen, ist laut Schein die Überzeugung, das eigene *Umfeld* in einem gewissen Maße *planen und gestalten* zu können, was eine permanente Auseinandersetzung mit den spezifischen Gegebenheiten und einen zuversichtlichen Blick in die Zukunft voraussetzt. Ein klares Leitbild, konkret formulierte Ziele, die in absehbarer Zeit erreicht werden sollen, und eine

³¹ Vgl. Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. Zweite Auflage, San Francisco 1992, S. 17.

positive Vision spiegeln diese Grundhaltung wider. Für die Umsetzung der im **Leitbild verankerten Ziele** müssen entsprechende **Strukturen und Prozesse** im Unternehmen vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Ein weiterer genannter Punkt ist der Glaube an ein *positives Menschenbild*, der Ausdruck in beinahe allen Dimensionen von Unternehmenskultur findet. Er ermöglicht ein grundsätzliches **Vertrauen, offene Kommunikation**, einen **respektvollen Umgang** miteinander, der gleichzeitig ohne streng hierarchische Strukturen auskommen kann. Die Überzeugung, dass sich Menschen weiterentwickeln (können), bildet die Basis für eine Unternehmenskultur, in der Wert auf **MitarbeiterInnenqualifizierung** in einem sehr umfassenden Verständnis gelegt wird und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Die prinzipielle *Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem* bzw. vom Altbekannten und Erprobten Abweichenden, die ebenfalls von Schein genannt wird, ermöglicht Kreativität und **offene Beziehungen** zu (**ökonomischen, politischen, wissenschaftlichen...**) PartnerInnen, die für wechselseitige Austauschprozesse (Ressourcen, Know-how etc.) genutzt werden können. Diese setzen sowohl im Inneren eines Betriebes als auch für die Kooperation mit dem Umfeld viele, mehrschichtige Kanäle für den *Informations- und Wissensaustausch* voraus. In einem Umfeld, das wie das heutige durch zunehmende Komplexität und Beschleunigung gekennzeichnet ist, tritt nach Schein die *Beziehungsebene* in den Vordergrund. **Partizipation und Kooperation** im Unternehmen sowie eine verstärkte Zusammenarbeit mit und Orientierung an den **KundInnen** sind in diesem Sinne als wesentliche Kennzeichen einer Innovationskultur zu benennen.

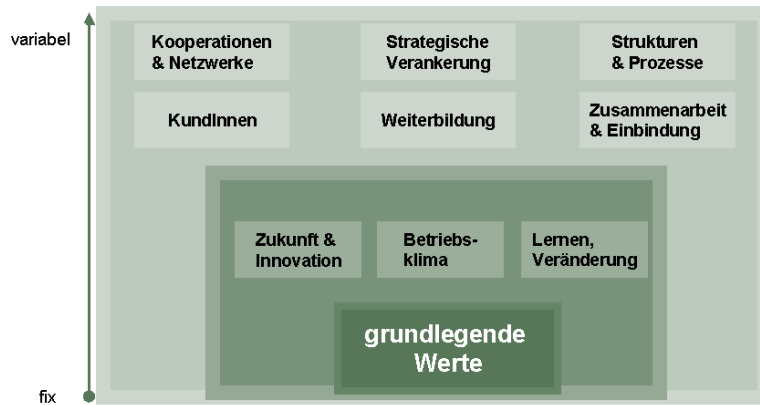


Abbildung 4: Faktoren einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur © convelop

Die als innovationsförderlich herausgearbeiteten Punkte bzw. Grundhaltungen bedürfen förderlicher Rahmenbedingungen und finden ihren Niederschlag in den von Schein als Artefakte bezeichneten sichtbaren Strukturen und Prozessen eines Unternehmens: Klarheit und Transparenz im Organisationsaufbau, de facto vorhandene Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, offene Informationsstrukturen sowie klare Zuständigkeiten für Kontakte zu PartnerInnen, das Vorhandensein von Ansprechpersonen bei neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen, festgesetzte Teambesprechungen, unterstützende Fördermaßnahmen seitens der Politik etc. etc. dienen als messbare Indikatoren für eine offene Unternehmenskultur, die einen proaktiven und nutzbringenden Umgang mit inneren und äußeren Veränderungen und damit ein Klima, das die Entstehung von Innovationen begünstigt,

ermöglichen. Grundvoraussetzung ist, dass diese objektiven Parameter auch in den „tieferen Schichten“ der Unternehmenskultur verankert sind. Fehlt in einem Unternehmen beispielsweise die prinzipielle Überzeugung, dass es wichtig und notwendig ist, Veränderungen in der Zukunft selbst mitzugestalten, werden an der Oberfläche gesetzte Maßnahmen keine bzw. nur kurzfristige Wirkung zeigen. Auch wird die Einführung von MitarbeiterInnenbesprechungen kaum qualitative Auswirkungen auf das Betriebsklima zeigen, wenn die Unternehmensführung (nach wie vor) von autoritären Strukturen überzeugt ist.

Für die Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in den Betrieben bedeutet dies, dass, sofern die entsprechenden Werte und Normen nicht in der Unternehmenskultur verankert sind, einzelne Maßnahmen auf der Ebene der „Artefakte“ zu kurz greifen. Die angestrebten (objektiven) Veränderungen müssen durch (subjektive) Verhaltens- und Einstellungsänderungen – beginnend auf der Führungsebene – begleitet und damit die Voraussetzung geschaffen werden, dass künftige Herausforderungen auch in Eigenregie bewältigt werden können. An dieser Stelle ist auf die bedeutende Rolle der Unternehmensführung bei der Gestaltung einer innovationsförderlichen Kultur hinzuweisen: Führungskräfte setzen wesentliche Rahmenbedingungen für das Handeln der Beschäftigten und wirken damit als zentrale Kulturträger und -gestalter.³² Es liegt an den Führungskräften,

- klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume, die die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen stärken, festzulegen,
- kooperative Arbeitsstrukturen sowie Ergebnis- und Lösungsorientierung in den Mittelpunkt zu rücken, und
- Beteiligungsstrukturen zu schaffen sowie
- das Personalmanagement so zu gestalten, dass die individuelle Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen gefördert und gefordert werden.

So ist es laut Schein für Personen in Führungspositionen unabdingbare Voraussetzung, die eigenen Grundhaltungen zu reflektieren sowie initiatives, kooperatives Verhalten seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu honorieren. In diesem Sinne gilt es, Führungskräfte in Beratungsgesprächen mit gezielten Coachings und Trainings (vgl. Kap. 4) zu unterstützen und ein Bewusstsein für die oben dargestellten Zusammenhänge zu schaffen. Erst auf dieser Basis können durch die Implementierung konkreter Maßnahmen, etwa die Verbesserung von Organisationsstrukturen und Prozessen, der Ausbau von Netzwerken und KundInnenkontakten etc., langfristige Wirkungen – im Sinne der gesteigerten Fähigkeit eines Unternehmens, interne und externe Wandlungsprozesse zum eigenen Nutzen zu gestalten – erzielt werden. Innerbetriebliche Gestaltungsfelder liegen – mit unterschiedlichen Zielsetzungen (Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Strategie- und Marktinnovationen

³² Der zentrale Einfluss, der von der Art der MitarbeiterInnenführung auf eine innovative Unternehmenskultur ausgeht, wird in zahlreichen Studien hervorgehoben. Vgl. www.innobau-verbund.de (03.2008). So bestätigt etwa auch das in über 60 Ländern durchgeführte Forschungsprojekt „GLOBE“ (Global Leadership and Organisational Effectiveness Program) den Zusammenhang zwischen bestimmten Führungsidealen (Integrität, Inspiration, Leistungsorientierung und Vision, Teamorientierung sowie Entschlossenheit) und dem Erfolg eines Unternehmens: Führungskräfte, die diesen Idealen entsprechen, verfügen über nachweislich motiviertere, leistungsorientiertere MitarbeiterInnen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren. Dadurch erhöht sich unter anderem auch die Innovationsfähigkeit, die wiederum starken Einfluß auf Umsatzentwicklung und Ertragswachstum zeigt. Siehe dazu: www.wu-wien.ac.at/ivm/forschung (10.2008).

sowie Personal- und Sozialinnovationen; vgl. A2) – etwa in den Bereichen Personal, Technik- und Organisationsentwicklung und/oder der Unternehmensstrategie, wobei zur Unterstützung der jeweils angestrebten Entwicklung vielfältige Methoden (etwa Workshops, Trainings, Beratung und Coaching) eingesetzt werden können.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass viele der in der Literatur genannten Aspekte, die eine innovationsfördernde Unternehmenskultur charakterisieren, in dem dieses Projekt abschließenden Workshop von den Teilnehmenden bereits vorwegnehmend diskutiert wurden. Als besonders bedeutsam wurden „Führung“, die große Bedeutung einer weitgehenden Übereinstimmung der Werte von Personen und Unternehmen für das Betriebsklima und Fragen der Personalentwicklung (geringe Fluktuation, Integration neuer MitarbeiterInnen, klare Zuständigkeiten und erforderliche Qualifikationen und Zeit für die Einschulung etc.) hervorgehoben. Betont wurde auch die Notwendigkeit transparenter Informations- und Kommunikationsflüsse und der strategischen Verankerung von Informations- und Wissensmanagement in den Unternehmen vor allem in Bezug auf klare Verantwortlichkeiten und definierte Prozesse.

C.2 Innovation

„Innovation“ wird in einem Umfeld, das durch zunehmende Mobilität, wachsende Konkurrenz auf internationalen Arbeits-, Absatz- und Kapitalmärkten und dynamische technologische Entwicklungen gekennzeichnet ist, immer wieder als der Schlüssel zum Erfolg propagiert. Doch was bedeutet dieser vielfach schlagwortartig verwendete Begriff und worin liegen die Ursachen für die steigende Forderung nach „Innovation“?

In der Vergangenheit galten Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und Weiterentwicklung von bewährten Produkten sowie bekannten Produktionsprozessen als primäre Faktoren um im Wettbewerb bestehen zu können. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlich-technischen Umbruchs, neuen Herausforderungen im Zuge des demographischen Wandels und des Übergangs zu einer globalen, wissensorientierten Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft haben sich auch die Bedingungen der Wettbewerbsfähigkeit geändert und die Fähigkeit zur Innovation wurde und wird zur entscheidenden Komponente um unter den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen am Markt bestehen zu können.

Während das klassische Wettbewerbskonzept den Focus auf die harten Faktoren der Produktion legt, gewinnen so genannte „**weiche**“ **Faktoren** heute zunehmend an Bedeutung: Die Verkürzung der Entwicklungszyklen technischer Produkte erfordert auch eine Verkürzung der Zyklen von Produktions- und Dienstleistungsprozessen, was insbesondere Prozesse der Arbeitsorganisation, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung betrifft. Unternehmen stehen im Veränderungsprozess vor einer doppelten Aufgabe: Sie müssen einerseits Wandlungs- und Lernfähigkeit ermöglichen, andererseits aber auch Sicherheit und Stabilität vermitteln. An die Beschäftigten wird die Anforderung gestellt, flexibel und lernfähig zu sein. Dazu bedarf es neben Lernmöglichkeiten auch eines hinreichend stabilen Umfeldes, in dem sie ihre Fähigkeiten und Kreativität entfalten können.

Mit der steigenden Bedeutung von Information und Wissen rückt der „Faktor“ Mensch als deren Träger immer stärker ins Blickfeld, und „Humankapital“ kristallisiert sich als wesentliches Kapital eines Unternehmens heraus.

Der Begriff „Innovation“ wird – ähnlich dem der Kultur – im alltäglichen Sprachgebrauch oft sehr unscharf und schlagwortartig auf unterschiedlichste Sachverhalte angewandt. Jedoch auch im wissenschaftlichen Bereich gibt es eine große Bandbreite an Definitionen, was unter anderem auch darauf zurückzuführen ist, dass „Innovation“ in seiner wörtlichen Bedeutung lediglich etwas „Neues“ bzw. eine „Neuerung“ bezeichnet.³³ In diesem Sinne werden Innovationen häufig vereinfachend mit Erfindungen gleichgesetzt. Innovation ist jedoch ein komplexer Prozess, der sich aus Suche, Lernen, Informationsverarbeitung und Interaktion zusammensetzt und entsteht im Wechselspiel der Entwicklung neuer Kombinationen mit den auf dem Markt vorhandenen Bedürfnissen. Je nach theoretischer Positionierung werden die Ursachen von Innovationen – vereinfacht ausgedrückt – entweder im Inneren eines Unternehmens (unternehmenseigene Stärken und Kompetenzen, wozu auch Stärken und Kompetenzen von Kooperationspartnern gezählt werden) oder im betrieblichen Umfeld (sich verändernde Nachfrage- und Marktbedingungen der Umwelt) verortet. In der Praxis kommt meist eine Kombination beider Faktoren zum Tragen.

Ein wesentliches Merkmal von Innovationen ist deren ökonomische Verwertbarkeit: Innovationen erfüllen keinen Selbstzweck, sondern wissenschaftliche, technische und institutionelle Neuerungen stellen jeweils eine Lösung für ein bestimmtes Problem dar und werden erst dann als Innovation bezeichnet, wenn das zugrunde liegende Wissen auch umgesetzt und genutzt werden kann. Je nach dem Grad der Neuerung lässt sich idealtypisch zwischen **inkrementeller** (Weiterentwicklung bestehender Produkte und Prozesse) und **radikaler** Innovation (völlige Neuerung) unterscheiden, wobei es sich bei einer Neuerung bzw. Verbesserung nicht notwendigerweise auch um eine Neuheit aus der Sicht des Marktes handeln muss.

C.2.1 Felder der betrieblichen Innovation

Ausgehend von der Tatsache, dass überlegene Produkttechnologien allein vielfach nicht mehr ausreichen um im (internationalen) Wettbewerb zu bestehen, ist Innovation breiter zu definieren. Innovationsaktivitäten beinhalten nicht nur Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) neuer Produkte³⁴ sondern beziehen sich auch auf die Modernisierung der Herstellungsverfahren, die Einführung neuer Geschäftsmodelle oder die Erbringung neuer Dienstleistungen bzw. deren Kombination mit bestehenden Produkten. Je nachdem, in welchen Bereichen eines Unternehmens Innovationen stattfinden, unterscheidet man zwischen:

- **Forschungs- und entwicklungsbasierten Produktinnovationen.** Der Wachstumseffekt einer auf F&E setzenden Innovationsstrategie ist offenkundig und durch empirische Daten gut belegt.

³³Vgl. Kirner, E., Som, O. et al.: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Karlsruhe 2006, S. 4f.

³⁴ Der Begriff „Innovation“ ist vielfach verknüpft mit Forschung und Entwicklung neuer Produkte. Dass forschungsintensive Unternehmen mit ihren Produkten konkurrenzfähiger sind und über weitaus bessere Wachstumschancen verfügen als weniger F&E treibende Firmen, ist vielfach empirisch belegt. Vgl. Kinkel, S. et al.: Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. Nr. 33 (Mai 2004), Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2004, S. 2.

- **Innovativen Produkt- und Dienstleistungskombinationen:** Hierzu zählen einerseits neue Dienstleistungen generell oder das Angebot zusätzlicher, produktbegleitender Leistungen (etwa Lieferung eines Produktes, Finanzdienstleistungen, Hilfen bei der Inbetriebnahme oder Wartungsdienste...). In diesem Sinne geht es darum, die angestammten Kernkompetenzen auszuweiten und das KundInnenproblem nicht nur technologisch, sondern ganzheitlich zu lösen. Industriefirmen, die ihr Innovationsengagement in Richtung Entwicklung innovativer Produkt- Dienstleistungskombinationen forciert haben, konnten nachweisliche Markterfolge erzielen.³⁵
- **Organisationsinnovationen:** Diese Innovationsstrategie setzt auf die Veränderung interner Strukturen und Prozesse und damit eine optimale Anpassung an Markt- und KundInnenanforderungen. Zu derartigen Organisationsinnovationen zählen neben aufbauorganisatorischen Konzepten (Dezentralisierung, Einrichtung abteilungsübergreifender Entwicklungsteams etc.) und ablauforganisatorischen Innovationen (Einführung von Gruppenarbeit, Aufgabenintegration etc.) auch personalwirtschaftliche Neuerungen (Implementation regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche, MitarbeiterInnenqualifizierung etc.). Analysen zeigen, dass Firmen, die auf organisatorische Innovationen setzen – unabhängig von der Betriebsgröße – besondere Wachstumsvorteile generieren konnten.³⁶
- **Prozessinnovationen:** Dieser Ansatz zielt darauf ab, Prozessinnovationen durch Investition in moderne Produktionsmittel möglichst umfassend und rasch zu implementieren, damit hoch qualifizierte Arbeitskräfte effizient einzusetzen, Arbeitsvolumen zu sparen und so produktiver, aber auch schneller und hochwertiger als die Mitbewerber zu fertigen. Der Nutzen, der durch prozesstechnische Innovationen erzielt werden kann, erwies sich als weitgehend unabhängig von Betriebsgröße wie auch Branchenzugehörigkeit.³⁷

³⁵ Betriebe, die ihre Innovationsaktivitäten vorrangig auf diesen Bereich konzentrierten, konnten zwischen 2000 und 2002 durchschnittlich 17,9 neue Mitarbeiter einstellen. Quelle: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg.): Produktionsinnovationserhebung 2003. Zit. in: Kinkel, S. et al., Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung, 2004.

³⁶ Vgl. ebda, S. 5-8.

³⁷ Vgl. ebda.

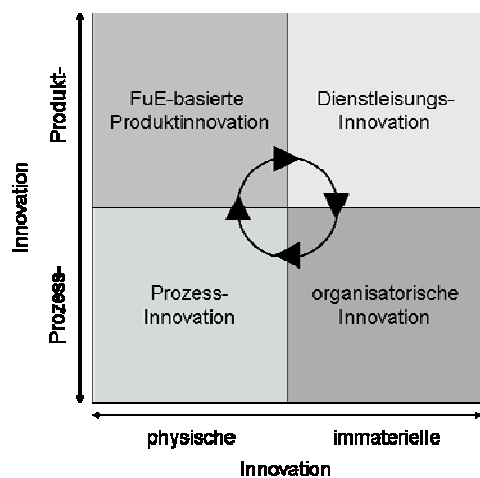


Abbildung 5: Vier Felder der betrieblichen Innovation in ihren Wechselwirkungen³⁸

Betrachtet man die Ergebnisse der 5. Europäischen Innovationserhebung für Österreich im Hinblick auf Innovationstätigkeiten innerhalb dieser vier Felder, läßt sich festhalten, dass Prozessinnovationen den größten Teil ausmachen: Während 35,8 Prozent neue oder merklich verbesserte Produkte auf den Markt brachten, waren 39,0 Prozent Prozessinnovatoren (bspw. Verbesserung der Methoden zur Herstellung von Waren und Dienstleistungen, logistischen Verfahren, Liefer- oder Vertriebsmethoden bzw. prozess- und verfahrensunterstützende Aktivitäten). Etwa die Hälfte der Unternehmen gab an, organisatorische Neuerungen (neue bzw. verbesserte Unternehmensstrukturen oder Managementmethoden) eingeführt zu haben, Neuerungen im Marketing wurden von jedem vierten Unternehmen umgesetzt.³⁹

Abgesehen von diesen internen Innovationsbereichen kann ein Unternehmen seine Marktposition auch durch die **Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte** verbessern.

Für die Entwicklung von Innovationszielen ist es wichtig, die unterschiedlichen Innovationsbereiche, die, jeder für sich, Innovationspotenziale bergen, zu berücksichtigen und daraus die für den jeweiligen Betrieb optimale Innovationsstrategie zu entwickeln. Zu beachten gilt, dass Veränderungen in einem Bereich gleichzeitig Auswirkungen in anderen Bereichen zeigen.

³⁸ Vgl. Kirner, E. et al.: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe 2006, S. 16.

³⁹ Die wichtigsten Arten von Innovationsaktivitäten waren Weiterbildungsmaßnahmen und der Erwerb von Maschinen und Sachmitteln für Innovationen. Insgesamt entfielen in den Jahren 2004-2006 13,5 Prozent des Umsatzes auf neue oder wesentlich verbesserte Produkte, wobei der Umsatzanteil mit innovativen Produkten bei Unternehmen der Sachgütererzeugung höher ausfiel als bei den Dienstleistungsunternehmen (18,0% im Gegensatz zu 11,0%). Quelle: Statistik Austria, CIS 2006.

C.2.2 Der innerbetriebliche Innovationsprozess

Obwohl es sich bei Innovationen um sehr komplexe Abläufe handelt, lassen sich charakteristische Muster für deren Verlauf anführen. Unerlässlich für das Erzielen eines Innovationsergebnisses ist ein bestimmter Ressourceneinsatz, wobei die eingesetzten Ressourcen erst in einem unternehmensindividuellen Transformationsprozess in den erwünschten Output umgewandelt werden müssen. Zwischen Ressourceneinsatz und Wettbewerbserfolg laufen vielschichtige, rückgekoppelte Prozesse ab, in denen Feedback, Integration und Lernen eine entscheidende Rolle spielen.⁴⁰

Vereinfachend lässt sich der Ablauf von Innovationsprozessen in vier Phasen unterteilen:

- 1. Phase: **Erwerb von Wissensressourcen** (Suche und Identifizierung von Innovationsideen): Für die Erkennung von Marktchancen, die Beobachtung technologischer Entwicklungen und Nachfragetrends etc. ist es notwendig, dass ein Unternehmen über entsprechende Mechanismen zur Identifikation und Verarbeitung von Umweltinformationen verfügt.
- 2. Phase: **Auswahl** (Identifizierung geeigneter Innovationsprojekte): In dieser Phase erfolgt eine Abstimmung der Innovationsrichtung mit der Unternehmensstrategie, die Positionierung innerhalb des Wettbewerbsumfeldes sowie eine Abschätzung der Wirkung der geplanten Innovationsaktivität(en). Voraussetzung dafür bilden klare Zieldefinitionen, der Einsatz systematischer Bewertungsverfahren und die Erstellung von Machbarkeitsstudien.
- 3. Phase: Die **Umsetzungsphase** umfasst Kompetenzbeschaffung, konkrete Durchführung von Innovationsprojekten und die Einführung bzw. Implementierung des Innovationsergebnisses. Grundlegend für die Umsetzung ist das Vorhandensein bzw. die Erschließung der benötigten unternehmensinternen und externen Wissensressourcen. Vor allem KMU sind in dieser Phase auf die Beschaffung externen Wissens angewiesen, was ein funktionierendes Netzwerk von Kooperationspartnern und externen Kontakten voraussetzt. Ein erfolgreiches Management des Innovationsprojektes ist für die Bündelung verschiedener Kompetenzen und für die kreative Lösung der Innovationsaufgabe zuständig. Hilfreich sind hier eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die rechtzeitige Einbindung aller relevanten Unternehmensbereiche und eine effiziente (das heißt zielgerichtete) Projektsteuerung.
- 4. Phase: Die **Markteinführung** neuer Produkte oder Dienstleistungen bzw. Implementierung technischer oder organisatorischer Innovationen sollte bereits während der vorherigen Phasen mitgedacht und spätere Nutzer (intern oder extern) darauf vorbereitet werden. Je nach Art der Innovation erfordert dies die Aktivierung von Testmärkten, die Erprobung verschiedener Marktstrategien, ein gutes Change Management sowie funktionierende Kommunikationsverläufe.

⁴⁰ So können beispielsweise Unternehmen, die den gleichen oder ähnlichen Input einsetzen, völlig unterschiedliche Innovationserfolge erzielen, weil einerseits derselbe Input nicht zwangsweise zum gleichen Innovationsergebnis führt und andererseits ein Input zu einem bestimmten Zeitpunkt gar nicht oder erst (viel) später Erfolge zeichnet. Umgekehrt können Unternehmen mit unterschiedlichen Ressourceneinsätzen durchaus denselben Output erreichen. Vgl. Kirner, E., Som, O. et al.: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Karlsruhe 2006, S. 25f.

Der Innovationsprozess ist allerdings mit der Markteinführung bzw. mit der Implementierung neuer Ideen noch nicht abgeschlossen. Durch laufende Reflexion und die Rückkopplung der gemachten (positiven und negativen) Erfahrungen befindet sich jedes Unternehmen in einem kontinuierlichen Lernprozess, in dem auch fehlgeschlagene Innovationsprojekte wichtige Impulse für zukünftiges Handeln liefern können. Deshalb ist es wichtig, dass sich jedes Unternehmen bewusst mit den gemachten Erfahrungen auseinandersetzt und bereit ist, manche, bereits etablierte Routinen in Frage zu stellen bzw. neuen Bedingungen anzupassen.

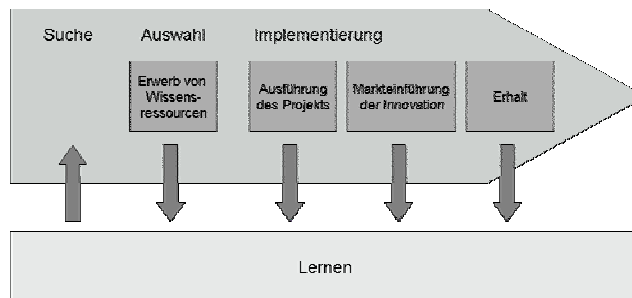


Abbildung 6: Phasen des Innovationsprozesses⁴¹

⁴¹ Ebda, S. 26.

D Unternehmenskultur - Analysen und Methoden

D.1 Allgemeine Überlegungen

Nachdem für Kultur im Allgemeinen und Unternehmenskultur im Speziellen festgestellt wurde, dass es sich dabei um ein äußerst schwer identifizier-, quantifizier- und veränderbares Phänomen handelt, drängt sich die grundlegende Frage auf, wie sich die „Kultur eines Unternehmens“ messen und darstellen lässt. Folgt man dem Ebenen-Modell von Schein, wonach sich Kultur in Artefakte, öffentlich propagierte Werte und grundlegende – unausgesprochene – Annahmen unterteilen lässt, wird klar, dass Unternehmenskultur nur teilweise beobachtbar ist. Die Ebene der Artefakte sowie der angestrebten Ziele und expliziten Werthaltungen lässt sich relativ einfach beschreiben. Die sogenannten latenten Grundannahmen, die die Basis einer Unternehmenskultur bilden, lassen sich viel schwerer erfassen, sie stehen jedoch in permanenter Wechselwirkung mit den Innovationsaktivitäten eines Unternehmens.⁴²

Insbesondere für länger bestehende Unternehmen kommt zur oben erwähnten Schwierigkeit hinzu, dass sich Werte, Normen und Grundannahmen über Jahre hinweg entwickeln, und durch diese jahrlange Tradierung und Verfestigung eine Art Veränderungsresistenz gegenüber Neuerungen entstehen kann. Aussagen, wie „Das haben wir immer schon so gemacht!“ spiegeln Erfahrungswerte wider, die, wird man sich ihrer bewusst, auch für Innovationen nutzbar gemacht werden können.

⁴² Vgl. Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. Zweite Auflage, San Francisco 1997, S. 145ff.

D.2 Methodisches Vorgehen

Zur Messung von Unternehmenskultur gibt es eine Reihe bestehender Methoden, die von **ethnographischen Studien** bis zu **standardisierten Fragebogenerhebungen** reichen.

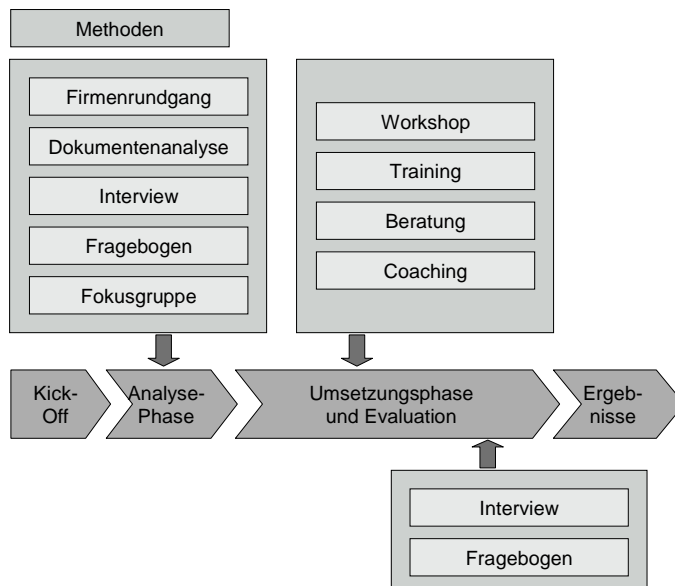


Abbildung 7: Methoden und Instrumente zur Messung und Optimierung der Unternehmenskultur⁴³

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollten bestehende Unternehmenskulturen in ausgewählten steirischen Klein- und Mittelbetrieben mit dem Hauptaugenmerk auf innovationsförderliche Bedingungen untersucht und in weiterer Folge unterstützende Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit entwickelt werden. Für die Durchführung des Pilotprojekts fiel die Entscheidung auf ein – im Vergleich zu zitierten deutschen Studien – relativ schlankes Instrumentendesign, das innerhalb der knapp bemessenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen Status-quo Analysen ermöglicht und einen Handlungsrahmen für weitere Maßnahmen zur Optimierung der steirischen Innovationskultur abstecken kann. In diesem Zusammenhang ist der Rückgriff auf bereits vorhandenes Basiswissen, das auch für die steirischen Betriebe aufbereitet und somit nutzbar gemacht werden kann, besonders wichtig. Um eine Ausgangsbasis für die Einleitung von Entwicklungsprozessen zu schaffen, ist es notwendig, die momentane Situation und deren Bewertung (Status-Quo-Analyse) zu erfassen.

Nachdem die jeweilige Gestaltung der Unternehmenskultur das Verhalten von MitarbeiterInnen und Führungskräften (größtenteils unbewusst) steuert und damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil – oder auch -nachteil – darstellen kann, ist es wichtig, die Spezifika der eigenen Unternehmenskultur zu kennen. Dabei geht es nicht darum, eine Kultur in

⁴³ eigene Darstellung nach: PT-DLR (Hrsg.): Themenheft Unternehmenskultur. „Innovationsfördernde Unternehmenskultur in mittelständischen Bau- und Stahlbauunternehmen. Bonn 2007, S. 9-13. Siehe weiters: www.innobau-verbund.de (03.03.2008).

seiner Gesamtheit darzustellen, sondern gemeinsam mit den Unternehmen ein Bild über innovationsförderliche bzw. innovationshemmende Kriterien zu erhalten.

Ausgehend von einer Analyse der bestehenden Kultur, ist die Bestimmung der künftigen unternehmenskulturellen Anforderungen erforderlich, um in einem weiteren Schritt Ist- und Soll-Kultur miteinander vergleichen zu können. Als Ergebnis können die Stärken und Schwächen der bestehenden Unternehmenskultur, die in Relation zur angestrebten Entwicklung bzw. der strategischen Positionierung des Unternehmens (Leitbild) zu definieren sind, benannt und damit Veränderungspotenziale sichtbar gemacht werden.

Um dies zu ermöglichen, werden **themenzentrierte Gruppendiskussionen (Focusgruppen)** in den einzelnen Unternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse durch die **Analyse von Firmendokumenten** (Organigramm, Leitbild, Website...) ergänzt werden.

Geht man von der These der „Allanwesenheit“ von Kultur aus, wonach die Mitglieder ihre Kultur nicht unmittelbar reflektieren und beschreiben können, erleichtert ein themenzentriertes Vorgehen (**issue focus**) die Auseinandersetzung mit (unbewussten) kulturellen Annahmen. Die Interpretation eines bestimmten Themas – in diesem Fall „Innovation“ – erfordert den Rückgriff auf verborgenes, als selbstverständlich erachtetes Wissen, wodurch unbewusst wirkende Annahmen ausgesprochen und damit sichtbar gemacht werden.

Ein zusätzlich eingesetzter Fragebogen besteht aus Skalierungsfragen, die Vergleiche nicht nur zwischen den Teilnehmenden an einer Focusgruppe, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmen erlauben. Zudem bietet er Platz für Interpretationen, die im Verlauf der Diskussion nicht zur Sprache gekommen sind. Parallel zur Analyse der im Diskussionsverlauf und in den Fragebögen erwähnten inhaltlichen Aspekte und Einschätzungen erfolgt die Auswertung von Beobachtungsprotokollen, die während der Focusgruppe angefertigt werden, sowie ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse. Die Einbeziehung verschiedener Daten kann unterschiedliche Interpretationen liefern und Widersprüchlichkeiten aufzeigen. Gerade darin sind oft Hinweise auf mögliche Gestaltungsfelder bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmenskultur enthalten und können in zusätzlichen Besprechungen nochmals thematisiert werden.

Zentrale Ergebnisse der Focusgruppen sowie konkrete Anliegen an die Politik konnten in einem **abschließenden Workshop**, an dem neben am Projekt beteiligten Unternehmen auch VertreterInnen anderer interessierter Betriebe sowie VertreterInnen der Wirtschaftsförderung teilgenommen haben, diskutiert werden. Wie bereits erwähnt, wurden viele der in der Literatur als innovationsförderlich herausgearbeiteten Aspekte von Unternehmenskultur angesprochen und in deren Bedeutung bestätigt. Insbesondere die Themen Personalentwicklung und Führung, Wissensmanagement und Kommunikation in den Betrieben sowie die Frage nach notwendigen Strukturen und Prozessen für Veränderungen (in Abhängigkeit von der Phase in der Unternehmensentwicklung) wurden hervorgehoben. Positiv zu vermerken ist, dass die Arbeit im Projekt für viele TeilnehmerInnen nach eigenen Angaben perspektivenerweiternd wirken konnte und der angeregte Erfahrungsaustausch als äußerst konstruktiv bewertet wurde. Die strukturierte Diskussion wichtiger Faktoren – insbesondere das Betriebsklima betreffend – in den Fokusgruppen wurde als sehr hilfreich empfunden. In einem der beteiligten Unternehmen konnten als Reaktion darauf bereits konkrete Veränderungsschritte eingeleitet werden.

Für die Erhebung in den Focusgruppen wurden die empirischen Ergebnisse mit dem theoretischen Modell von Schein harmonisiert und den als Standard geltenden grundlegenden Dimensionen der Kultur eines Unternehmens zugeordnet (siehe oben, „Dimensionen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur“)

D.3 Exemplarisches Fallbeispiel: Fokusgruppen-Ergebnis



D.3.1 Zentrale Fragen bzgl der innovationsfördernden Unternehmenskultur

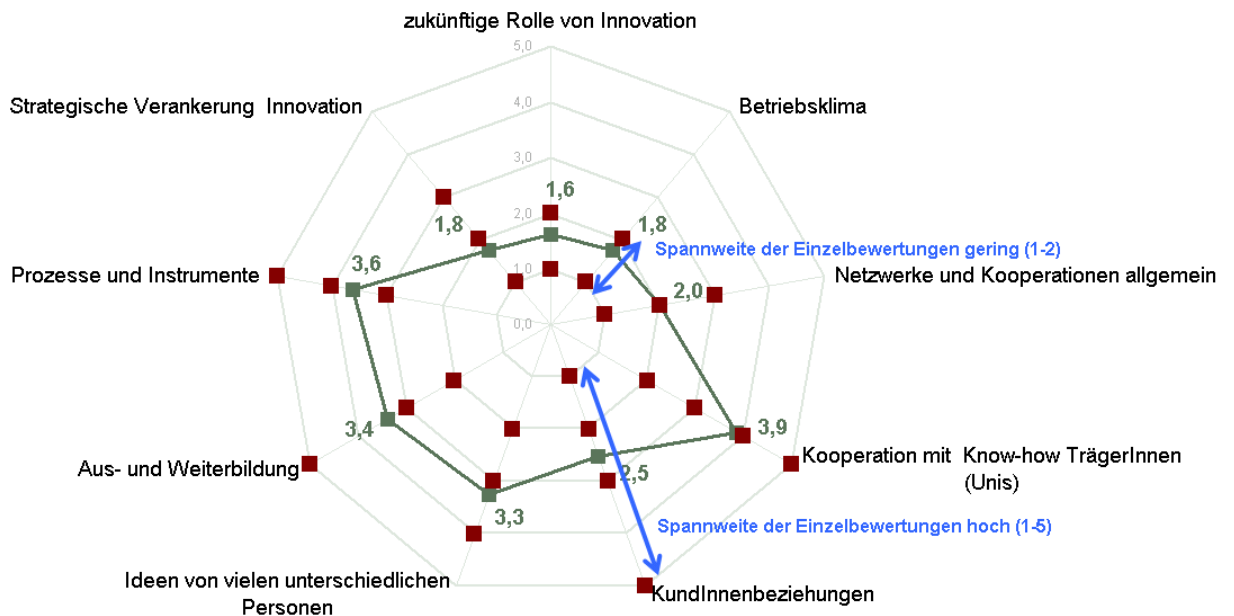
Für wie wichtig schätzen Sie den Beitrag folgender Faktoren zu einer innovationsunterstützenden Unternehmenskultur ein? (Schulnotensystem: 1 - sehr wichtig / 5 - völlig unwichtig)

Fragenkatalog für die Focusgruppen

- Wie schätzen Sie die *zukünftige Rolle* bzw. Bedeutung von Innovation ein?
- Wie stark ist das Thema Innovation bei Ihnen *strategisch verankert*?
- Wie wichtig sind *formalisierte Prozesse und Instrumente* für Innovationen? Was davon würde Innovationen besonders stark unterstützen?
- Wie wichtig ist die *Aus- und Weiterbildung* für Innovationen? Was wäre für Sie hier die wichtigste Maßnahme?
- Wie wichtig ist es, Ihrer Meinung nach, dass möglichst viele *unterschiedliche Personen* Ideen einbringen? Welche Personen/Personengruppen sollten besonders stark eingebunden werden?
- Wie wichtig ist die systematische *Kooperation mit KundInnen* für Innovationen? Was ist die erfolgsversprechende Art der Beziehungspflege mit KundInnen?
- Wie wichtig sind systematischen *Kooperation mit externen Know-how TrägerInnen*, insbes. mit Universitäten? Was kann hier noch getan werden?
- Wie wichtig sind ganz *allgemein Netzwerke und Kooperationen* für Innovationen? Mit welchen hätten Sie gern intensivere Kooperationen?
- Wie wichtig ist das *Betriebsklima* für Innovationen? Was ist Ihnen hier am wichtigsten?
- In welchen Bereichen halten sie *politische Maßnahmen* für sinnvoll, wie könnten diese aussehen?

Zu jedem Punkt erfolgt eine kurze Diskussion und eine schriftliche Rückmeldung der einzelnen TeilnehmerInnen.

D.3.2 Auswertungsbeispiel



Beispiel 1: Innovationsprofil (grün: Durchschnitt aller TeilnehmerInnen, rot: Einzelbewertungen der TeilnehmerInnen)

Kernaussagen⁴⁴ Beispiel 1

- Die Bedeutung von Innovation wird sehr hoch eingeschätzt und ist strategisch gut verankert (im Leitbild etc.). Jedoch ist deren Umsetzung in den betrieblichen Alltag in Form konkreter Abläufe nicht wirklich umgesetzt und wird nicht wirklich „gelebt“.
- Das Betriebsklima wird von allen als sehr positiv und innovationsfördernd empfunden. Punktuelle Verbesserungen sind noch möglich.
- Netzwerke und Kooperationen im Allgemeinen werden als gut bewertet, die Kooperation mit externen Know-how-Trägern, beispielsweise Universitäten, ist jedoch sehr gering ausgeprägt bzw. wird deren Nutzen sehr unterschiedlich gesehen (hohe Spannweite der Einzelbewertungen).
- Die Kundenbeziehungen werden als durchschnittlich eingeschätzt. Auch hier ist die Einschätzung sehr inhomogen, es wird die gesamte Spannweite zwischen 1 und 5 in der Bewertung ausgeschöpft. Tendenz: KundInnenferne MitarbeiterInnen (z.B. in der Produktion) messen diesem Indikator eher geringere Bedeutung zu als Personen mit hohem KundInnenkontakt (Vertrieb).

⁴⁴ Diese setzen sich aus den Skalenbewertungen, der Diskussion und den schriftlichen Einzelrückmeldungen zusammen.

- Das volle Ideen-, Kreativitäts- und Innovationspotenzial der MitarbeiterInnen und des Umfelds werden nicht voll ausgeschöpft. Es sind immer die selben wenigen Personen in den Innovationsprozess eingebunden, ein zusätzliche Stimulierung durch andere Personen und durch neue Perspektiven ist kaum gegeben.
- Im Bereich der fachspezifische Aus- und Weiterbildung zum Thema Innovation (bspw. Kreativitätstechniken etc.) wird verstärkter Bedarf artikuliert.
- ...

Themenfelder im Detail⁴⁵

zukünftige Rolle von Innovation: Note 1,6

Die zukünftige Bedeutung von Innovation wird als besonders wichtig eingestuft. Insbesondere sollte hierbei folgende Strategien weiterverfolgt und intensiviert werden:

Produktentwicklung/Produktion

- Produktoptimierung durch Erhöhung der Qualitätssicherung
- Einbindung von externen Know-how bei der Produktentwicklung
- ...

Markt

- Expansion nach Süd-Ost-Europa unter Einbeziehung eines regionalen Partnerunternehmens
- ...

Kommunikation

- verstärkte bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- „maßgeschneiderte“ bedarfsorientierte Weiterbildungen (keine allgemeinen WB-Angebote von der Stange)
- ...

Strategische Verankerung: Note 1,8

Die strategische Positionierung von Innovation ist im „Mission Statement“ festgeschrieben und auf der Internetseite dargestellt. Diese Positionierung spiegelt sich auch im schriftlichen Erscheinungsbild der Firma wider (Geschäftsbericht, Folder etc.).

⁴⁵ Hier werden primär die schriftlichen Einzelrückmeldungen mit der Diskussion in Beziehung gesetzt und zusammengefasst.

formalisierte Prozesse und Instrumente: Note 3,6

Der Schritt von der strategischen Verankerung von Innovation in die erfolgreiche Umsetzung in den betrieblichen Alltag ist noch unbefriedigend gelöst. Die formalisierten Prozesse, Instrumente und Maßnahmen sind einerseits ungenügend verankert bzw. nicht vorhanden und stoßen andererseits in der Umsetzung auf Kritik, weil sie als nicht zielorientiert erlebt werden:

- Überlegungen zu Produktentwicklung haben Sitzungscharakter und nicht Workshop-Charakter mit verschiedenen, stimulierenden Methoden.
- interne Sitzungen (laufen zu „trocken“ ab, Anreize neue Ideen einzubringen sind nicht gegeben)
- ...

Aus- und Weiterbildung: Note 3,4

Mit der Qualität der durchgeführten WB ist man nicht zufrieden (mit Ausnahme von XYZ), da sie sehr allgemein gehalten wurden und nicht die Möglichkeiten geboten haben, direkt auf konkrete unternehmensbezogenen Frage- und Problemstellungen einzugehen.

Weiters wird speziell im Bereich von innovationsfördernden Methoden-Know-how ein Defizit gesehen.

Gewünscht wären längerfristige WB-Konzepte, die im nicht nur im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche vereinbart werden, sondern auch allen anderen bekannt gemacht werden sollten.

Ideen von unterschiedlichen Personen: Note 3,3

Neue Ideen, Entwicklungen und Ausrichtungen werden stark von der Leitungsebene vorgegeben. Die „einfachen MitarbeiterInnen“ haben wenig Möglichkeiten sich hier zu beteiligen bzw. werden zu spät in diesen Prozess eingebunden (erst dann, wenn die Ideen bereits in Richtung Umsetzungen gehen).

- Anreizsystem zur Ideengenerierung (auch monetäre Prämien, wenn Idee umgesetzt werden - muss nicht hoch sein, es geht um dem symbolischen Wert)
- Briefkasten, wo auch anonym Vorschläge, Ideen aber auch Kritik eingebracht werden kann
- ...

KundInnenbeziehungen: Note 2,5

Die KundInnenansicht ist sehr unterschiedlich innerhalb der Geschäftsbereiche und Abteilungen ausgeprägt und nicht als besondere Querschnittsqualität behandelt. Gerade der

Produktentwicklungsbereich müsste sich verstärkt mit KundInnenwünschen, -bedürfnissen und Kritik befassen, um Produkte nicht am Markt vorbei zu entwickeln.

Vorschläge

- KundInnenbefragungen
- Systematische Auswertung von KundInnenfeedbacks aus Vertrieb und Außendienst (nach einem standardisierten Raster) und Weitergabe dieser Informationen an Produktentwicklung und andere internen Bereiche
- Einbinden von KundInnen in Produktentwicklung
- ...

Netzwerke und Kooperationen: Note 2,0

Kooperationen und Netzwerkteilnahme im Allgemeinen werden als gut bezeichnet. Doch der Aufwand zur Pflege und der tatsächliche Nutzen stehen nicht immer in einem ausgewogenen Verhältnis.

Kooperation mit Forschungseinrichtungen: Note 3,9

Die bisherige Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen wird als ungenügend hinsichtlich Quantität und Qualität bewertet: Die Kooperation wird als kompliziert und langwierig angesehen. Man kann sich nicht immer darauf verlassen, dass kurzfristig z.B. in zwei Monaten eine Lösung geliefert wird. Der persönliche Zugang zu regionalen Universitäten ist nicht gut ausgeprägt, da man kaum ProfessorInnen oder AssistentInnen kennt.

Vorschläge

- Aktivere Teilnahme an regionalen Wissenstransferveranstaltungen
- Klärung und Schärfung des eigenen Bedarfs an externem Know-how in firmeninternen Workshops
- ...

Betriebsklima: Note 1,8

Das Betriebsklima wird allgemein als angenehm empfunden. Es wurde mehrfach thematisiert, dass die Grenzen zwischen TechnikerInnen und Nicht-TechnikerInnen nicht spürbar sind, so wie das bei früheren Arbeitgebern der Fall war („Standesdünkeln“).

Besonders begrüßt wurde auch die räumliche Nähe und verbesserte „Spontankommunikation“ durch den Umzug im Vergleich zu früher.

Vorschläge

- einen jährlichen Betriebsausflug (z. Wandern oder Stadtausflug Wien)
- monatliche gemeinsame sportliche Aktivitäten (bsp. Volleyballspielen, Kegeln)
- ...

D.3.3 Nutzen für das Unternehmen

- Schriftliches Innovationsprofil des Unternehmens inklusive Spannweiten innerhalb innovationsfördernder Indikatoren
- Verdichtung der Einflussfaktoren auf innovationsfördernde Unternehmenskultur in moderierter Focusgruppe
- Zusammenfassung, Analyse und Interpretation der Diskussion und der Einzelrückmeldungen durch externe ExpertInnen im Rahmen einer Nachbesprechung der Focusgruppe
- Ideenkatalog und Empfehlungen für Verbesserungen/Optimierungen
- Solide Ausgangsbasis für weitere organisations- und personalentwicklungsbezogene Maßnahmen und Strategien

E Teilnehmende Betriebe und Organisationen

E.1 betriebliche Fokusgruppen

Teilnehmende Betriebe

4a engineering GmbH

CNSystems Medizintechnik AG

Freiland Umweltconsulting ZT GmbH

Guger Technologies OEG

Mewo Pulverbeschichtung GMBH

Minka Holz- und Metallverarbeitungs-Ges.m.b.H. (Einzelgespräch)

piCHEM Forschungs- und Entwicklungsgmbh

Tischlerei König & Gruber

Netzwerke

Besser mit Holz, Human Technology Cluster Styria

(Zusätzlich: betriebliche Analyse der Netzwerke im Rahmen der Fokusgruppen)

E.2 Reflexionsworkshop

Reflexionsworkshop: teilnehmende Betriebe und Institutionen

4a engineering GmbH

BearingPoint Infonova GmbH

CNSystems Medizintechnik AG

EVK DI Kerschhaggl GmbH

Freiland Umweltconsulting ZT GmbH

GRIDLAB

Guger Technologies OEG

Land Steiermark

MEWO Pulverbeschichtung GmbH

Minka Holz- und Metallverarbeitungs-Ges.m.b.H.

Palfinger Umwelttechnik

piCHEM Forschungs- und Entwicklungs GmbH

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

SFL technologies GmbH

Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH

Tischlerei König & Gruber

Tischlerei Wolfgang Rosenkranz

TU Graz

Wietersdorfer & Peggauer Zementwerke GmbH

F Literatur

Amt der Steiermärkischen Landesregierung: Wissenschaftsbericht Steiermark 2007/08, Graz, 2008

Buchinger, Eva: Innovation durch und in Netzwerke/n. Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien 2007.

Giddens, Anthony: Soziologie. Nausner&Nausner, Graz-Wien 1995.

Industriellenvereinigung (Hrsg.): Innovationsnetzwerke in Österreich. Wien, Juni 2008.

Kinkel, S. et al.: Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. Nr. 33 (Mai 2004), Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2004.

Kirner, E., Som, O. et al.: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Karlsruhe 2006.

Puscher: Innovaton in Netzwerken. Hamburg, München 2005. Quelle: www.puscher-one.de (03.2008).

PT-DLR (Hrsg.): Themenheft. Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und -milieus. Erstellt aus den Jahresberichten 2006. Bonn 2007.

Rammer, C. et al.: Innovationspotenziale und -hemmnisse unterschiedlicher Gruppen von KMU. Schwerpunktstudie zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands im Auftrag des BMBF. Mannheim und Frankfurt/Main, 2005.

Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. Zweite Auflage, San Francisco 1992.

Statistik Austria, CIS (Community Innovation Survey) 2006.

F.1 Weiterführende Literatur

European Commission (Hrsg.): Green paper on innovation. Brüssel 1995.

European Commission/ OECD (Hrsg.): Oslo Manual. 3. Auflage, Paris-Brüssel 2005.

Fichter, K. et al.: Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen. nova-net Werkstattreihe, Stuttgart 2007.

Ganz, Walter: Unternehmenskultur und Leitbilder – wieder auf die Agenda! In: Innovationen für Arbeit und Organisation (Hrsg.): 52. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund 2006, S. 255-258.

Gerybadze, A.: Gruppendynamik und Verstehen in Innovation Communities. In: Herstatt, C., Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen. Wiesbaden 2003, S. 145-160.

Matthäi, Ingrid: Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen. Quelle: www.iso-institut.de (03.2008).

McLaughlin, P., Bessant, J., Smart, P.: Developing an organizational culture that facilitates radical innovation in a mature small to medium company: emergent findings. Cranfield School of Management Working Paper Series 2004. Quelle: www.cranfield.ac.uk/som/research/working_papers (03.2008).

Ploder, M., Niederl, A.: Innovationsbericht Steiermark 2007. Graz 2007.

Sackmann, Sonja: Kulturassessment. In: Messen, Werten, Optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis. Bertelsmann Stiftung 2006.

Sackmann, Sonja: Uncovering Culture in Organizations. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27/3, 1991, S. 295-317. Onlineausgabe unter: <http://jab.sagepub.com> (03.2008).

Van de Ven, A. et al.: The Innovation Journey. Oxford University Press, New York 1999.

F.2 Internetquellen

http://www.cranfield.ac.uk/som/research/working_papers (03.2008).

<http://www.acstyria.com> (05.2008).

<http://www.diversity-innovation.de> (10.2008)

<http://www.ikopa.de> (10.2008)

<http://www.innobau-verbund.de> (03.2008).

<http://www.innovative-unternehmenskultur.de> (10.2008)

<http://www.innowerk.hamburg.de> (03.2008).

<http://www.prokul.de> (03.2008).

http://www.statistik.at/web_de/presse/031786 (07.2008).

<http://www.wu-wien.ac.at/ivm/forschung> (10.2008)

F.2.1 exemplarische Internetquellen zu Förderungen für KMU (Steiermark / Österreich)

<http://www.sfg.at/cms/2269/>: Überblick Förderungen der steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft für innovative Unternehmen (12.2008)

<http://www.ffg.at/content.php?cid=46> Young Experts - Aktionslinie der FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH) zur Nachwuchsförderung (Kosten für die Erstellung von Diplomarbeiten und Dissertationen, Bachelors, Masters, Junior Researchers und Post Docs) (12.2008)

<http://www.taskmanager.at/atmg/default.htm> Austrian Task Management Group zur zeitlich begrenzten Unterstützung durch einen erfahrenen Projektmanager mit spezifischer Erfahrung & Know-how - ohne diesen fix anstellen zu müssen. (12.2008)

G Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählte Pilotprojekte in Deutschland	25
Abbildung 1: mit der Betriebsgröße steigt die Bedeutung von Prozessen und Strukturen.....	12
Abbildung 2: Zusammenarbeit in Netzwerken: Lobbying, Projektarbeit, Innovation	13
Abbildung 3: Innovationsförderung erfordert die Zusammenarbeit der Politikbereiche.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 4: Drei Ebenen-Modell von Kultur (nach Schein)	38
Abbildung 5: Faktoren einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur © convelop.....	39
Abbildung 6: Vier Felder der betrieblichen Innovation in ihren Wechselwirkungen	44
Abbildung 7: Phasen des Innovationsprozesses.....	46
Abbildung 8: Methoden und Instrumente zur Messung und Optimierung der Unternehmenskultur .	48
Abbildung 9: Projektziele für Politik und Unternehmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.

convelop



cooperative knowledge design gmbh

A-8010 Graz Bürgergasse 8-10/
Telefon: +43 (0) 316 720 813
Fax: +43 (0) 316 720 813-20
www.convelop.at office@convelop.at